JAK robić biznes społeczny

Nr 04

W numerze dodatek:

WIZYTY STUDYJNE

praktyczna nauka spółdzielczości

Pismo poświęcone przedsiębiorczości społecznej · http://biznesspoleczny.pl

ISSN 2084-3089 · Nr 4 · ZIMA 2012

DOM PODHALAŃSKIEJ KULTURY

Podmioty ekonomii społecznej kojarzą się przede wszystkim z odrzuceniem zasady maksymalizacji zysku za wszelką cenę oraz z „wyrywaniem" z bezrobocia tych, dla których nie ma miejsca na tradycyjnym rynku pracy. W obu przypadkach mowa o jakiejś formie biznesu, choć pełniącego też ważną rolę społeczną. Bywają jednak i PES-y, które powstają z myślą o celach wyłącznie pozaekonomicznych. Tak było w przypadku pewnej wyjątkowej spółdzielni z Bukowiny Tatrzańskiej.

Początki Spółdzielni Kulturalno-Oświatowej im. Franciszka Ćwiżewicza „Dom Ludowy" sięgają 1923 r. Patron kooperatywy, nauczyciel i dyrektor miejscowej szkoły, był inicjatorem całego przedsięwzięcia. Mieszkańcy Bukowiny ochoczo podjęli jego pomysł, by stworzyć we wsi placówkę kulturalną. W warunkach wszechobecnej wówczas na Podhalu biedy budowa domu ludowego była nie lada wyzwaniem, jednak dzięki determinacji i ciężkiej pracy bukowianie mu podołali. Żona Franciszka, Michalina Ćwiżewiczowa (również nauczycielka), założyła Teatr i Chór Włościański – dochody ze spektakli przeznaczane były na inwestycję. W podobnym celu zorganizowano na terenie kilku powiatów objazdowe kino nieme. Prowadzone były też zbiórki funduszy na terenie całego Podhala, a swojego wsparcia udzieliło spółdzielcom m.in. Towarzystwo Przyjaciół Bukowiny. Oprócz tego, niemal wszyscy mieszkańcy wsi zwozili materiały budowlane: deski, drewno i kamienie; z kolei swoją pracą „odrabiali" strona 2 ▸▸

PO PIERWSZE – PRZYJAŹŃ!

Spółdzielnia to nie jest kramik, tylko zrzeszenie uczciwych ludzi, którzy wspólną pracą chcą walczyć z nędzą, z wyzyskiem, z całem złem, które dziś trapi świat. Te słowa Stanisława Thugutta, wypowiedziane przed stu laty, pozostają jedną z najlepszych definicji spółdzielczości. W jednym zdaniu udało się ująć zarówno to, czym nie jest, jak i to, czym powinna być kooperatywa.

O tym, że autentyczna spółdzielczość nie jest zwykłym biznesem, oraz że nie każdy nadaje się do współtworzenia demokratycznego przedsiębiorstwa, piszemy od pierwszego numeru. Teksty z najnowszej odsłony „JAK-a" potwierdzają, że spółdzielnia to miejsce przede wszystkim dla tych, którzy ponad maksymalizację własnych korzyści materialnych stawiają dobre relacje z najbliższym otoczeniem. *Spółdzielnia jest jak rodzina* – mówi w wywiadzie Janusz Czyż z wałbrzyskiej Mona Lisy. Prawdziwej kooperatywy nie da się założyć odgórnym nakazem lub jednorazową dotacją. Dogadującą się rodzinę muszą spajać więzi zaufania, a nie tylko umowa o pracę.

Wiedział o tym już Edward Abramowski, jeden z prekursorów gospodarki społecznej na ziemiach polskich, którego tekst można przeczytać w dziale historycznym. Według niego najwyższą formą spółdzielczości są Związki Przyjaźni, które *zabezpieczają się przed zwyrodnieniem się w pomoc czysto biurowej natury, i umożliwiają sobie wykonywanie pomocy bezpośredniej i osobistej, pomocy wzajemnej między znajomymi i sąsiadami.*

Pomoc wzajemna to nie tylko samoobrona przed wykluczeniem i wyzyskiem, ale też osiąganie wspólnych celów pozaekonomicznych. Otwierająca niniejszy numer historia spółdzielni z Bukowiny Tatrzańskiej jest pięknym przykładem grupowej pracy dla dobra lokalnej społeczności, gdzie głównym zyskiem jest duma z kultywowania tradycji. Wysiłek na rzecz tego rodzaju wartości przynosi zwykle znacznie więcej satysfakcji niż możliwość wydania pieniędzy na kolejny gadżet, którym zaimponujemy swoim sąsiadom.

Naukowcy i biurokraci bardzo dużo mówią o konieczności budowania tzw. kapitału społecznego. Każdy kapitał można pomnożyć, ale też bezmyślnie roztrwonić. Gdy zaczynamy dbać wyłącznie o kapitał finansowy i osiąganie szybkich zysków, najczęściej niszczymy kapitał zaufania. W sytuacji odwrotnej ma miejsce swoisty paradoks matematyczny. Kiedy, tak jak w rodzinie czy między przyjaciółmi, naszym głównym celem jest dzielenie się – dobrami rzeczowymi, ale też troskami, odpowiedzialnością, pracą dla wspólnego dobra – to w efekcie zarówno mnożymy nasz kapitał społeczny, jak i osiągamy większe korzyści materialne. Kiedy natomiast w pierwszej kolejności myślimy, jak zwielokrotnić nasz majątek, wówczas szybko wywołujemy podziały i kłótnie prowadzące do tego, że zwycięża najsilniejszy, ale tracą wszyscy.

Dlatego w czwartym numerze „JAK-a" zachęcamy do bezinteresownego dzielenia się wiedzą, umiejętnościami i kontaktami. Do szukania tego, co wspólne i budowania trwałych związków – między członkami spółdzielni i między spółdzielniami. Mamy nadzieję, że zaprezentowane przykłady zainspirują Was i zachęcą, by przez dzielenie mnożyć wspólny kapitał ludzkiego zaufania. Tej waluty potrzeba nam dziś znacznie bardziej niż kolejnych dotacji.

SZYMON SURMACZ

W SPÓŁDZIELNI JAK W RODZINIE
Rozmowa z Januszem Czyżem, prezesem Spółdzielni Socjalnej „Mona Lisa".
s. 05

SPÓŁDZIELCZA SZTAFETA
Inicjatywa pięciorga bezrobotnych – spółdzielnia ESTRO z Dębicy.
s. 08

NARYSUJ SWOICH KLIENTÓW
Prowadząc działalność gospodarczą możesz sporo powiedzieć o swoim dziale sprzedaży, ale czy wiesz, kim jest Twój klient?
s. 10

udziały w spółdzielni. Byli nawet gospodarze, którzy na potrzeby inwestycji oddali całe ojcowizny pod zastaw hipoteczny w Banku Rolnym. Budowa rozpoczęła się w 1928 r. i trwała kilka lat, jednak dom ludowy zaczął tętnić życiem jeszcze przed ukończeniem budynku. Skupiło się w nim całe życie kulturalne wsi, a w jego ramach rozkwitała przede wszystkim działalność wspomnianego Teatru i Chóru Włościańskiego. Początkowo wystawiano niewielkie sztuki adaptowane do gwary góralskiej. Aktorzy nierzadko występowali w strojach regionalnych, by zapobiegać ich zanikaniu. Każde przedstawienie kończyło się śpiewem i tańcami góralskimi. Teatr działa do dziś, choć od 1971 r. pod inną nazwą - Amatorski Zespół Teatralny im. Józefa Pitoraka (na cześć bukowiańskiego poety i autora wielu sztuk teatralnych).

Tak samo, ale inaczej

Mimo zawirowań historycznych (wojna, trudne czasy PRL-u) ośrodek od dziesiątek lat służy celowi, do którego został powołany. Tradycja przekazywana z pokolenia na pokolenie nie umarła, choć pod względem organizacyjnym sporo się zmieniło. Po 1989 r., na skutek nowych przepisów ministerialnych, spółdzielnia połączyła się z gminnym ośrodkiem kultury i biblioteką w jeden twór o nazwie Bukowiańskie Centrum Kultury „Dom Ludowy". Taka forma przetrwała do 2009 r., kiedy zadecydowano o rozdzieleniu poszczególnych podmiotów. Obecnie sytuacja wygląda następująco: spółdzielnia dba przede wszystkim o fizyczne przetrwanie budynku-zabytku, którego jest właścicielem, a gmina wynajmuje go na prowadzenie domu kultury i biblioteki. - *Dzięki temu opłacane są comiesięczne rachunki i możliwe jest prowadzenie działalności kulturalnej na wysokim poziomie* - wyjaśnia prezes spółdzielni, Bartłomiej Koszarek. Choć ona i BCK stanowią oddzielne byty, w praktyce są ze sobą ściśle powiązane, a życie domu ludowego jest efektem ich współpracy. Przykładowo, choć BCK oficjalnie prowadzone jest przez samorząd, 90% aktorów Amatorskiego Zespołu Teatralnego stanowią członkowie spółdzielni. Wielu spółdzielców angażuje się w organizację rozmaitych wydarzeń kulturalnych, a kilku z nich jest etatowymi pracownikami Centrum - wśród nich Bartłomiej Koszarek, pełniący obok roli prezesa spółdzielni również funkcję dyrektora placówki.

O tym, że współpraca między kooperatywą mieszkańców a gminą przynosi konkretne korzyści, najlepiej świadczy bogata oferta kulturalna BCK, w ramach której zarówno kontynuowane są tradycje wypracowane przez spółdzielnię, jak i pojawiają się nowe pomysły. Oprócz działalności teatralnej - na którą składają się nie tylko występy AZT (m.in. adaptowane do realiów i gwary podhalańskiej sztuki Aleksandra Fredry oraz Moliera), ale i licznych regionalnych zespołów (m.in. „Wiyrchowianie" oraz „Mali Wiyrchowianie") - odbywają się tu także imprezy takie jak „Sabałowe Bajania" (konkurs gawędziarzy, instrumentalistów, śpiewaków, drużbów i starostów weselnych), „Góralski Karnawał", „Dziadońcyne Granie" (konkurs tradycyjnej muzyki podhalańskiej) czy „Lindada" (festyn ukazujący różnorodność folkloru Bukowiny Tatrzańskiej, tworzonego przez etnograficzne grupy górali spiskich, górali podhalańskich i Romów górskich). Działa ponadto Szkoła Ginących Zawodów, Folkloru i Sztuki Ludowej, w której dzieci i młodzież uczą się m.in. malować na szkle, szyć i haftować stroje ludowe, rzeźbić i wykonywać góralskie sprzęty, a także poznają tradycyjne zwyczaje i obrzędy ludowe (szkoła prowadzi także warsztaty i kursy dla artystów nieprofesjonalnych oraz nauczycieli). Miejscowa działalność kulturalna była wielokrotnie nagradzana, m.in. w 2004 r. aktorzy Amatorskiego Zespołu Teatralnego zostali uhonorowani przez Zarząd Główny Towarzystwa Kultury Teatralnej w Warszawie specjalnymi dyplomami za wieloletnią działalność służącą rozwojowi kultury polskiej wsi, a w 2010 r. - nagrodą honorową im. Oskara Kolberga „Za zasługi dla kultury ludowej", zaś BCK w 2009 r. otrzymało Medal 100-lecia Towarzystwa Kultury Teatralnej w uznaniu wybitnych zasług dla kultury teatralnej.

Po co komu spółdzielnia?

Wydaje się, że BCK mogłoby z powodzeniem funkcjonować samodzielnie, po przejęciu budynku przez gminę. Czy zatem dalsze istnienie spółdzielni ma w ogóle sens? Bartłomiej Koszarek nie ma co do tego żadnych wątpliwości. - *To jedyna taka spółdzielnia kulturalno-oświatowa, która przetrwała do dziś. Wielokrotnie przekonywano nas, że powinniśmy ją zlikwidować, jako twór przestarzały i nierentowny. Ale my chcemy, żeby ta piękna spółdzielcza tradycja przetrwała, żeby wysiłek naszych dziadków, którzy ten dom zbudowali - z potrzeby serca, dla krzewienia kultury, nie dla zarobku - nie poszedł w zapomnienie* - wyjaśnia. Obecnie spółdzielnia liczy ponad 114 członków, z czego ok. 40 regularnie bierze udział w walnych zgromadzeniach, demokratycznie decydując o jej dalszych losach. Spółdzielcy, zgodnie z tradycją, pracują na zasadach wolontariatu; również prezes pełni swą funkcję społecznie. Wszystkie honoraria za występy teatralne, tak samo jak datki od życzliwych ludzi, przeznaczane są na remonty, niezwykle kosztowne. Mieszkańcy traktują bowiem lokalną instytucję kultury jak rodzinne dobro. - *Widać to zwłaszcza w teatrze, gdy na scenie grają obok siebie syn z matką albo brat z siostrą, których rodzice lub dziadkowie byli związani ze spółdzielnią* - opowiada prezes. Takiego podejścia do kultury w dzisiejszych czasach ze świecą szukać!

MAGDALENA WRZESIEŃ

CZEGO NAM BRAKUJE?

Raport o stanie spółdzielczości socjalnej

Na stronach Departamentu Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej (www.pozytek.gov.pl) można znaleźć raport pt. „Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2010-2011 r." Zachęcamy do zapoznania się z tym opracowaniem i porównania go z własnymi wyobrażeniami i doświadczeniami. Dokument obala m.in. rozpowszechniony mit, jakoby sektor spółdzielczości socjalnej utrzymywany był z dotacji i nie miał wiele wspólnego z konkurowaniem na wolnym rynku. Zdecydowana większość badanych spółdzielni jako główne źródło przychodu w 2010 r. wskazała otwarty rynek (74%). Co piąta uzyskała również przychody pochodzące z realizacji zleconych zadań publicznych. Przychody z innych źródeł w całej puli przychodów stanowiły jedynie 6%.

Zgodnie z założeniami ustawy, spółdzielnie socjalne mają być czymś więcej niż tylko biznesem. Badania potwierdzają, że ponad połowa z nich prowadzi aktywność zaliczaną do sfery pożytku publicznego, np. reintegracyjną, kulturalną czy oświatową. Autorzy raportu stwierdzają, że *środowisko spółdzielców jest bardzo aktywne w kształtowaniu przestrzeni społecznej.* Mimo nadal niewielkiej liczby spółdzielczych firm społecznych można mieć zatem nadzieję, że staną się one - na równi z organizacjami pozarządowymi - ważnym miejscem „produkcji" kapitału społecznego.

Na razie jednak spółdzielcy sami mają problemy z relacjami społecznymi. *W odpowiedzi na pytanie o najważniejsze wewnętrzne problemy spółdzielni badani najczęściej wskazywali na nierównomierną aktywność członków spółdzielni (30%),* [...] *oraz konflikty wewnętrzne (16,5%)* - czytamy. Także inne wskazywane problemy wypływają z nieumiejętności „dogadania się" wewnątrz zespołu. Mimo tego członkowie spółdzielni nie widzą potrzeby doszkalania się z budowania zdrowych relacji w grupie. Zapewne wielu z nich niesłusznie uważa, że tego rodzaju kryzysy powinny być rozwiązywane wyłącznie „w rodzinie". My zachęcamy do korzystania z doradztwa, pomocy moderatorów i mediatorów oraz do uczestnictwa w szkoleniach wspierających demokrację spółdzielczą. Można się jej bowiem nauczyć, tak jak wszystkiego, a następnie uczynić z niej ważne źródło sukcesów, zgodnie z zasadą „tam gdzie zgoda, tam i siła".

NIEZBĘDNIK EKONOMII SPOŁECZNEJ

http://rescyklinc.eu/

Wśród licznych publikacji poświęconych przedsiębiorczości społecznej mało jest praktycznych poradników dla ludzi, którzy o tej idei wiedzą niewiele lub wręcz nigdy o niej nie słyszeli. Większość wydawnictw zniechęca do lektury biurokratycznym żargonem, objętością, a niejednokrotnie także koszmarnym wyglądem.

Na tym tle wyjątkowo dobrze prezentuje się niewielka broszura pod tytułem „r/EScyklinc. Niezbędnik Ekonomii Społecznej", wydana przez Studio Doozo. Młodym spółdzielcom ze Szczecina udało się na 40 stronach formatu A5 zawrzeć esencję tego, czym jest (powinna być) przedsiębiorczość społeczna, czyniąc to w formie zrozumiałej dla przeciętnego „beneficjenta": „Niezależnie, czy jest to stowarzyszenie, spółdzielnia socjalna czy spółka not for profit. Czy oferuje usługi porządkowe, czy buduje statki kosmiczne. Bez względu na to, czy pracują w nich ideowcy, osoby niepełnosprawne czy też osoby do niedawna bezrobotne - przedsiębiorstwa społeczne przekształcają pracę w dobro, jakim jest zysk społeczny".

Poradnik został napisany przez praktyków, którzy tak piszą o sobie we wstępie: „Dwa lata temu postanowiliśmy założyć przedsiębiorstwo społeczne. Nie mieliśmy zbyt dużej wiedzy, o co w tym wszystkim chodzi. Podobała nam się forma, prospołeczny charakter działalności, możliwość pracy w grupie. (...) Podczas tworzenia i w początkowym okresie naszego działania cały czas napotykaliśmy liczne trudności, wynikające naszym zdaniem z niskiego poziomu wiedzy na temat istnienia przedsiębiorczości społecznej. (...) Niezbędnik ma za zadanie pomóc wytłumaczyć, jak my rozumiemy to, czym jest przedsiębiorczość społeczna i na co, naszym zdaniem, należałoby zwrócić uwagę zakładając i prowadząc przedsiębiorstwo społeczne".

To chyba najbardziej wartościowa cecha wspomnianej publikacji. Mając na świeżo w pamięci swoje zapoznawanie się z nową ideą, spółdzielcy z Doozo potrafią przystępnie opowiadać o związanych z tym doświadczeniach. Tak oto wygląda ich przepis na udane przedsiębiorstwo społeczne:

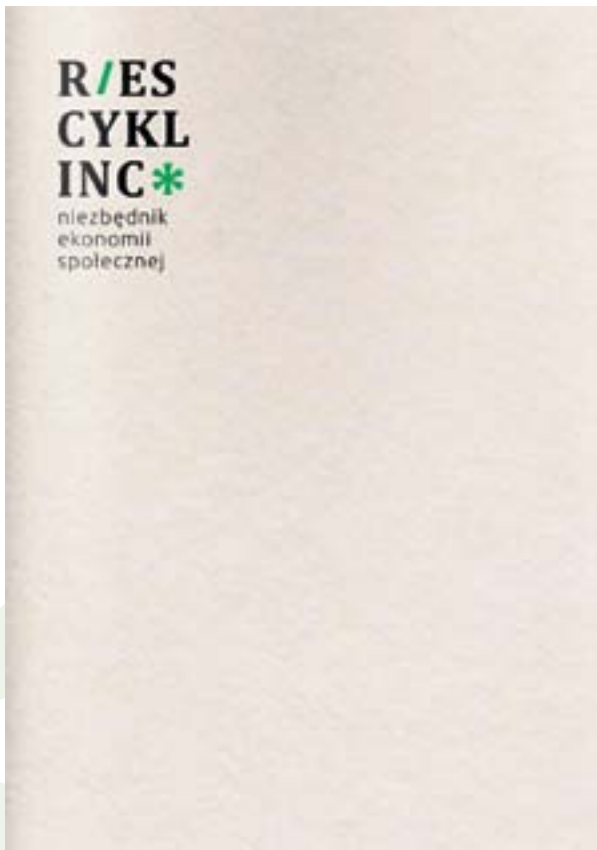
„Składniki:
- Kilka- kilkanaście osób
- Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES)
- Dużo silnej woli
- Czas, wiedza i wiara, że się uda

Przygotowanie:
Bierzemy dobry pomysł i przedstawiamy go kilku osobom. Potem zaczynamy pomysł mocno wałkować, przy okazji wycinamy z niego nieciekawe kawałki.

Zachęcamy innych, by do naszego pomysłu dołożyli swoje pomysły i znowu całość wałkujemy. Robimy to dokładnie i bardzo starannie, przy okazji należy uważać, by nie zużyć całej silnej woli, będzie nam jeszcze wielokrotnie potrzebna".

Ta książeczka powinna trafić do każdego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej. Wszystkim czytelnikom „JAK-a" serdecznie polecamy!
(SS)

Wersja internetowa:
http://rescyklinc.eu/



JEDENASTE: WSPÓŁDZIAŁAJ

Spółdzielczość dowartościowuje człowieka chroniąc słuszne interesy osoby ludzkiej. Te słowa Jana Pawła II wypowiedziane w 1998 r. są często przywoływane przez spółdzielców, którzy podkreślają w ten sposób, że spółdzielczość jest czymś znacznie ważniejszym niż tylko jedną z form prowadzenia działalności gospodarczej.

Podobnego ducha miało przesłanie Benedykta XVI na XXII Światowy Dzień Żywności, obchodzony 16 października 2012 r. W swym orędziu papież przypomniał, że globalny kryzys pogarsza zwłaszcza sytuację żywnościową najuboższych. Wskazał jednocześnie, że jednym z praktycznych wyrazów zasady pomocniczości, która zgodnie z nauczaniem Kościoła powinna być podstawą relacji między osobą, społeczeństwem a instytucjami, jest właśnie spółdzielczość. *W świecie, który stara się przezwyciężyć kryzys ekonomiczny i nadać globalizacji znaczenie autentycznie ludzkie, spółdzielczość stanowi nowy typ gospodarki, który służy osobie* - przekonywał Benedykt XVI.

Dyskutując o ekonomii społecznej nie można nie brać pod uwagę tego, co mówią o niej myśliciele religijni czy filozofowie. Tym, co zasadniczo odróżnia nasz sektor od gospodarki zorientowanej na maksymalizację zysków nie są bowiem kwestie ekonomiczne czy prawne, ale przede wszystkim etyczne: solidarność i empatia wobec słabszych, rzeczywista odpowiedzialność społeczna i ekologiczna. Warto o tym pamiętać nabywając usługi oraz produkty, jak i wówczas, gdy jesteśmy ich wytwórcami. „Lepszy świat", wymarzony przez pokolenia spółdzielców, może być budowany tylko w oparciu o zasady moralne osób, które podejmą się tego wyzwania.
(SS)

Zapraszamy do Ośrodka Wspierania Ekonomii Społecznej (OWES) w subregionie siedleckim

OWES Ośrodek Wspierania Ekonomii Społecznej SIEDLCE

wszystkie organizacje pozarządowe, grupy inicjatywne oraz przedsiębiorstwa ekonomii społecznej z powiatów: siedleckiego, łosickiego, węgrowskiego, sokołowskiego, m. Siedlce, mińskiego i garwolińskiego (mające siedzibę lub prowadzące działania na tym obszarze)

OFERUJEMY:

- **Kompleksowe wsparcie szkoleniowe i doradcze** (m.in. zarządzanie, planowanie projektów, pisanie biznesplanów, prowadzenie działalności gospodarczej, finansów, pozyskiwanie środków, mierzenie korzyści społecznych i inne);
- Pomoc w zakładaniu **spółdzielni socjalnych i wsparcie pomostowe**;
- Wsparcie przy **budowaniu partnerstw lokalnych** na rzecz ekonomii społecznej w wybranych społecznościach;
- **Wsparcie promocji sprzedaży**, m.in. za pośrednictwem portalu zlepszejpółki.pl.

Więcej informacji na stronie:
www.frso.pl (w zakładce OWES-S)

BIURO PROJEKTU
Ośrodek Wspierania Ekonomii Społecznej w subregionie siedleckim
ul. Chopina 10, 08-110 Siedlce
tel./fax 25 631 81 98 lub 535 792 901
email: owes-s@frso.pl

KONTAKT W WARSZAWIE
ul. Kłopotowskiego 6 m. 59/60
03-717 Warszawa
tel./fax 22 616 33 16

KAPITAŁ LUDZKI NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI
MAZOWIECKA JEDNOSTKA WDRAŻANIA PROGRAMÓW UNIJNYCH
UNIA EUROPEJSKA EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Projekt realizowany jest w partnerstwie z : Gminą Zbuczyn oraz Stowarzyszeniem Ośrodek Kultury i Aktywności Lokalnej SOKiAL w Krzesku

Oni Wspierają Ekonomię Społeczną?

Zawodność „niewidzialnej ręki", nierówności klasowe, różnice w zdolnościach manualnych i intelektualnych, choroby i wypadki losowe - wszystko to może wykluczyć grupy osób z pełnoprawnego funkcjonowania na rynku i w społeczeństwie. Wydaje się, że powyższych problemów nie da się rozwiązać inaczej, jak tylko metodami ekonomicznymi oraz polityką społeczną. W tym kontekście pojawiło się pojęcie ekonomii (gospodarki) społecznej, a wraz z nim szereg pomysłów, działań i programów, które różnymi metodami mają korygować rzeczywistość.

Pojawiły się też **dotacje** (nie pamiętam, bym podczas zmagań z ekonomią podczas studiów słyszał to pojęcie, dzisiaj już prawie magiczne), a ponadto powszechne już Inkubatory, Centra, Instytucje czy Ośrodki Wsparcia. Pojawił się też priorytet VII, *w ramach którego realizowane będą działania służące zapobieganiu wykluczeniu społecznemu oraz zapewnieniu równego dostępu do zatrudnienia osobom i grupom społecznym doświadczającym dyskryminacji na rynku pracy, m.in. poprzez rozwijanie form aktywnej integracji oraz wspieranie zatrudnienia w sektorze ekonomii społecznej*.

Z jednej strony mamy zatem przedsiębiorców i pracowników, funkcjonujących już w czasach pierwszych rozliczeń barterowych, przed pojawieniem się pieniądza, z drugiej zaś rzeczywistość gospodarki społecznej - nowe instytucje i struktury, nowe podmioty gospodarujące oraz grupy pracowników (wcześniej „beneficjentów"), nowe mierniki sukcesu, nowe podejście do inwestycji i zwrotu z kapitału.

Niegdyś przedsiębiorca potrzebował pomysłu, umiejętności, kapitału, pracowników, kontaktów i miejsca do prowadzenia działalności, ponadto musiał być gotowy do podjęcia ryzyka towarzyszącego prowadzeniu biznesu. Natomiast przedsiębiorca społeczny dzisiaj potrzebuje:

- coacha,
- tutora,
- mentora,
- opieki psychologa,
- opiekuna ogólnego,
- opiekuna biznesowego,
- cyklu szkoleniowego,
- cyklu warsztatowego,
- cyklu instruktażowo-doradczego,

a przede wszystkim **bezzwrotnej dotacji** na rozpoczęcie działalności oraz **wsparcia pomostowego** (żeby zminimalizować ryzyko niepowodzenia, oczywiście).

Wyrównywanie szans kosztuje, ale czy nie za dużo? „Zwykłe" przedsiębiorstwa mogą starać się np. o dotacje w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych, ale tylko z częściowym dofinansowaniem i obowiązkowym wkładem własnym, ponadto po uprzednim zleceniu wykonania drogiego biznesplanu i/lub studium wykonalności inwestycji. Mogą aplikować również o dotacje np. w ramach Programu Innowacyjna Gospodarka, ale nie każdy fryzjer posypuje klientkom fryzury syntetycznym pyłem kosmicznym dla utrwalenia, tak jak nie każdy właściciel warsztatu samochodowego naprawia auta bezdotykowo, przy pomocy maszyny „Leonardo".

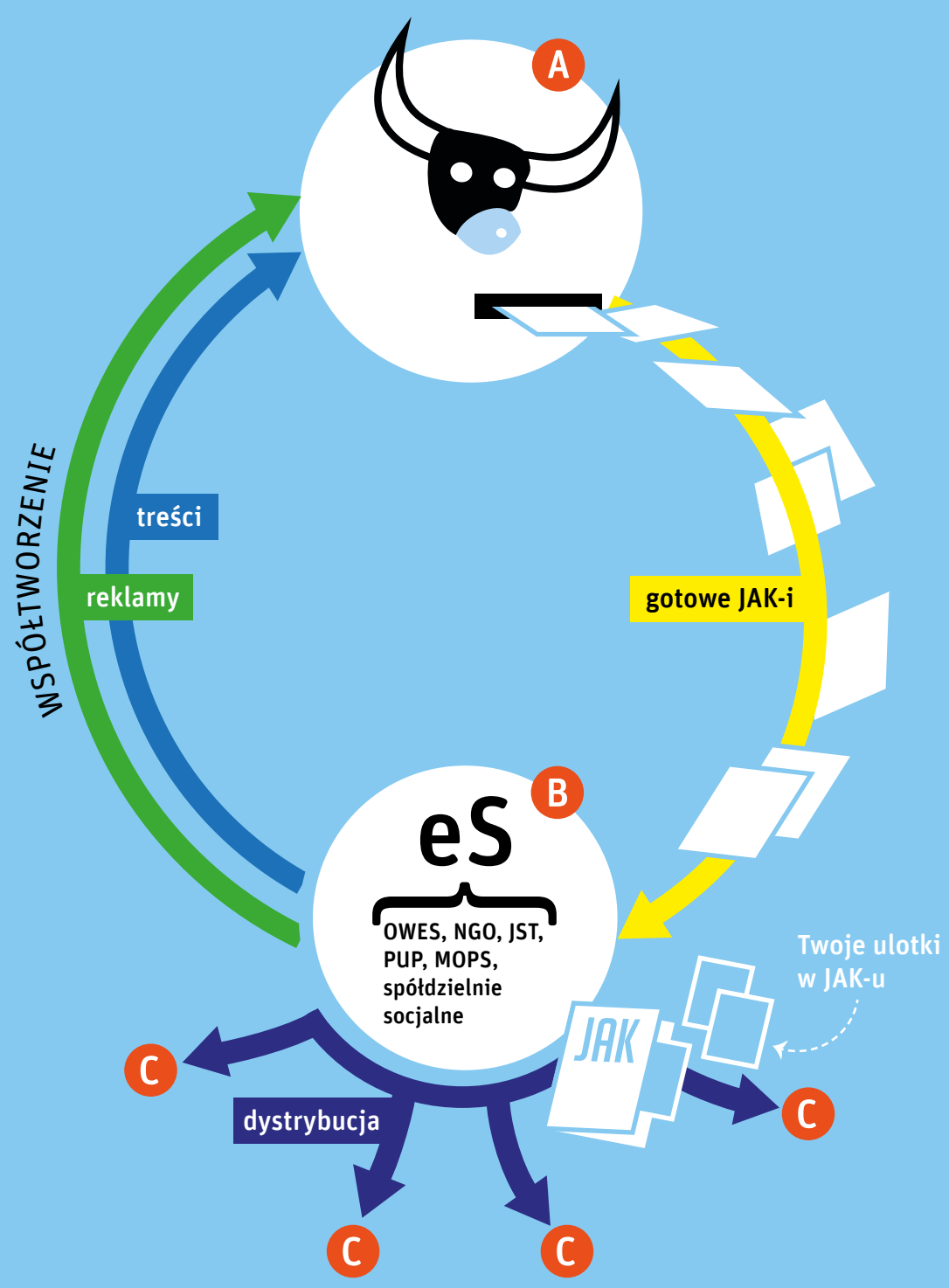
Nie ma obecnie, i jeśli dobrze pamiętam nigdy nie było, bezzwrotnych dotacji na rozwój, przebranżowienie czy choćby marketing dla dziesiątkowanych przez hipermarkety, stonki, kijanki i inne płazy sklepów spożywczych i wielobranżowych „osiedlaków". Nie było i nie ma dotacji dla fryzjerów, szewców, ślusarzy, krawców, cukierni, drobnych zakładów produkcyjno-rzemieślniczych...

Przyjęto założenie, iż ludzie z tzw. kręgu wykluczenia społecznego mają predyspozycje do bycia przedsiębiorcami. W znakomitej większości nie mają - no ale projekt potrzebuje beneficjentów... Twierdzi się też, że przedsiębiorstwa społeczne są w stanie zagospodarować **nisze rynkowe**. Zastanawiam się, jaki kącik rynku jest dzisiaj niezagospodarowany? Jakich produktów nie znajdzie się, w cenach zbliżonych do dumpingowych, w sklepach wielkopowierzchniowych?

Odeszliśmy od rzetelnej nauki zawodu, od umiejętności indywidualnych, od tworzenia **produktów**, przechodząc do świadczenia usług, których „oczywiście jesteśmy warci". Bez nich jednak żyć możemy. Natomiast bez ziemi, pól, zwierząt, chleba, masła, mięsa, kiełbasy, warzyw, butów, drzwi, okien, kluczy, żłobków, przedszkoli, szkół, świetlic, kin, teatrów, restauracji, samochodów, pociągów i wiary w to, że „system nas nie robi w balona" - żyć jest ciężko...

KAMIL ZIELIŃSKI

JAK NAS POŁĄCZY(Ć)



PISMO „JAK ROBIĆ BIZNES SPOŁECZNY" JEST WSPÓŁTWORZONE PRZEZ ORGANIZACJE Z SEKTORA EKONOMII SPOŁECZNEJ. DOŁĄCZ DO NAS!

Zostań:
- dystrybutorem,
- współtwórcą,
- reklamodawcą.

Zajrzyj na BiznesSpoleczny.pl i zapoznaj się z:
- mapą dystrybutorów,
- wybranymi artykułami,
- ofertą dla reklamodawców.

JAK POWSTAJE „JAK"?

A „Centrala" to redakcja prowadzona przez Stowarzyszenie „Obywatele Obywatelom" we współpracy z Ogólnopolskim Związkiem Rewizyjnym Spółdzielni Socjalnych. Organizacje z sektora ekonomii społecznej przysyłają do nas informacje, pomysły, dzielą się uwagami i zapotrzebowaniem na teksty. Dołącz do nich: jak@soo.org.pl
Niektórzy zamawiają u nas reklamę lub przygotowanie całych wkładek promujących zrealizowane projekty. Dołącz do nich: http://biznesspoleczny.pl/oferta/

B Wydrukowane gazety trafiają do dystrybutorów, którzy wykorzystują je do promowania idei ekonomii społecznej i swoich działań. Dołącz do „JAK-a" ulotki swojej organizacji, rozdaj podczas konferencji o ekonomii społecznej, a odbiorcom będzie łatwiej zrozumieć, czym jest biznes społeczny i JAK go robić. Zostań dystrybutorem: http://biznesspoleczny.pl/dystrybucja/

C **Nakład pisma trafia do co najmniej 15 000** czytelników. Jeśli więcej organizacji dołączy do dystrybutorów i reklamodawców, zwiększymy nakład, dzięki czemu będziemy docierać do jeszcze większej liczby osób.

Stawiamy przede wszystkim na praktyczne rozwiązania i samodzielność w tworzeniu przedsiębiorstw społecznych. Jeśli jest ci bliskie takie podejście dołącz do współtwórców pisma!

ZAPRASZAMY!

JAK robić biznes społeczny

WIZYTY STUDYJNE
PRAKTYCZNA NAUKA SPÓŁDZIELCZOŚCI

Dodatek wydany w ramach projektu „Wizyty studyjne w spółdzielniach socjalnych jako sprawdzony pomysł na rozpoczęcie działalności dla grup inicjatywnych z całej Polski – edycja III", dofinansowanego ze środków Funduszu Inicjatyw Obywatelskich

FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH

W SPÓŁDZIELNI JAK W RODZINIE

z Januszem Czyżem, prezesem Spółdzielni Socjalnej „Mona Lisa", rozmawia Szymon Surmacz

Historia wizyt studyjnych w wałbrzyskiej pizzerii Mona Lisa ma już kilka lat. Biorąc pod uwagę, że ustawa o spółdzielniach socjalnych pochodzi z 2006 r., byliście chyba pionierami.

▸ **Janusz Czyż:** Według mojej wiedzy byliśmy pierwszą spółdzielnią, która postanowiła w ten sposób dzielić się doświadczeniem z innymi spółdzielcami oraz ludźmi, którzy zamierzają nimi zostać.

Pierwsza grupa, skierowana przez Ośrodek Pomocy Społecznej w Bytomiu, pojawiła się u nas w lipcu 2010 r. Urzędnicy pożyczyli im prywatne pieniądze na bilety kolejowe, gdyż ci ludzie nie mieli wówczas grosza w kieszeni (oczywiście zwróciliśmy im koszty przejazdu ze środków projektu). Dziś w Bytomiu działają trzy spółdzielnie socjalne, w tym jedna założona właśnie przez tę grupę, którą przekonaliśmy do spółdzielczości. Widoczne efekty wizyt w Wałbrzychu od początku nas dopingowały.

Pierwotny pomysł był taki, żeby przyjeżdżali do nas ludzie, którzy nie mają jeszcze żadnego pomysłu na działalność gospodarczą, a my będziemy ich uczyć, jak się robi pizzę. Piątka bezrobotnych, ale chętnych do pracy na miejscu nauczy się fachu: technologii wypieku, obsługi klienta, logistyki. Dostaną od nas całą niezbędną wiedzę, wrócą do siebie i stworzą jakby klony naszej spółdzielni. W każdym mieście ludzie chcą jeść pizzę, a gdy ktoś zakłada spółdzielnię gdzieś na Pomorzu czy Górnym Śląsku, wtedy nie jest dla nas konkurencją - dlaczego więc nie nauczyć go, jak pracować „na swoim"? Odeszliśmy jednak od tej koncepcji, stwierdzając, że jest wiele osób, które nie chcą robić pizzy, za to znają się na czymś innym.

Postanowiliśmy, że pokażemy im więcej pomysłów, organizując odwiedziny w spółdzielniach działających w innych branżach. Naszymi partnerami zostały m.in. WwwPromotion, Dzierżoniowska Wielobranżowa Spółdzielnia Socjalna AWANS oraz Austeria Krokus. Kluczowym celem organizowanych przez nas wizyt jest pokazanie gościom: „zobaczcie, tak wyglądają spółdzielnie socjalne. Można z tego żyć".

Kandydaci na spółdzielców dostają od nas płytkę CD z pakietem startowym, zawierającym wzory pism urzędowych i biznesplanu oraz instrukcje, co z tym dalej zrobić; wystarczy wydrukować i wypełnić. To ich oswaja z myślą, że biurokracja nie jest taka straszna.

Ile osób już Was odwiedziło?

▸ W trzech edycjach przewinęło się przez Mona Lisę ok. 300 gości. Oprócz poznania pomysłów na działalność gospodarczą miały one okazję zobaczyć od środka, jak działa spółdzielnia - w tym dowiedzieć się, że w tego rodzaju firmie każdy ma coś do powiedzenia, a prezes nie zawsze musi mieć rację. Jeśli chciałbym zrobić coś głupiego, wbrew woli większości pracowników, to oni mi na to nie pozwolą.

Trzeba podkreślić, że w Mona Lisie łączą nas więzi spółdzielcze, ale także rodzinne. Mówimy spółdzielcom, że oni też powinni działać jak rodzina: prezes ma być jej głową, a nie szefem z batem, a wszyscy członkowie dbać o siebie nawzajem, bo to jest największą siłą spółdzielni.

Kto do Was przyjeżdża?

▸ Bardzo różne grupy. Pierwszą i dla mnie najważniejszą stanowią osoby z różnych przyczyn bezrobotne. Z reguły kierują je do nas lokalne instytucje pomocy społecznej. Ostatnio była grupa z Białegostoku - trwale bezrobotni klienci Centrum Integracji Społecznej. Kończą swój pobyt w CIS-ie i sądząc po telefonach, jakie od nich dostaję, właśnie rejestrują spółdzielnię i zaczynają być przedsiębiorcami. Cieszy mnie, że gdy od nas wyjeżdżają, tacy ludzie nie są - nie znoszę tego słowa - „beneficjentami projektu", tylko naszymi przyjaciółmi, kolegami-spółdzielcami.

Warto dodać, że nie zawsze są to „klasycznie" wykluczeni. Przykładowo, była u nas grupa stewardes (efekt zwolnień grupowych w LOT) oraz panie, które straciły pracę w administracji wojskowej po likwidacji jednostki w Bolesławcu. Nigdy nie było u nas drugiej tak zdyscyplinowanej grupy (*śmiech*).

Przyjeżdżają tu także urzędnicy, najczęściej pracownicy instytucji opieki społecznej. Niedawno grupa z okolic Siedlec uczyła się od nas, czym są i jak działają spółdzielnie socjalne, a teraz pomaga je zakładać lokalnym bezrobotnym.

Jest też grupa, która mnie martwi; nazywamy ją „skrzywdzonymi przez projekty". Ta kategoria osób

kierowana jest do nas przez organizacje prowadzące Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej. Zakładają one - oczywiście nie wszystkie - że aby móc wesprzeć powstanie spółdzielni, muszą najpierw wyłonić jej „lidera". To kolosalny błąd. Taka pani czy pan, do niedawna bezrobotny, nagle jest pompowany przekonaniem, że oto teraz jest ważnym prezesem, że bez niego nic się nie zadzieje, że będzie zarządzał itd.

W ten sposób spółdzielcy, zamiast być „rodziną", stają na wstępie po dwóch stronach barykady. Pamiętam panią z Bydgoszczy, która przyjechała do nas na czele grupy, która jeszcze nie była sformalizowana, a ona już wydawała „pracownikom" rozkazy i traktowała ich z góry. Zanim wrócili do domu, zdążyli się pokłócić i już było po spółdzielni.

Co Twoim zdaniem jest przyczyną takiej polityki OWES-ów?

▸ Myślę, że to efekt pogoni za tzw. wyrabianiem wskaźników oraz złego doboru kadry szkoleniowej. OWES zakłada, że w ramach projektu dofinansowanego z Unii wykreuje określoną liczbę liderów, a nie ma na to chętnych. Bierze się więc kogokolwiek, nie myśląc, czy ma odpowiednie predyspozycje; czasami „liderem" zostaje ktoś tylko dlatego, że prowadził wcześniej np. warzywniak, więc „ma pojęcie o działalności gospodarczej". Takiej osobie z łapanki mówi się jaka jest ważna i woda sodowa uderza jej do głowy.

Znam przypadki, że cała struktura spółdzielni, wraz z odpowiedzialnością za określone zadania, została zaprojektowana przez pracowników OWES-u, a zebranie walne i wybory były tylko formalnością. Taka „spółdzielnia" przyjeżdża na wizytę studyjną i ludzie uświadamiają sobie, że prezes nie musi być narzucony, że relacje i hierarchię trzeba ustalać wspólnie. Najgorsze jest to, że ci „gotowi" prezesi są kompletnie nieprzygotowani na przyjmowanie krytycznych uwag od reszty członków. W ich spółdzielni nie ma demokracji ani nawet pracy zespołowej, jest hierarchia i tryb nakazowo-rozliczeniowy, odziedziczony po logice biznesowej. Oni są nauczeni, jak rozkazywać, a nie jak zarządzać zespołem.

Dzieje się tak dlatego, że szkolą ich trenerzy biznesowi, dla których spółdzielczość to jakaś nauka o kosmitach. Zaszczepiają im oni sposoby zarządzania stosowane w prywatnych firmach, i to jest początek końca spółdzielni.

Masz pomysł, jak to zmienić?

▸ Wysyłać ludzi do działających spółdzielni - niech zobaczą, o co chodzi i zdecydują, czy faktycznie spółdzielczość jest dla nich, bo nie każdemu przecież musi ona pasować. Dopiero tak przygotowane grupy powinny trafiać do OWES-ów - bo nie ma co ukrywać, że opieka z ich strony jest przydatna. Udział w projektach wspierających zakładanie spółdzielni jest okresem przygotowawczym, bez którego świeżo upieczeni przedsiębiorcy po rzuceniu na głęboką wodę mogliby się utopić. Ważne, żeby nie dali się ogłupić na szkoleniach, tylko nauczyli podstaw prawa, księgowości i działalności gospodarczej, wzięli dotację, podwinęli rękawy i zaczęli zasuwać, bo bez chęci do pracy nawet największą dotację można łatwo zmarnować.

Sam wiesz, jak jest w tych projektach. Przychodzą bezrobotni, a urzędnicy fundacji prowadzących OWES-y, którzy nie pracowali nigdy na swoim, opowiadają im bajki, jak to będzie fajnie, gdy założą spółdzielnię i będą mieli pracę. A to nie jest takie „hop siup", choć jak powiedziałem wcześniej - nie jest też niemożliwe. Ludzi trzeba jednak przygotowywać na wieloletni trud budowania firmy, a nie obiecywać złote góry.

Co jest największą wartością wizyt w Mona Lisie?

▸ Myślę, że najważniejsze jest pokazywanie na własnym przykładzie, że spółdzielnia jest dobrym sposobem na życie. Ludzie boją się zakładać coś swojego, tłumaczą się, że to trudne, że nigdy tego nie robili, że trzeba rozliczać dotację itd. Potem przyjeżdżają do nas - zwykłych

ludzi, bez żadnych studiów menadżerskich - i widzą, że od pięciu lat dajemy sobie radę, pracując na siebie i jeszcze pomagając innym. Rozliczyliśmy unijną dotację, rozliczamy się z ZUS-em, płacimy podatki i nie ma w tym nic strasznego czy nadzwyczajnego. Może nie zarabiamy wielkich pieniędzy, ale wystarczająco dużo, by móc się utrzymać. A co najważniejsze - nikt nas z tej pracy nie wyrzuci, wszystko zależy tylko od nas. Pokazujemy, że można i warto działać. To ludzi ośmiela.

Poza organizowaniem wizyt studyjnych pomagacie zakładać spółdzielnie Waszym krajanom z Wałbrzycha i okolic.

▸ Należałoby raczej powiedzieć, że z całego Dolnego Śląska. Sami zakładaliśmy spółdzielnie FBI, KGB i MURATOR, a ponadto zachęcaliśmy do spółdzielczości i wspieramy m.in. mechaników samochodowych ze spółdzielni MOTO EXPERT. Jeśli jako „zespół Mona Lisy" policzyć także Kamila Zielińskiego i Krzyśka Kumorka z Fundacji im. De Gaulle'a, to nie skłamię mówiąc, że mało jest spółdzielni w naszym województwie, do założenia których nie przyłożyliśmy ręki. Jesteśmy tacy „cichociemni": nie afiszujemy się z tym, co robimy, nie prowadzimy Ośrodka Wsparcia, ale cały czas dzwonią u nas telefony i przyjeżdżają ludzie, którzy potrzebują pomocy, a my im jej - na miarę wiedzy i możliwości - udzielamy.

Na koniec powiedz, jak wyobrażasz sobie polską spółdzielczość socjalną za 5 lat?

▸ Widzę dziesięć tysięcy spółdzielni (*śmiech*). Ale pod jednym warunkiem: cały system wsparcia, począwszy od ministerstwa, a skończywszy na najmniejszych podmiotach organizujących szkolenia, musi zacząć uczyć się od praktyków, którzy od lat dają sobie radę, znają życie i specyfikę sektora.

„Skrzywdzeni przez projekty" mają wiedzę, ale nie są gotowi do uczestnictwa w spółdzielni. Trener biznesowy ani urzędnik nie nauczy bezrobotnych, jak współtworzyć demokratyczne przedsiębiorstwa. To jest inny świat i nie każdy się do tego nadaje. Myślę, że zrozumienie idei spółdzielczości jest dużo ważniejsze niż zlecenia od administracji czy klauzule społeczne. Kiedy ludzie zgodnie współpracują, poradzą sobie na każdym rynku bez ciągłego wspierania przez państwo.

Naprawdę myślę, że spółdzielczość ma przyszłość. Trzeba być dumnym z tego, że jest się spółdzielcą, bo umiejętności kooperacji i pomagania sobie nawzajem to rzadka rzecz w naszym kraju, a niezmiernie potrzebna.

CO MI DAŁA WIZYTA STUDYJ

Iwona Borkowska

Urszula Kiek

Hubert Pasiak

Edyta Pędzisz

Kwitnący biznes społeczny

Kiedy kilka lat temu Barbara i Grzegorz Szwajowie sprowadzili się do Rzeczki k. Walimia w powiecie wałbrzyskim, by prowadzić tam spółdzielnię, przez lokalną społeczność postrzegani byli jako konkurencja. - *Dziś widzą w nas liderów i naśladują* - mówi z dumą pan Grzegorz, prezes Austerii Krokus.

- *W Walimiu było wysokie bezrobocie, chcieliśmy pomóc sobie i innym* - wyjaśnia Grzegorz Szwaja. Szybko znalazły się pozostałe trzy osoby niezbędne do zarejestrowania spółdzielni socjalnej i w 2007 r. Austeria mogła rozpocząć działalność. Jej główne przedmioty to prowadzenie gospodarstwa agroturystycznego z wyżywieniem, catering oraz organizacja imprez na terenie całego województwa. Wiele zleceń spółdzielcy dostają od gminy, np. gdy organizowane są wydarzenia sportowe lub kulturalne, Austeria Krokus zajmuje się wyżywieniem ich uczestników. Współpracują też z wieloma grupami rajdowymi, dbając o pełne brzuchy podczas zawodów, dzięki czemu nazywani są „kucharzami rajdowymi Dolnego Śląska". Oprócz tego wynajmują salę w swoim gospodarstwie firmom z całej Polski, organizującym w Rzeczce szkolenia. Sami również je prowadzą, w ramach projektów finansowanych z Funduszu Inicjatyw Obywatelskich, dzieląc się doświadczeniem i wiedzą na temat funkcjonowania spółdzielni socjalnej (efektem było m.in. powstanie w regionie trzech zupełnie nowych podmiotów). Współpracują też z wieloma fundacjami i innymi spółdzielniami socjalnymi, nie tylko współrealizując rozmaite projekty, ale i wspierając je radą, a także korzystając z ich usług. - *Gdy czegoś potrzebujemy, a wytwarza to inna spółdzielnia, to zaopatrujemy się właśnie u niej* - zapewnia p. Grzegorz.

Austeria Krokus to nie tylko biznes. Spółdzielcy wspierają gminę np. przygotowując posiłki dla ubogich mieszkańców przy okazji świąt bożonarodzeniowych czy wielkanocnych. Wyszli także z inicjatywą współdziałania na rzecz wspólnego dobra. - *Chodziło o to, żeby ludzie się ze sobą integrowali i utożsamiali z wsią* - wyjaśnia p. Grzegorz. Samorząd podjął temat i zorganizował grupę Zjednoczonych Pasją, do której wciąż dołączają nowi członkowie. W efekcie comiesięcznych spotkań powstały np. broszury z mapkami lokalnych atrakcji turystycznych oraz pomysł na tzw. sowiaka (nazwa od okolicznych Gór Sowich) - charakterystyczną dla gminy potrawę, która ma być serwowana we wszystkich

Parę słów o sobie	Wrażenia po wizycie	Wizyty studyjne to...
Jestem członkinią Spółdzielni Socjalnej ELLES, która prowadzi w Bydgoszczy gabinet kosmetyczny. Gdy spotykają się cztery kosmetyczki - dwie z doświadczeniem zawodowym i dwie po szkole kosmetycznej - nad wyborem branży nie trzeba się długo zastanawiać.	Zacznę od podzielenia się wrażeniami kulinarnymi. Śmiem twierdzić, że równe wybornej pizzy nie podają nigdzie indziej w Polsce. Pizza to potrawa prosta, często uznawana za *fast food*, ale spółdzielnia z Wałbrzycha uczyniła z niej danie wyborne: ciasto, którego receptura stanowi tajemnicę firmy, kompozycja składników i ich proporcje tworzą poezję smaków. Myślę, że marka „pizzeria Mona Lisa" mogłaby być pierwszą ofertą franczyzy dla spółdzielni socjalnych. Proponuję członkom Mona Lisy, by rozważyli możliwość poszerzenia oferty o działalność szkoleniową! Wizyta była wyjątkowo profesjonalnie przygotowana i przeprowadzona przez kompetentne osoby. Nic więcej nie trzeba chyba dodać, oprócz tego, że nie była to jedyna wizyta studyjna, w której uczestniczyłam.	...dla osób prowadzących przedsiębiorstwa społeczne możliwość wymiany doświadczeń i refleksji, nawiązania cennych kontaktów, promocji. Innym uczestnikom pomagają one w podjęciu przemyślanej decyzji w sprawie rozpoczęcia działalności w sektorze ekonomii społecznej, bardzo często przeważając szalę na „tak". Mona Lisa stanowi przykład kreatywnego myślenia i pokonywania barier oraz dowód na to, że można otworzyć lokal gastronomiczny nie mając na to własnych środków. Oczywiście wszystkie te informacje można przekazać w trakcie standardowego szkolenia. Tylko kto w to uwierzy?
Jestem jednym z pięciu członków-założycieli Spółdzielni Socjalnej ESTRO z Dębicy, która w październiku 2012 r. rozpoczęła działalność w branży reklamowej, zajmując się głównie projektowaniem graficznym oraz poligrafią. Na decyzję o założeniu spółdzielni wpływ miała m.in. dobra wzajemna znajomość przyszłych członków, a co za tym idzie możliwość określenia predyspozycji do prowadzenia wspólnego przedsiębiorstwa, a także wspólne hobby, którym jest projektowanie graficzne.	Mój pobyt w Spółdzielni Socjalnej „Mona Lisa" zbiegł się w czasie z opracowywaniem statutu i przygotowywaniem dokumentów niezbędnych do rejestracji spółdzielni, której jestem współzałożycielką. Jako nowicjuszka miałam wiele pytań i wątpliwości, np. dotyczących prawidłowego rozumienia przepisów obowiązujących takie podmioty. Miałam też obawy, czy jako pierwsza spółdzielnia socjalna w powiecie poradzimy sobie z prowadzeniem działalności na rynku lokalnym. Brakowało nam dobrych wzorców, a na pomoc administracji nie mogliśmy liczyć, głównie z powodu niedostatecznej wiedzy urzędników. Informacje uzyskane podczas wizyty, ale także późniejsze konsultacje z członkami Mona Lisy, pozwoliły nam uniknąć wielu błędów na etapie zakładania spółdzielni oraz na początku działalności. Poznałam różne sposoby rozwiązywania typowych problemów - tym cenniejsze, że wypracowane przez praktyków, którzy z powodzeniem działają w sektorze spółdzielczym już od kilku lat. Wyjeżdżałam z Wałbrzycha z bagażem pozytywnych wrażeń, solidnej wiedzy teoretycznej i dobrych praktyk, które przeniosę na grunt własnego regionu.	...najskuteczniejsza forma zdobywania wiedzy, z kilku powodów. Po pierwsze, jest ona przekazywana przez osoby posiadające duże doświadczenie praktyczne, co czyni je wiarygodnym źródłem informacji. Po drugie, takie spotkania umożliwiają swobodne zadawanie pytań, np. w jaki sposób rozwiązać dany problem czy zinterpretować określony przepis. Po trzecie - wizyty studyjne to okazja do zawarcia nowych znajomości oraz wymiany doświadczeń i poglądów z innymi przedstawicielami ekonomii społecznej.
Pracuję jako kierownik i jednocześnie animator w Regionalnym Ośrodku Europejskiego Funduszu Społecznego w Siedlcach. Moja organizacja, Stowarzyszenie Ośrodek Kultury i Aktywności Lokalnej w Krzesku, jest blisko podjęcia ostatecznej decyzji o założeniu wspólnie z Diecezjalnym Ośrodkiem Trzeźwości wielobranżowej spółdzielni socjalnej, działającej przede wszystkim na rzecz osób uzależnionych.	Mieszkam na wschodzie Polski, gdzie nie ma zbyt wielu okazji, by obserwować dobrze funkcjonujące spółdzielnie socjalne - przykładowo, na terenie mojego powiatu w tej formule działa zaledwie jeden podmiot. Możliwość zobaczenia, jak w praktyce wygląda prowadzenie spółdzielni, było dla mnie nowością i niezwykle cennym doświadczeniem. Dość często zgłaszają się do mnie osoby zainteresowane ekonomią społeczną - mając większą wiedzę o spółdzielniach socjalnych mogę im teraz skuteczniej pomóc. Co więcej, moje stowarzyszenie jest partnerem projektu „Ośrodek Wspierania Ekonomii Społecznej w subregionie siedleckim", obok Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego i Gminy Zbuczyn. Wiedza zdobyta dzięki wizycie studyjnej jest pomocna we współprowadzeniu Ośrodka. Do Wałbrzycha udali się ze mną kierownicy ośrodków pomocy społecznej, przedstawiciele publicznych służb zatrudnienia oraz organizacji społecznych. Miałem okazję bliżej poznać ludzi, którym leży na sercu rozwój gospodarki społecznej w subregionie siedleckim, zintegrować się z nimi, wymienić doświadczenia - gdy działa się w sferze ekonomii społecznej takie kontakty są bardzo cenne. Mogłem też poznać osoby zarządzające tak różnymi spółdzielniami, jak Austeria Krokus, Mona Lisa czy MOTO EXPERT. Super sprawa!	...idealny posób na zdobycie wiedzy dla tych, którzy nie mają wystarczającego kontaktu ze spółdzielniami socjalnymi. Jest to także możliwość wzięcia numeru telefonu od osoby, która może w przyszłości podpowiedzieć, jak rozwiązać konkretny problem. Tego się z książek nie dowiemy.
Bardzo chciałabym założyć spółdzielnię socjalną, jestem w kontakcie z organizacjami, które posiadają środki finansowe na tworzenie takich podmiotów. Myślę o branży segregacji odpadów, ponieważ ma ona przyszłość - a przecież chodzi o to, by spółdzielnie się rozwijały.	Udział w wizycie studyjnej w Mona Lisie stanowił ciekawe i wartościowe doświadczenie. Był okazją, by w praktyce poznać codzienne funkcjonowanie spółdzielni socjalnej. Wśród korzyści z wizyty wymieniłabym przede wszystkim przybliżenie mi aspektów prawnych prowadzenia działalności w takiej formule.	...jeden z najlepszych sposobów na zdobycie wiedzy, zarówno praktycznej, jak i teoretycznej. Złożona przez fachowych organizatorów oferta stałego kontaktu i wsparcia może mieć ogromny wpływ na szybsze podjęcie decyzji o rozpoczęciu działalności w sferze ekonomii społecznej.

rozmawiał Remigiusz Żulicki

gospodarstwach i restauracjach prowadzonych przez Zjednoczonych (będzie to pierś kurczaka w cieście naleśnikowym, podawana z sosem śmietanowo-borowikowym).

Spółdzielnia prowadzi także galerię, w której odbywają się m.in. wystawy malarskie i fotograficzne, często związane z plenerami organizowanymi w okolicy - także przez Austerię. Artyści, studenci i amatorzy przyjeżdżają do Rzeczki i w zamian za tańszy pobyt zostawiają gospodarzom swoje prace. Gościł tu m.in. Stanisław Przewłocki (znany akwarelista oraz autor najmniejszych na świecie miniatur) oraz Florian Kohut, który od ponad 40 lat maluje strachy polne. Działalność spółdzielni w zakresie popularyzacji sztuki ma na celu m.in. poszerzenie horyzontów mieszkańców gminy. Wstęp do galerii jest bezpłatny - każdy może przyjść i nacieszyć oko - a podczas plenerów zdarza się, że artyści uczą miejscowe dzieci różnych technik malarskich. - *Dzięki temu, że o plenerach było głośno, a prace były pokazywane na terenie gminy, ujawniło się kilku lokalnych artystów i coraz częściej słyszy się o ludziach z Walimia, którzy malują* - dodaje p. Grzegorz.

Jaki jest sekret sukcesu Austerii Krokus? - *Praktycznie codziennie się naradzamy, rano przy kawie. Bo my żyjemy jak rodzina i ta rodzinna atmosfera jest podstawą naszej działalności* - wyznaje prezes spółdzielni. - *Ale nasz sukces to efekt wielu czynników. Był możliwy dzięki determinacji - nie tylko żony i mojej, ale także ludzi, którzy pracowali z nami wcześniej i tych, którzy robią to teraz - jak również dzięki pomocy wszystkich, którzy z nami współpracują: gminy, innych spółdzielni, fundacji. Samemu, bez zbiorowego wysiłku, niczego się nie dokona.*

MAGDALENA WRZESIEŃ

CO ROBIĄ BEZROBOTNI W TWOJEJ OKOLICY? MOŻE WARTO, BY DOWIEDZIELI SIĘ, JAK ROBIĆ BIZNES SPOŁECZNY?

Dołącz do sieci dystrybutorów JAK-a!

napisz do nas: jak@soo.org.pl
facebook.com/BiznesSpoleczny

Skąd się biorą pieniądze?

Gdyby zadać podobne pytanie osobom przychodzącym do Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej, wiele z nich zapewne odparłoby, że „z Unii Europejskiej". Ta odpowiedź zawiera w sobie przekonanie, że pieniądze to coś, co się dostaje, np. dlatego, że jesteśmy bezrobotni, niepełnosprawni, mamy małe dzieci, wracamy na rynek pracy itd. Przyjęcie takiej perspektywy, jeśli nie zostanie ona w porę zmieniona, nie wróży niczego dobrego.

Szkoląc kandydatów na spółdzielców socjalnych nie mam złudzeń: dla wielu z nich kluczową motywacją do zostania przedsiębiorcą społecznym jest perspektywa otrzymania dotacji. Rzecz jasna bardzo się ona przydaje, dzięki niej możemy kupić narzędzia, które posłużą nam do dalszej pracy czy sfinansować remont pomieszczenia. Jeśli jednak nie mamy wiedzy oraz umiejętności, jak za pomocą tych narzędzi wyprodukować i sprzedać nasze usługi i produkty, to pieniądze są tak samo bezużyteczne jak zakurzona, nieużywana maszyna poligraficzna czy rdzewiejący na polu traktor. Mogą się szybko pojawić i szybko zniknąć, zostawiając nas z frustrującym poczuciem, że znowu nam nie wyszło.

Na postawione w tytule pytanie należy więc odpowiedzieć w inny sposób.

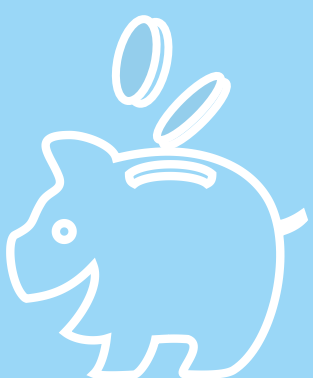
Pieniądze biorą się z ciężkiej pracy, talentu, dobrych pomysłów oraz umiejętności słuchania klientów. Nie każdy posiada wszystkie te cechy naraz. Osoba mająca najlepsze pomysły nie zawsze jest dobrym słuchaczem. Ktoś, kto szczególnie łatwo nawiązuje dobre relacje z klientami, nie musi być najbardziej sumiennym i wytrwałym pracownikiem. Dlatego aby móc odnieść sukces na rynku przedsiębiorstwa potrzebują ludzi o różnym charakterze, z odmiennymi umiejętnościami i doświadczeniami życiowymi.

Jak mówi w wywiadzie Janusz Czyż, spółdzielnia jest jak rodzina. Potrzebuje zatem głowy - kogoś, kto czasami pomyśli za pozostałych; pani domu, która zawsze potrafi miło zaskoczyć gości; pełnych energii dzieci, które może nie zawsze są posłuszne, ale mają zapał do pracy i umiejętności, których brakuje starszemu pokoleniu. Jeśli łączą ich silne więzi i głębokie przekonanie, że „jadą na tym samym wózku", wówczas będą wspierać się w złych chwilach i wspólnie dbać, by ich los się poprawił.

Pieniądze są także efektem umiejętnej współpracy pomiędzy firmami. Nowe pomysły biznesowe powstają, kiedy dzielimy się wiedzą, a partnerów traktujemy jako współtwórców przychodu, który chcemy osiągnąć. Istotne jest, żeby tak konstruować zasady współpracy, by nasze oferty wzajemnie się uzupełniały. W ten sposób małe przedsiębiorstwa zaczynają tworzyć sieci, które znacznie trudniej jest „znokautować" nawet największym kryzysom. Tak działają opisane na poprzednich stronach spółdzielnie z Dolnego Śląska. Łączą potencjały, tworząc wspólne oferty i polecając się nawzajem, gdyż wiedzą już nie tylko z teorii, ale również paroletniego doświadczenia, że razem jest łatwiej i pewniej.

Najtrudniejszy jest pierwszy krok, czyli obdarzenie zaufaniem (także domniemanej konkurencji), a następnie dołączanie kolejnych ogniw łańcucha, który będzie tym silniejszy, im większa będzie ufność i gotowość do wspierania się w nieszczęściach.

SZYMON SURMACZ



Spółdzielcza sztafeta

Spółdzielczość socjalna jest coraz popularniejszym pomysłem na tworzenie miejsc pracy, a jednocześnie zacieśnianie więzi społecznych. Do jej zalet dali się przekonać m.in. założyciele spółdzielni ESTRO z Dębicy, dla których ważną inspiracją i wsparciem na początku drogi była wałbrzyska Mona Lisa.

Firma świadczy usługi poligraficzne (druk cyfrowy ulotek, plakatów, folderów reklamowych; nadruki na tekstyliach i gadżetach) oraz związane z projektowaniem graficznym (strony internetowe, logotypy, okładki płyt etc.). Zasadniczą motywacją do założenia spółdzielni, która we wrześniu 2012 r. otrzymała wpis do Krajowego Rejestru Sądowego, była chęć zmiany niekorzystnej sytuacji zawodowej: ESTRO jest przedsięwzięciem pięciorga bezrobotnych. - *Stworzyliśmy grupę założycielską, a następnie wzięliśmy udział w projekcie współfinansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i otrzymaliśmy dotację na uruchomienie działalności* - informuje Urszula Kiek, wiceprezes inicjatywy.

Zapewnia jednocześnie, że decyzja o udziale w projekcie nie miała w sobie cienia przypadkowości, lecz wprost wynikała ze świadomości członków-założycieli na temat korzyści związanych z współprowadzeniem demokratycznego przedsiębiorstwa. - *Kierowało nami przekonanie, że razem możemy więcej. Możliwość połączenia doświadczeń zawodowych i wiedzy wszystkich członków, podział pracy zgodnie z umiejętnościami, a przy tym brak hierarchii oraz wspólne szukanie rozwiązań to wielkie atuty spółdzielczości socjalnej*. Wśród innych unikalnych zalet kooperatyzmu zespół ESTRO wskazuje na brak poczucia osamotnienia w toku podejmowania decyzji; świadomość, że nad rozwiązaniem problemu pracuje więcej niż jedna osoba sprawia, że czujemy się bezpiecznie, uczy współpracy, współodpowiedzialności oraz współdecydowania. Ten ostatni aspekt daje spółdzielniom przewagę nad tradycyjnymi firmami. - *Członkowie mają różne umiejętności, predyspozycje i staż pracy, dlatego każdy wnosi inne spojrzenie. Poszczególne sprawy można dzięki temu rozpatrywać w wielu aspektach, co pozwala znaleźć najlepsze rozwiązania. Wszystko to spaja demokratyczny statut, który każdemu z nas zapewnia równe prawa, np. podczas głosowań* - podkreśla p. Urszula.

Ponieważ początki zawsze są trudne, debiutując w roli przedsiębiorców społecznych warto korzystać z rad bardziej doświadczonych kolegów i koleżanek. W 2011 r. grupa uczestniczyła w projekcie szkoleniowym Fundacji Wspierania Inicjatyw Społecznych AVANTI, z kolei latem 2012 r. dębiccy spółdzielcy odbyli wizytę studyjną w Spółdzielni Socjalnej „Mona Lisa". - *Program łączył wiedzę teoretyczną z zakresu ekonomii i zarządzania z praktycznymi poradami dotyczącymi prowadzenia spółdzielni na co dzień. Są rzeczy, których nie można się dowiedzieć czytając ustawy czy rozporządzenia. Pan Janusz Czyż, prezes Mona Lisy miał dla nas sprawdzone pomysły i sposoby rozwiązywania typowych problemów. Skorzystaliśmy także z cennych uwag dotyczących budowania relacji w grupie* - chwali wizytę Urszula Kiek.

Jej zdaniem tego typu warsztaty są bardzo ważne także dla integracji ruchu spółdzielczego. - *Służą nie tylko poszerzaniu horyzontów, ale również nawiązywaniu nowych znajomości i umacnianiu poczucia przynależności do wspólnoty, przez co środowisko spółdzielców staje się bardziej spójne i silniejsze. W trakcie wizyty każdy miał okazję opowiedzieć o swojej spółdzielni, podzielić się spostrzeżeniami, troskami i sukcesami. Z innymi uczestnikami wymienialiśmy się numerami telefonów i pozostajemy w kontakcie jako dobrzy znajomi*. Kooperatyści z Dębicy deklarują, że bardzo chcieliby mieć możliwość częstszych spotkań w spółdzielniach, które odniosły sukces na rynku oraz w sferze społecznej. - *Spółdzielczość socjalna nie ma zbyt długiej tradycji, dlatego każda inicjatywa, która prowadzi do wymiany doświadczeń, jest na wagę złota* - przekonuje p. Urszula.

Zainspirowani wizytą w Wałbrzychu, członkowie ESTRO zamierzają uzyskaną wiedzę przekazywać dalej. - *Mamy w planach propagowanie spółdzielczości socjalnej na terenie gminy poprzez organizowanie wizyt studyjnych w naszej spółdzielni oraz udział w spotkaniach z osobami bezrobotnymi, organizowanych przez Powiatowy Urząd Pracy* - wyjaśnia wiceprezes kooperatywy. Spółdzielcza sztafeta trwa.

BARTOSZ OSZCZEPALSKI

HONOROWY PATRONAT

Władysław Kosiniak-Kamysz
Minister Pracy i Polityki Społecznej

MINISTERSTWO PRACY I POLITYKI SPOŁECZNEJ

OZRSS OGÓLNOPOLSKI ZWIĄZEK REWIZYJNY SPÓŁDZIELNI SOCJALNYCH

OPERACJA SUDETY MOBILIZUJEMY DO DZIAŁANIA!

DOFINANSOWANIE

FIO FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH

Projekt jest współfinansowany ze środków Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w ramach Programu Operacyjnego Funduszu Inicjatyw Obywatelskich

CZYM MAJĄ BYĆ ZWIĄZKI PRZYJAŹNI

Edward Abramowski
1912

Wszystkie zarzuty, podniesione w kwestii Związków Przyjaźni, z którymi spotykałem się podczas rozpraw [debat] w Towarzystwie Kooperatystów, streszczają się w tym jednym tylko, że jest to idea trudna do urzeczywistnienia, pewnego rodzaju utopia, nieprzystosowana do warunków życia współczesnego. Przyznam się, że zarzutu tego nie mogłem zrozumieć, i nie mogłem odnaleźć jego uzasadnienia realnego. Mówiąc szczerze, widzę w tym tylko pewną „obawę nowości" i nic więcej. Jesteśmy przyzwyczajeni do tego, ażeby dla każdej idei społecznej, zmierzającej do zreformowania życia, odszukiwać gotowe już wzory praktyczne, istniejące już gdzieś na Zachodzie, w Anglii lub Niemczech, i jeżeli ich odnaleźć nie możemy, jak w danym wypadku, natenczas i ideę samą uważamy za utopijną, ponieważ gdyby była możliwa, to by ją na pewno już Niemcy albo Anglicy wynaleźli. Przypuszczam jednak, że dotąd nie zostało ustalone podobne prawo socjologiczne, i że nie ma fatum historycznego, które by nam zabraniało kategorycznie być twórcami nowej rzeczy – bez poprzedników i cenzorów [w sensie: osób wyznaczających pewien ścisły wzorzec]. Tym bardziej, że ta sama „obawa nowości" towarzyszyła zawsze i wszędzie każdej inicjatywie społecznej, gasiła pierwsze ognie każdej myśli ludzkiej, nowo przychodzącej na świat, śpiewała pieśni pogrzebowe zarówno kooperatyzmowi, jak i poczynającej się socjal-demokracji. Nie wszyscy jednak zwracali na to uwagę, a to, co było skazane na śmierć jako „utopia" – żyło i rosło.

Tak samo będzie i ze Związkami Przyjaźni. Nie są one bynajmniej ani tak zupełnie nowe, ani tak dalekie od życia, jak by się to zdawało na pierwszy rzut oka. Nie wymagają żadnego idealizmu, ani żadnych wyjątkowych ludzi. Są one po prostu konieczną dalszą fazą rozwojową kooperatyzmu. Kooperatyzm, który wszedł już szeroko w dziedzinę handlu i finansów, w dziedzinę rolnictwa i przemysłu, i dalej jeszcze – w dziedzinę rozmaitych instytucji publicznego użytku, które dotychczas były monopolem państwowym lub towarzystw akcyjnych, kooperatyzm powinien zrobić jeszcze jeden zwycięski krok naprzód i wejść do dziedziny filantropii. Nie jest to nie tylko utopią, ale [jest] koniecznością dzisiejszego życia. Życie to, zarówno pod względem nurtujących je prądów ideowych, jak i ze stanowiska potrzeb i instytucji społecznych, coraz bardziej demokratyzujących się, jest już teraz zupełnie nieprzystosowane do dobroczynności jałmużniczej, pańskiej. I ci, którzy przyjmują jałmużnę, i ci, którzy ją dają, doznawać muszą coraz częściej i silniej uczucia wstydu; jest to wstyd społeczny; wstyd za poniżoną godność ludzką; za okłamywanie siebie wobec zasad równości i braterstwa; za bezmyślne, złe i głupie podtrzymywanie niedołęstwa, kastowości, służalstwa; za zniewagę wyrządzoną solidarności ludzkiej, której jałmużna jest parodią.

Kooperatyści na całym świecie widzą tę niezgodność filantropii z duchem dzisiejszego społeczeństwa; widzą, że jest niemożliwe, by cała rozległa dziedzina niedomagań ludzkich pozostawała w dalszym ciągu pod rządami kastowych, przestarzałych instytucji, które upośledzają ludzi moralnie i tamują ich odrodzenie się duchowe. Widzą to również przodujące warstwy proletariatu, cały syndykalizm robotniczy, reprezentowany przez związki zawodowe; i dlatego wszędzie na Zachodzie, w klasach ludowych, są robione coraz większe wysiłki w celu tworzenia instytucji dobroczynnych kooperatywnych lub zawodowych, tworzenia kas pomocy w chorobie, ubezpieczeń starości, opieki nad sierotami itp. Gdzie tylko jest kooperatyzm i socjalizm, tam wszędzie kiełkuje i rozwija się coraz silniej hasło ludowe, demokratyczne, zerwania z filantropią i zastąpienia jej przez jedynie godną człowieka pomoc wzajemną. To nie jest utopia ani idealizm dostępny tylko wyjątkowym ludziom; to jest mus nowego życia, konieczność obalenia tego, co poniża, upośledza i kłamie.

Czymże mają być Związki Przyjaźni? Określimy je najlepiej i najprościej, objaśniając, czym się różnią od towarzystw dobroczynności z jednej strony, a od istniejących towarzystw pomocy wzajemnej z drugiej. To będzie obrazowe pokazanie, czym być mogą i jak łatwe są do urzeczywistnienia.

Z towarzystwami dobroczynności mają to wspólnego, że tak samo jak one opiekują się w zasadzie wszelką nędzą, jaka zdarza się w życiu ludzkim. Tak samo jak towarzystwo dobroczynne nie ogranicza się koniecznie w działalności swojej do opieki nad starością lub nad sierotami, do dawania wsparcia w razie choroby tylko lub w razie bezrobocia przymusowego, ale bardzo często, u nas szczególnie, obejmuje działalnością swoją wszystkie wypadki życia człowieka, które potrzebują pomocy – tak samo Związki Przyjaźni nie ograniczą się do kasy chorych lub ubezpieczenia starości, lecz obejmą sobą wszystko, co pomocy potrzebuje. Różnica między nimi jest natomiast ta, że towarzystwo dobroczynności pomaga nie członkom swoim, ale ubogim, poza towarzystwem będącym, ludziom obcym sobie, którym daje wsparcie, a poza tym nic z nimi nie ma wspólnego. Gdy tymczasem Związek Przyjaźni pomagać będzie tylko swoim członkom, to znaczy, że ludzie w Związek ten zorganizowani będą wspomagać się wzajemnie, pomiędzy zaś tymi, którzy wspomagają się wzajemnie nie ma jałmużny; mogą być tylko przyjaciele, z których dziś jedni, jutro drudzy potrzebują pomocy lub jej udzielają.

W stosunku do towarzystw pomocy wzajemnej, jakie dziś znamy, Związki Przyjaźni różnią się tym, że zamiast poszczególnego celu pomocy, ograniczonego np. tylko do kasy chorych lub kasy posagowej, stawiają sobie cele rozwarte [szerokie] i zmienne, zgodnie z tym, jak je nasuwa samo życie danych ludzi. Jest to tylko rozszerzenie pomocy wzajemnej do wszystkich wypadków, gdzie ona jest potrzebna; a z tego powodu pomoc ta nie może być tylko pomocą materialną; w wielu wypadkach musi być także pomocą moralną, czasem nawet wyłącznie. To uogólnienie pomocy wzajemnej nie stanowi bynajmniej żadnej trudności do urzeczywistnienia; to samo bowiem robią towarzystwa dobroczynności, które także stawiają sobie zakres pomagania we wszystkich wypadkach, bo im wcale nie przeszkadza, że funkcjonują prawidłowo, często na szeroką skalę, spełniając zadanie zupełnie określone.

Ale jest jeszcze inna ważna różnica, jaka dzieli Związki Przyjaźni od towarzystw pomocy wzajemnej, czyli rozmaitych kas choroby, starości, ubezpieczenia itd. Jest to mianowicie, że we wszystkich tych kasach, bardzo zresztą użytecznych i spełniających swe cele pomyślnie, na głównym miejscu jest buchalteria kasowa, a stosunki pomocy wzajemnej pomiędzy ludźmi są sprowadzane do załatwiania formalności biurowych. Członkowie „wzajemnej pomocy" nawet nie znają się ze sobą i nie potrzebują tego, gdyż instytucja ich działa tylko finansowo, automatycznie, a przy tym z natury swej dąży do tego, ażeby objąć jak największe masy ludzi. To wszystko stanowi typ kooperatywy zupełnie przeciwny temu, jaki proponuję w Związkach Przyjaźni, gdzie pomoc wzajemna musi być pomocą osobistą, żywą, przyjacielską, bezpośrednią, a z tego powodu musi ograniczać się do małych kół ludzi, współżyjących ze sobą i znających się osobiście. Każdy poszczególny Związek Przyjaźni nie powinien mieć członków zbyt dużo, najwięcej do tysiąca; każda wieś, miasteczko, osada fabryczna, powinny mieć swój osobny Związek; mają one nawet ograniczać się w wielkich miastach do pojedynczych domów, gdzie zamieszkuje często kilkadziesiąt rodzin. Przez to właśnie ograniczenie liczby członków (ograniczenie nie przez ustawę oczywiście, lecz przez sam sposób zakładania Związków), Związki Przyjaźni zabezpieczają się przed zwyrodnieniem się w pomoc czysto biurowej natury, i umożliwiają sobie wykonywanie pomocy bezpośredniej i osobistej, pomocy wzajemnej między znajomymi i sąsiadami.

Typ takiej pomocy wzajemnej nie jest rzeczą zupełnie nieznaną; spotykamy go nie tylko sporadycznie w życiu ludzkim, ale i w niektórych instytucjach; organizowali często pomoc sąsiedzką właściciele ziemscy, w różnych okolicach Polski i Litwy, ażeby ratować zagrożone majątki; powstające w ostatnich czasach związki rodzinne praktykują ten sam rodzaj pomocy wzajemnej ogólnej i osobistej, tylko że są ograniczone do członków tej samej rodziny; a nawet w niektórych instytucjach kooperatywnych, zupełnie finansowych, jak np. kasy Raiffeisena, spotykamy zasadę solidarnej odpowiedzialności członków przy wydawaniu pożyczek, co wymaga osobistych stosunków sąsiedzkich między członkami, znajomości wzajemnej swoich potrzeb i uzdolnień, i co sprawia, że kasy Raiffeisena działają przeważnie w małych zakresach [obszarach] poszczególnych miejscowości.

Na pytanie więc, czym jest Związek Przyjaźni, możemy odpowiedzieć przez następujące określenie: jest to towarzystwo dobroczynności, działające na zasadach kooperatyzmu, czyli pomoc wzajemna, rozszerzona na wszystkie wypadki życia i wykonywana w małych grupach ludzi, znających się osobiście.

Do tego nowego typu kooperatywy musimy przystosować ustawę, której projekt podany będzie w następnym numerze, do wszechstronnego przedyskutowania.

EDWARD ABRAMOWSKI

Powyższy tekst pierwotnie ukazał się w spółdzielczym piśmie „Społem!" nr 6/1912. Następnie zamieszczono go w I tomie czterotomowej edycji „Pism" autora w 1924 r., w części „Pisma społeczno-etyczne". W roku 1938 ukazał się ponownie w II wydaniu „Pism". Po latach wznowiono go dopiero w książce: Edward Abramowski – „Braterstwo, solidarność, współdziałanie. Pisma spółdzielcze i stowarzyszeniowe", wybór i opracowanie Remigiusz Okraska, Łódź – Sopot – Warszawa 2009. Przedruk za tym ostatnim źródłem, adnotacje w nawiasach kwadratowych pochodzą od redaktora tego wydania.

KOOPERATYZM.PL

Zbiór tekstów źródłowych oraz innych materiałów poświęconych polskim tradycjom spółdzielczym, w większości niedostępnych nigdzie poza niskonakładowymi publikacjami, nierzadko nie wznawianymi od dziesięcioleci.

FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH

Projekt jest współfinansowany ze środków Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w ramach Programu Operacyjnego Funduszu Inicjatyw Obywatelskich

NARYSUJ SWOICH KL

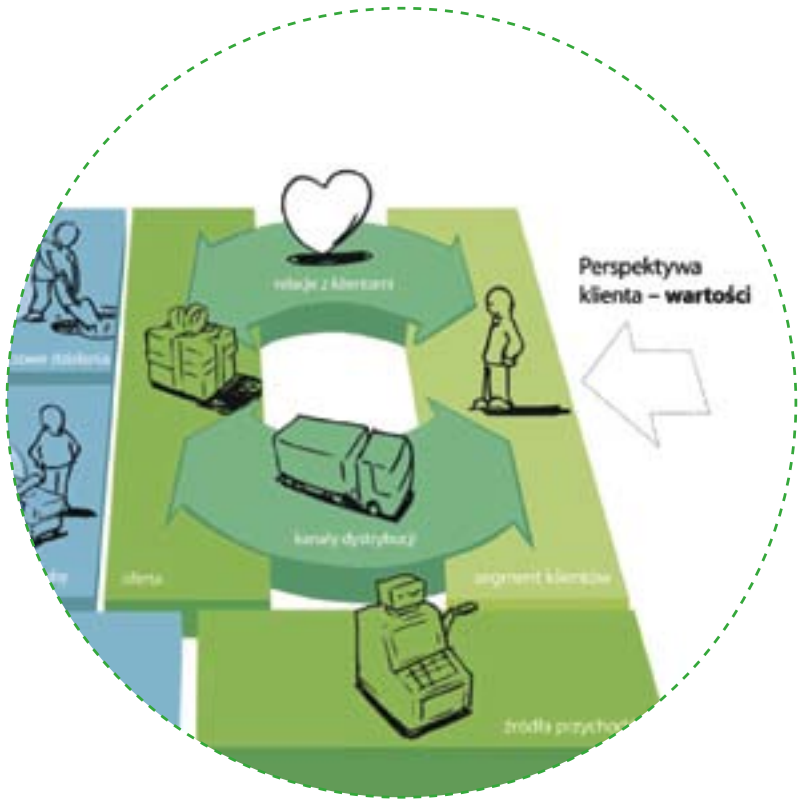
Zaczynając działalność gospodarczą zwykle możemy sporo powiedzieć o naszym „dziale produkcji". Wiemy, co umiemy robić, jakie mamy zaplecze, co możemy wyprodukować i jakie świadczyć usługi. Z reguły najmniej wiemy o naszych klientach, a to właśnie ta wiedza jest najważniejsza dla osiągnięcia sukcesu – zgodnie z zasadą, że nie sztuką jest coś wyprodukować, lecz to sprzedać.

Kluczem do skutecznej sprzedaży jest zrozumienie, **kim są i czego oczekują** od nas **klienci**. Wbrew pozorom nie jest to łatwa sprawa, tym bardziej, że nie zawsze wiemy, co tak naprawdę im sprzedajemy.

Co sprzedajesz?

Niejeden początkujący przedsiębiorca może w tym miejscu zaprotestować, że dobrze wie, co umie robić i co jest w jego ofercie. By jednak orzec, co w rzeczywistości kupuje klient – i jak wiele gotów jest za to zapłacić – trzeba najpierw poznać czynniki, które decydują, że wybiera właśnie nasz towar czy usługę. Im lepiej dopasujemy naszą ofertę do faktycznych potrzeb odbiorców, tym skuteczniejsza będzie sprzedaż.

Najłatwiej wyjaśnić to na przykładzie. Co decyduje o wyborze restauracji, do której idziemy na obiad z bliską osobą? Wszystko zależy od sytuacji, w jakiej się znajdujemy, naszego wieku, upodobań, zamożności, czasu, jaki chcemy/możemy poświęcić na przebywanie w towarzystwie naszej sympatii itd. Miksowi potrzeb i kontekstów, w jakich możemy usytuować „dwie osoby podczas posiłku", odpowiada różnorodność lokali gastronomicznych. Od restauracji typu fast food, przez bary mleczne, pizzerie, karczmy i trattorie, aż po ekskluzywne restauracje dla koneserów. Oczywiste jest, że oferta każdego z wymienionych rodzajów lokali obejmuje więcej niż tylko „sprzedaż jedzenia". Poszczególne kategorie punktów gastronomicznych odpowiadają na określone potrzeby umieszczone w konkretnej sytuacji. Dwoje nastolatków chcących coś przekąsić wybierze inne miejsce niż para zamierzająca spędzić romantyczny wieczór; innego wyboru dokona mężczyzna chcący zaimponować partnerce zasobnością portfela, innego – koneserka ceniąca sobie różnorodność doznań kulinarnych. Co warto podkreślić, sposób w jaki „opakujemy" naszą usługę – w tym wypadku będzie to wystrój wnętrza, zachowanie obsługi czy sposób podania jedzenia – ma ogromne znaczenie dla satysfakcji klienta oraz jego lojalności wobec sprzedawcy (rozumianej jako powracanie do tego samego miejsca lub polecanie go znajomym).



Nawet tak nieskomplikowany produkt jak marchewka może być sprzedawany w różnych kontekstach i przez to dostosowywany do potrzeb konkretnych grup klientów. Marchewka niemyta i myta, z certyfikatem „eko", drobna bądź duża, luzem albo paczkowana, w małym sklepie, na targu oraz w supermarkecie itd. Nawet ta sama osoba w różnych sytuacjach może wybrać różne produkty.

Każdy produkt czy usługę możemy zatem rozbić na wartość podstawową (w naszym przykładzie będzie to posiłek poza domem) oraz wartości dodatkowe (dodane), istotne ze względu na upodobania i „ukryte pragnienia" konsumentów. W świecie zatłoczonym od sprzedawców wygra ten, kto lepiej je rozpozna i będzie w stanie dostosować do nich swoją ofertę. Koniec końców wszyscy staramy się bowiem sprzedać to samo: zadowolenie klienta.

Mapa empatii

Nowoczesny marketing to przede wszystkim umiejętność zaglądania do głów i serc odbiorców naszej oferty. Najważniejsze pytanie brzmi: co konkretnie sprawia, że **klienci są zadowoleni**? Żeby zdobyć taką wiedzę, musimy zmienić perspektywę: wyjść z „fabryki" i spojrzeć z zewnątrz. Jakie wartości dodatkowe oferujemy, że nasze usługi i produkty stają się obiektem pożądania? W zrozumieniu i doprecyzowaniu kwestii istotnych oraz nieistotnych z punktu widzenia odbiorców pomoże nam kanwa BMG (opisana w „JAK-u" nr 3). W jej ramach „dział sprzedaży" składa się z czterech segmentów: klientów, oferty, kanałów dystrybucji i relacji z klientami (fragment kanwy przedstwia powyższa ilustracja).

Żeby lepiej zrozumieć, co dzieje się w tych segmentach, twórcy BMG proponują wykorzystanie dodatkowego narzędzia, zwanego mapą empatii. Jest to kolejna „kanwa" do pracy zespołowej, umożliwiająca zdefiniowanie kluczowych potrzeb i wartości naszych odbiorców oraz osadzenie ich w konkretnym kontekście, pomocnym przy określaniu kanałów dystrybucji i relacji z klientami.

Celem pracy na mapie empatii jest „narysowanie" modelowego klienta (grupy klientów). Modelowego, czyli posiadającego cechy wspólne dla określonej grupy i wyróżniające ją spośród innych. Żeby móc go skutecznie „rozpracować", trzeba najpierw „wejść w jego skórę". Razem z zespołem swojej spółdzielni czy stowarzyszenia spróbuj wyobrazić sobie:

- Kim jest? (nadaj mu imię i nazwisko)
- Co czuje?
- Co widzi?
- Jakie ma oczekiwania?
- Z kim się kontaktuje?
- Kto jest dla niego autorytetem?
- Jakie ma obawy i lęki?
- Ile ma lat?
- Jaki prowadzi styl życia?
- Jak się przemieszcza?
- Gdzie mieszka?
- Z kim mieszka?
- Co lubi robić?
- Czego nie znosi?
- Co czyta?

Pytań, które możemy tutaj postawić, jest znacznie więcej. W miarę postępów w pracy na mapach empatii nauczysz się dobierać te najważniejsze w kontekście określonej oferty i planowanego systemu sprzedaży. Jeśli Twoje usługi kierowane są na lokalny rynek, raczej nie będzie istotne, jaką modelowy klient ogląda telewizję, natomiast może być ważne, czy czyta miejscową prasę; więcej znaczenia może mieć to, o której godzinie chodzi do kościoła, niż to, czy ma dostęp do Internetu itd. Nadaj mu wyłącznie cechy istotne z punktu widzenia Twojej oferty.

Uporządkuj wiedzę o klientach

Na mapie empatii – tak jak na kanwie BMG – pracujemy za pomocą karteczek samoprzylepnych i mazaków, starając się jak najlepiej wykorzystać „mądrość tłumu". Mapa składa się z sześciu pól, na których staramy się zapisać odpowiedzi na następujące pytania:

1. O czym myśli i co czuje klient?
Określ, co ma dla niego faktyczne znaczenie, jego najważniejsze zmartwienia, aspiracje, wyzwania. Wszystko, co zwykliśmy umiejscawiać w głowie (rozumie) i w sercu (zobacz rysunek na sąsiedniej stronie).

2. Czego i kogo słucha?
Co mówią jego znajomi, rodzina, szef. Kto ma na niego wpływ, kto jest dla niego autorytetem? Kto i za pomocą jakich argumentów może zachęcić nasz „model" do wybrania naszej oferty?

3. Co widzi?
W jakim przebywa otoczeniu? Co robią jego znajomi? Jakie obserwuje wzorce? Co oferuje mu nasza konkurencja? Jaki ma gust, jakie obrazy (ilustracje, opakowanie) przekonają go, że nasza oferta jest odpowiednia?

4. Co mówi i co robi?
Jakie są jego postawy w miejscach publicznych, zachowanie wobec innych, wygląd? Jakie ma hobby, zainteresowania, zwyczaje? Jakie czynności codziennie wykonuje, czym się przemieszcza? Gdzie chodzi do szkoły, gdzie pracuje?

5. Czego się obawia?
Jakie są jego zmartwienia, frustracje, lęki? Pole określane po angielsku słowem *pain*, czyli cierpienie. Czego nasz „model" nie chce zaznać, w jaki sposób nasza oferta może „ubezpieczyć" go od tego bólu?

6. Co chce osiągnąć?
Jakie ma pragnienia i aspiracje? Co uważa za sukces? Co daje mu zadowolenie? Po angielsku to pole nazywa się *gain*, czyli korzyści, zarobek, uzyskanie czegoś wartościowego. Co w naszej ofercie jest kluczową wartością dla klientów?

Fundamentem naszej kanwy są dwa ostatnie pola. Informują nas one, jakich argumentów powinniśmy używać w przekazie reklamowym. Analizując na mapie empatii klientkę określoną jako „wychowawczyni jadąca z dziećmi na wycieczkę" szybko dojdziesz do wniosku, że zachęcanie jej do obejrzenia choćby najbardziej wyrafinowanych zabytków kultury może przegrać z ofertą, która zapewni jej tzw. święty spokój. Dlatego w pierwszej kolejności przekonaj ją, że dzieci wrócą całe i że nie będą się nudzić, a ona sama będzie mogła choć trochę odpocząć. Jeśli „produktem" są średniowieczne polichromie w wiejskim kościele, do którego Twoje stowarzyszenie chce ściągać na wycieczki zorganizowane grupy, nie wystarczy poinformować o unikalności zabytku. Trzeba go tak „opakować", żeby osoba podejmująca decyzję o zakupie nie miała wątpliwości, że musi skorzystać właśnie z tej oferty. „Wykwalifikowana kadra towarzysząca przewodnikowi zadba o bezpieczeństwo dzieci, a dostosowana do ich wieku gra zagwarantuje, że nie będą się nudzić podczas zwiedzania". Zapisanie takiego zdania na ulotce czy stronie WWW będzie znacznie bardziej skuteczne niż elaborat o znaczeniu figuralnych polichromii prezentujących sceny biblijne dla kształtowania kultury

LIENTÓW

i wyobraźni średniowiecznych chłopów.

Wyciąganie wniosków

Zastosuj zebrane na mapie empatii informacje do udzielenia odpowiedzi na poniższe pytania:

1. Oferta.
Co powinna akcentować - jakie obietnice? Czego powinna unikać? W jaki sposób odpowiada na pragnienia klienta? Co przesądzi o tym, czy będzie z niej zadowolony? W jaki sposób minimalizuje jego obawy i lęki? Czy jest zrozumiała dla potencjalnych odbiorców? Czy jest dla nich wiarygodna? Wykorzystaj przede wszystkim to, co zostało zapisane w polach 1, 5 oraz 6. Oferta (w tym treści reklam, komunikaty prasowe, ulotki, strony internetowe itd.) powinna obiecywać realizację potrzeb i minimalizować obawy.

2. Kanały komunikacji.
a) W jaki sposób poinformujemy klienta, że nasza oferta istnieje (świadomość)?
b) W jaki sposób rozstrzygnie, czy jest wiarygodna i atrakcyjna (ocena)?
c) Co spowoduje, że zechce skorzystać z naszej oferty? Jak ułatwić mu decyzję, przekonując, że jest właściwa (zakup/decyzja)?
d) Jak dostarczymy klientowi naszą usługę/produkt (dostawa)?
e) Z czym zostaje klient po zakończeniu transakcji? Jaki jest efekt skorzystania z naszej oferty - co zmieniła („opieka posprzedażowa")?

Zapisy z pól b), c) i d) wskażą nam, w jakich miejscach i sytuacjach powinniśmy trafiać do klientów z naszą ofertą.

3. Budowanie relacji.
Jakie problemy klienta rozwiązała nasza oferta? Jak je zaakcentować? Jak uzyskać informację zwrotną, jak budować lojalność i zwiększać satysfakcję?

Informacje uporządkowane na mapie empatii powinny mieć bezpośrednie przełożenie na nasz model biznesowy. Nierzadko definiują nam cały system, łącznie z tym, co się dzieje na zapleczu naszej oferty. Pozostaje wdrożyć zaprojektowany model i zbadać, jakie przyniesie efekty.

Czy dysponując wiedzą o tym, kim są Twoi klienci, możesz już odpowiedzieć na pytanie, czy Twój biznes społeczny należy do grupy „twórców korzyści" (*gain creators*), czy raczej do „ubezpieczycieli od cierpienia" (*pain relievers*)? Skoro już wiesz, że „czysty" produkt to za mało i że trzeba go uzupełnić dodatkowymi usługami czy „opakowaniem", które dopasuje ofertę do potrzeb klienta, to czy potrafisz sprecyzować, co wchodzi w skład optymalnego miksu? Jak radzić sobie z tego typu pytaniami dowiecie się z następnego numeru, w którym zajmiemy się kolejną „mapą", zwaną mapą wartości oferty.

SZYMON SURMACZ

Materiał powstał w ramach programu „ETOS, czyli Elementarz Tradycji Organizacji Spółdzielczych", dofinansowanego ze środków Funduszu Inicjatyw Obywatelskich. Więcej informacji: http://soo.org.pl/etos.

Statut – spółdzielcza konstytucja

Wysłużona już - wydawałoby się - opinia, iż statut jest najważniejszym dokumentem spółdzielni socjalnej, nic nie straciła na aktualności. Obserwacja ta nasuwa się po kolejnych sygnałach o impasach, w jakie wpadają spółdzielnie, które zbyt powierzchownie uregulowały swoją działalność.

Statut nie jest wyłącznie „papierkiem", niezbędnym do zarejestrowania spółdzielni. Ustanawia zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa, np. podejmowania decyzji (zwłaszcza w sytuacjach wyboru władz i ich odwoływania - do którego powinno dojść wyłącznie kiedy jest to niezbędne dla dobra spółdzielni, a nie poszczególnych spółdzielców) oraz rozwiązywania problemów personalnych (przy czym nawet jeśli przewidywane wykluczenie ze spółdzielni dotyczy członka, który wnosi do niej wyłącznie negatywne zachowania, procedury powinny być takie, jakby miały dotyczyć „pierwszego sprawiedliwego").

Statut jest umową, którą spółdzielcy zawierają między sobą, a więc umową najważniejszą. Wszystkim konstruującym statuty chcielibyśmy zaproponować zmianę optyki. Twórzcie dokument na złe czasy, a nie na entuzjastyczne dni początków spółdzielni. Każdej regulacji niech towarzyszy refleksja, co z niej wynika dla sytuacji konfliktowej, kiedy statut trzeba będzie zastosować w praktyce.

Gdy wszystko dobrze się układa, to i do statutu nie trzeba zerkać. Pożyczając pieniądze przyjacielowi nie spisujemy z nim umowy. Co jednak, gdy zaczną się nieporozumienia? Nie muszą być one skutkiem złej woli. Mogą wynikać z odmiennego postrzegania celów spółdzielni czy różniących się pomysłów na działalność. Wówczas dobry statut pomaga rozwiązać problemy. Gdy natomiast pojawia się zła wola części spółdzielców, dopracowana „konstytucja" pozwala uniknąć pogrążenia się firmy w niebycie.

Statut, który odpowiednio zabezpiecza prawa członków, a także stwarza realne możliwości kontroli zarządu, równoważy w spółdzielni proporcje siły. To właśnie ten balans wymusi na spółdzielcach poszukiwanie porozumienia, ale przede wszystkim usunie bezradność którejkolwiek ze stron.

MARIUSZ DENISIUK

Zachęcamy do korzystania z porad Spółdzielczego Biura Interwencyjnego.
Twoja spółdzielnia ma problemy organizacyjne, prawne, księgowe?
Zgłoś je do nas! Razem znajdziemy rozwiązanie.

KONTAKT

Sprawy do Spółdzielczego Biura Interwencyjnego można zgłaszać w dni powszednie w godzinach 10.00-14.00. Zgłoszenia przyjmuje Magdalena Waniewska pod tel. 22 827 45 25.
Można też przesłać mail na adres sbi@ozrss.pl

ozrss.pl/sbi

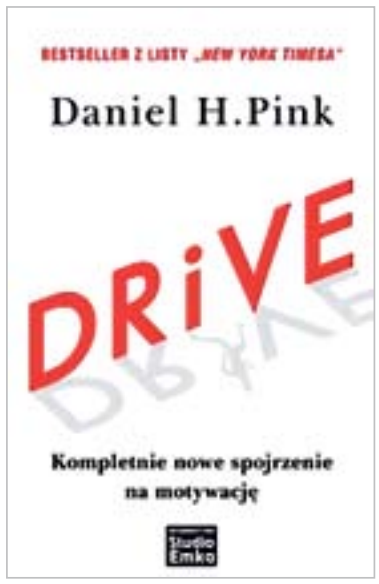
MODERNIZACJA KIJA I MARCHEWKI

Największa encyklopedia na świecie, Wikipedia, tworzona jest przez tysiące ludzi, którzy piszą i redagują hasła - nierzadko dwadzieścia czy trzydzieści godzin tygodniowo - wyłącznie dla przyjemności. Jak to możliwe, skąd czerpią motywację? W poszukiwaniach odpowiedzi na to pytanie pomocna okazuje się lektura książki Daniela Pinka pt. „Drive".

Zdaniem autora społeczeństwa, podobnie jak komputery, posiadają systemy operacyjne, czyli zestawy zakodowanych instrukcji, na których oparte jest ich funkcjonowanie. Pierwotny system opierał się na zwierzęcych instynktach i miał na celu zapewnić fizyczne przetrwanie nam i naszym genom. Z czasem zastąpiła go Motywacja 2.0, *która zakłada, że po to byśmy podjęli działanie lub zrobili krok do przodu, potrzebujemy zachęty - że pod nieobecność nagrody i kary nie ruszylibyśmy się z miejsca, zadowoleni i bierni. Zakłada również, że jak już ludzie się ruszą, trzeba nimi kierować - że bez stanowczego i solidnego przewodnika by pobłądzili*. Ten system sprawdza się w odniesieniu do rutynowych zadań, charakterystycznych dla społeczeństwa przemysłowego, zawodzi jednak w zetknięciu z nowymi zawodami i sposobami życia. Potrzebna jest zatem modernizacja kija i marchewki, czyli Motywacja 3.0, napędzana przez wewnętrzne zadowolenie z samego działania, tzw. trzeci popęd (*drive*). Na to nowe podejście składają się trzy kluczowe elementy: **autonomia** - chęć kierowania własnym życiem, **mistrzostwo** - pragnienie stawania się coraz lepszym w czymś, co ma znaczenie, **cel** - dążenie do realizacji zadań, które byłyby większe i trwalsze niż my sami.

Wiedząc już, że *wewnętrzna motywacja sprzyja kreatywności, zaś nadzorująca motywacja zewnętrzna jest dla kreatywności szkodliwa*, można odpowiedzieć na pytanie postawione na początku tekstu. Dominującą siłą napędową jest w przypadku wikipedystów wewnętrzna motywacja oparta na zadowoleniu, którego źródłem jest doświadczenie zwane „stanem przepływu" (*flow*), towarzyszące kreatywnej pracy.

Badania naukowe przytoczone w książce potwierdzają, że wspomniany stan jest istotnym aspektem bycia człowiekiem, a w warunkach szybko zmieniającego się świata umiejętność osiągania go staje się ponadto kluczowa dla odnoszenia sukcesów zawodowych, organizacyjnych czy osobistych. Umiejętnie wykorzystując trzy



„substancje odżywcze" nowego podejścia do motywacji, autonomię, mistrzostwo i cel, możemy stworzyć lepszy system operacyjny i wprowadzić nasz biznes (społeczny) oraz osobiste praktyki w XXI wiek. Nie stanie się to z dnia na dzień, więc bierzmy się do roboty.

ALEKSANDRA SECH

Daniel H. Pink, *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio EMKA, Warszawa 2011.

Pięć pożytków z prawdziwej demokracji

Przez demokrację spółdzielczą/stowarzyszeniową rozumiem *ugruntowaną praktykę funkcjonowania firmy społecznej o charakterze członkowskim, w ramach której większość członków spontanicznie, bezpośrednio i aktywnie uczestniczy w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji, ale także we wprowadzaniu ich w życie*. Doświadczenia z całego świata pokazują, że budowanie tego rodzaju kultury przekłada się na sprawniejsze funkcjonowanie przedsiębiorstw. Dzieje się tak z co najmniej pięciu powodów:

1 **Więcej demokracji to większe zaangażowanie w pracę i lepsza jej jakość.** Poczucie wpływu na swoje miejsce pracy (wewnętrzną organizację, podział wypracowanych środków itd.) oraz zrozumienie wypływających z tego zobowiązań przeważnie motywuje do wytężonych wysiłków oraz staranniejszego i bardziej refleksyjnego podejścia do wykonywanych zadań. I na odwrót – „z niewolnika nie ma pracownika".

2 **Więcej demokracji to więcej dobrych pomysłów.** Praktyka działania spółdzielni/stowarzyszenia, w ramach której inicjatywa członków jest promowana i premiowana, tworzy sprzyjające warunki dla innowacji czy wniosków racjonalizatorskich. Na niektóre pomysły ma szanse wpaść tylko jeden z członków, gdyż np. tylko on jest w stanie skojarzyć dany problem ze znaną sobie osobą, która może być pomocna w jego rozwiązaniu. Warto zatem, by nieustanne myślenie o dobru przedsiębiorstwa było udziałem całego zespołu.

3 **Więcej demokracji to lepsza jakość podejmowanych decyzji.** Od dawna wiadomo, że „co dwie głowy, to nie jedna". Decyzje podejmowane w niewielkim gronie siłą rzeczy opierają się na węższym oglądzie sytuacji niż te wypracowane w toku dyskusji osób o różnych specjalizacjach, doświadczeniach życiowych etc. W tym drugim przypadku m.in. znacznie spada ryzyko przeoczenia jakiegoś całego, specjalistycznego wymiaru sprawy (technicznego, prawnego, marketingowego itp.). Dlatego warto tworzyć zespoły zadaniowe, a szczególnie istotne kwestie omawiać na forum całej grupy, metodą „szukania dziury w całym". Doświadczenie uczy, że w większości przypadków ostatecznie przyjęte rozwiązanie jest wówczas istotnie ulepszone w stosunku do pierwotnej propozycji.

4 **Więcej demokracji to większy szacunek dla podjętych postanowień.** Autokratyczna formuła zarządzania zwiększa ryzyko jawnego bądź skrytego kontestowania nawet racjonalnych decyzji. Kiedy podejmowane są one na drodze wiążącego głosowania lub choćby tylko po zaciągnięciu opinii ogółu członków – trudniej jest podważyć ich mandat, przed samym sobą oraz na forum grupy. Nawet jeśli przyjęte rozwiązanie odbiega od naszej opinii czy oczekiwań, wypracowane zostało przecież przy naszym współudziale.

5 **Więcej demokracji to większa wymienność funkcji, w tym koordynacyjnych i kierowniczych.** Kultura współodpowiedzialności i współdecydowania oraz towarzysząca jej praktyka zmniejszają ryzyko wytworzenia się sztywnego podziału na liderów i bierną większość oraz wąskiej specjalizacji w ramach wypełnianych na co dzień obowiązków. Wszechstronność i samodzielność pracowników poszerza pole manewru podczas bieżącego podziału zadań, dzięki czemu stowarzyszenie/spółdzielnia jest w stanie sprawnie funkcjonować także np. w sezonie urlopowym, a jednocześnie w większym stopniu dostosowywać grafik do indywidualnych ograniczeń i preferencji. Z kolei w obliczu zmian personalnych – a prędzej czy później mają one miejsce w zdecydowanej większości przedsiębiorstw społecznych – wspomniane cechy mogą wręcz przesądzić o przetrwaniu inicjatywy. Bo choć mówi się, że „nie ma ludzi niezastąpionych", w praktyce wiele podmiotów ekonomii społecznej staje się w pełni zależnych od unikalnej wiedzy czy umiejętności jednej bądź kilku osób, np. odpowiedzialnych za księgowość. Prawdziwa kooperatywa – taka, w której każdy jest po trosze prezesem, dyrektorem finansowym itd. – łatwiej przetrwa choćby przejście na emeryturę wieloletniego członka zarządu, gdyż w międzyczasie inne osoby dojrzeją do pełnienia tej funkcji.

Rzecz jasna zalety demokracji nie ograniczają się do usprawniania funkcjonowania spółdzielni/stowarzyszenia. Wzrost poczucia własnej wartości oraz kwalifikacji członków – będący przecież jednym z głównych celów ekonomii społecznej! – jest wystarczającym powodem, by poświęcić nieco wysiłku na demokratyzację naszej firmy.

MICHAŁ SOBCZYK

Tekst bazuje na fragmencie poradnika poświęconego budowaniu kultury demokratycznej w spółdzielniach socjalnych. Więcej na temat publikacji – w kolejnym numerze „JAK-a".

kooperatywa.org
facebook.com/kooperatywa

ZAREKLAMUJ SIĘ W „NOWYM OBYWATELU"

TRAFIAMY DOKŁADNIE TAM, GDZIE TY CELUJESZ.

SZCZEGÓŁY OFERTY NA STRONIE:
HTTP://NOWYOBYWATEL.PL/REKLAMA

Z Twoim 1% raczej nie upadniemy.

Stowarzyszenie „Obywatele Obywatelom", KRS 0000248901
nowyobywatel.pl/1procent

Młodości, dodaj nam skrzydeł! Zobacz relację z warsztatu „Młodości dodaj nam skrzydeł! Miejsca pracy dla młodzieży w sektorze ekonomii społecznej", który zespół Stowarzyszenia „Obywatele Obywatelom" przeprowadził podczas Ogólnopolskich Spotkań Ekonomii Społecznej 2012.

http://soo.org.pl/inicjatywy/mlodzi-spoldzielcy

WYDAWCA
Stowarzyszenie „Obywatele Obywatelom"
ul. Piotrkowska 5, 90-406 Łódź
www.soo.org.pl
OBYWATELE OBYWATELOM

KONTAKT
jak@soo.org.pl
tel. 502 554 352

REDAKCJA
Michał Sobczyk
Szymon Surmacz
Magda Wrzesień

NAKŁAD
15000 egzemplarzy

PROJEKT I SKŁAD
Kooperatywa.org

SEKRETARIAT
Aleksandra Sech

Jeżeli nie zaznaczono inaczej, wszystkie artykuły są dostępne na licencji Creative Commons 3.0 Polska

WSPÓŁPRACA
Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych
OZRSS

PATRONAT
Departament Pożytku Publicznego (MPiPS)
pozytek.gov.pl

BiznesSpoleczny.pl
facebook.com/BiznesSpoleczny