

Michał Sobczyk

BUDOWANIE DEMOKRACJI W SPÓŁDZIELNIACH

Biblioteka Spółdzielczości Socjalnej
tom 4





Michał Sobczyk

BUDOWANIE DEMOKRACJI W SPÓŁDZIELNIACH

Biblioteka Spółdzielczości Socjalnej
tom 4

Spis treści

Czym jest, a czym nie jest demokracja spółdzielcza? | 3

Po co komu demokracja? | 4

W czym problem? | 6

Budowanie kultury zaangażowania | 7

Instytucje i narzędzia demokracji spółdzielczej | 15

Do przemyślenia | 20

Suplement: Kontrakt koleżeński | 22

WYDAWCA

Stowarzyszenie „Obywatele Obywatelom”

ul. Piotrkowska 5, 90-406 Łódź, biuro@soo.org.pl, <http://soo.org.pl>

na zlecenie

Ogólnopolskiego Związku Rewizyjnego Spółdzielni Socjalnych

ul. Jasna 1, 00-013 Warszawa, biuro@ozrss.pl, <http://ozrss.pl>

Publikacja wydana w ramach projektu pt. „Spółdzielnia nie jest tylko przedsiębiorstwem. Wsparcie doradczo-szkoleniowe dla kadr spółdzielni socjalnych w Polsce” realizowanego przez Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych ze środków Funduszu Inicjatyw Obywatelskich.

SKŁAD

Kooperatywa.org

DRUK

Omegapress Sp. z o.o.

ul. Szosowa 12, 41-203 Sosnowiec

NAKLAD

800 egz.

Warszawa 2013

ISBN

druk 978-83-937517-5-4, pdf 978-83-937517-6-1,

epub 978-83-937517-7-8, mobi 978-83-937517-8-5

Publikacja bezpłatna

Czym jest, a czym nie jest demokracja spółdzielcza?

Aby uniknąć nieporozumień, rozważania na temat demokracji spółdzielczej należałoby zacząć od możliwie precyzyjnego zdefiniowania tego pojęcia. I tak, w niniejszej publikacji będę pod nim rozumiał *ugruntowaną praktykę funkcjonowania spółdzielni, w ramach której większość członków spontanicznie, bezpośrednio i aktywnie uczestniczy w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji, ale także we wprowadzaniu ich w życie.*

Zatrzymajmy się na chwilę na kluczowych elementach powyższej definicji. Kładzie ona nacisk na to, iż choć demokracji trudno się obejść bez umocowania w formalnych regulacjach, jej prawdziwą miarą jest codzienna praktyka, przejawiająca się w zwyczajowych procedurach oraz zakorzenionych nawykach zarówno zarządu, jak i reszty spółdzielców. Nawet najbardziej demokratyczny statut sam w sobie nie gwarantuje bowiem realnego wpływu członków na życie spółdzielni, tak jak uchwalenie najwspanialszej konstytucji nie wystarczy do zabezpieczenia praw obywateli ani nie spowoduje, że będą z nich dobrowolnie i świadomie korzystać. Powstanie wewnątrzspółdzielczego „państwa prawa” i „społeczeństwa obywatelskiego” wymaga z jednej strony świadomości i dobrej woli liderów, którzy będą poszerzać zakres współdecydowania i współodpowiedzialności, z drugiej zaś – aktywności członków, opartej na realnych możliwościach i wewnętrznej potrzebie korzystania z przysługujących praw. Wreszcie, nieodłącznym elementem dojrzałej demokracji jest powiązanie udziału w podejmowaniu decyzji z udziałem w ich konsekwencjach, takich jak np. dodatkowy wysiłek czy konieczność „firmowania” także tych postanowień, które są sprzeczne z indywidualnymi preferencjami. Podsumowując, demokracja spółdzielcza jest w co najmniej takim samym stopniu „kulturą” jak „ustrojem” kooperatywnego przedsiębiorstwa.

Tak skonstruowana definicja zwraca naszą uwagę na kilka istotnych aspektów. Po pierwsze, demokracja spółdzielcza, podobnie zresztą jak inne jej rodzaje, wymaga nieustannej „pielęgnacji”: wysiłku, krytycznej refleksji. Po drugie, może i powinna być stale ulepszana, na bazie praktycznych doświadczeń, a ponadto twórczo adaptowana do zmieniających się realiów. Po trzecie, nie istnieje jej żaden uniwersalny wzorzec – by mogła funkcjonować, jej kształt musi być dostosowany do potrzeb grupy oraz rozumiany i akceptowany przez członków.

Uprzedzając prawdopodobne głosy krytyki należy w tym miejscu wyraźnie podkreślić, że postulat „codziennej” demokracji w zarządzaniu spółdzielnią nie oznacza zanegowania roli zarządu; ciąży na nim specjalna odpowiedzialność, której powinny odpowiadać szczególne uprawnienia. Nie jest także wezwaniem do szczegółowego dyskutowania i/lub głosowania wszystkich zagadnień w gronie ogółu spółdzielców. Przyjęty model wewnętrznej demokracji musi gwarantować członkom możliwość wpływu na najważniejsze aspekty funkcjonowania spółdzielni oraz kierunki jej rozwoju, ale jednocześnie zapewniać sprawne zarządzanie.

Niniejszy poradnik pisany jest z myślą o spółdzielniach osób fizycznych, w których wszyscy pracownicy posiadają jednocześnie status członków. Wiele zawartych w nim rozważań można jednak z powodzeniem odnieść także do wspólnot o innej formule, jeśli tylko pragną one poszerzać zakres współdecydowania i współodpowiedzialności.

Po co komu demokracja?

Doświadczenia pokazują, że demokracja zdefiniowana tak jak powyżej 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 wpływających z tego zobowiązań przeważnie motywuje do wyczerpanych 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, w ramach której inicjatywa członków jest promowana i premiowana, tworzy sprzyjające warunki dla innowacji czy wniosków racjonalizatorskich. Na niektóre pomysły ma szansę 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 spółdzielni, 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 spółdzielnią 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 wymiennosc 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 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 w spółdzielni – a pręcej czy później mają one miejsce w zdecydowanej większości przedsiębiorstw społecznych – wspomniane cechy mogą wręcz przesądzić o jej przetrwaniu. Bo choć mówi się, że „nie ma ludzi niezastąpionych”, w praktyce wiele spółdzielni 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. Wzrost poczucia własnej wartości oraz kwalifikacji członków – będący przecież jednym z głównych celów spółdzielczości socjalnej! – jest wystarczającym powodem, by poświęcić nieco wysiłku na demokratyzację naszej firmy.

W czym problem?

Po naszkicowaniu korzyści z kultury autentycznej samorządności, należy zadać sobie pytanie o główne bariery dla jej rozwoju. Wydaje się, że należy ich szukać przede wszystkim w dwóch, ściśle ze sobą powiązanych sferach.

Pierwszą z nich stanowi świadomość i motywacja członków. Istnieje szereg przyczyn, dla których mogą być oni po prostu niezainteresowani zwiększeniem zaangażowania we wspólny biznes; przykład stanowi przekonanie, nierzadko niebezpieczne, że dodatkowy wysiłek nie zostanie przez grupę doceniony. Dlatego równie ważne, jak uświadamianie sobie nawzajem zalet kultury aktywności, jest zrozumienie indywidualnych przyczyn, które demotywują do jej współtworzenia.

Źródeł niedorozwoju demokracji spółdzielczej warto poszukiwać również w sferze szeroko rozumianych instytucji. Okazuje się, że nawet sposób prowadzenia zebrań, będących zresztą niedocenianym narzędziem demokratycznego zarządzania spółdzielnią, może stanowić poważną przeszkodę dla aktywności i współdecydowania (o tym, jak uniknąć tego zagrożenia, będzie mowa w dalszej części publikacji).

Podsumowując, wyzwanie demokratyzacji przedsiębiorstw społecznych składa się z dwóch równorzędnych celów, które stanowią zachęcanie członków do większej inicjatywy oraz takie kształtowanie wewnętrznych procedur, by ją ułatwiały i premiowały. Dalsza część poradnika ma ambicję stanowić pomoc w osiągnięciu obu tych celów.

Budowanie kultury zaangażowania

Poniżej zestawiono kilkanaście rekomendacji w zakresie aktywizacji, wypracowanych w toku wymiany doświadczeń między spółdzielniami socjalnymi z całej Polski.

1. Zamiast wypominać mniej aktywnym członkom, że „nie dorosli do spółdzielczości”, warto zastanowić się, czy ich dotychczasowe pomysły, opinie oraz inicjatywy były traktowane przez grupę z uwagą i szacunkiem. Niezależnie od tego, jak oceniamy wartość poszczególnych propozycji, są one przejawem zaangażowania we wspólne przedsięwzięcie, czyli postawy, od której w dłuższej perspektywie zależy przetrwanie i rozwój spółdzielni. Każdy jej członek zasługuje przynajmniej na rzeczowe uzasadnienie odrzucenia jego postulatów, tymczasem nierzadko słyszy jedynie protekcyjne lub wręcz drwiące uwagi, w rodzaju „dużo masz jeszcze takich pomysłów?”. W osobach potraktowanych w ten sposób – nie tylko szkodliwy z punktu widzenia budowy kultury aktywności, ale także zwyczajnie niekoleżeński – wytwarza się przekonanie, że faktyczne możliwości wpływu na spółdzielnię ograniczone są do grona szeroko rozumianych liderów. Taka sytuacja rzeczywiście może się wytworzyć, jeśli otwarte lub podświadome lekceważenie niektórych osób wejdzie reszcie grupy w nawyk.
2. Zadajmy sobie pytanie, czy zróżnicowana aktywność naszych koleżanek i kolegów zależy wyłącznie od ich pracowitości oraz poczucia odpowiedzialności? Doświadczenia wielu spółdzielni dowodzą, że do tej listy należy dodać co najmniej kilka kolejnych cech indywidualnych. Przykładowo, osoby uważane za bierne czy wręcz leniwe często są po prostu mało przebojowe: z braku śmiałości lub wiary we własne pomysły nie dzielą się nimi z resztą grupy, nie podejmują się nowych zadań, gdyż obawiają się presji oczekiwań itd. Cechami różnicującymi spółdzielców są również kreatywność oraz temperament. Niektórzy z nich są „wulkanami pomysłów”, które najchętniej od razu wcielaliby w życie; takie osoby wnoszą do kooperatywnego przedsiębiorstwa nieszablonowe koncepcje, potrafią także zarazić innych swoim entuzjazmem, jednak zazwyczaj mają i słabsze strony, jak

np. niezdolność do dłuższego skupienia uwagi na jednym przedsięwzięciu. Inni, przeważnie postrzegani jako słabiej zaangażowani w rozwój firmy, nierzadko posiadają po prostu inny typ osobowości.

Mniejsza ogólna inicjatywa czy „innowacyjność” w żadnym razie nie wykluczają ponadprzeciętnego zaangażowania, wytrwałości i samodzielności w wybranych sferach. Dlatego do ważnych zadań grupy należy ośmielanie mniej przebojowych kolegów i koleżanek do wspólnych poszukiwań dodatkowych pól dla indywidualnej aktywności, możliwie zgodnych z kompetencjami, ale i zainteresowaniami oraz ambicjami poszczególnych osób. Gdy podział zadań oraz uprawnień decyzyjnych nie tylko odzwierciedla zróżnicowane kwalifikacje oraz predyspozycje spółdzielców, ale i daje każdemu z nich szansę, by „pokazał, na co go stać”, za czym idzie odpowiedni kredyt zaufania – efekty mogą być zaskakujące.

3. Nie szczędźmy koleżankom i kolegom wyrazów uznania za dobrze wykonaną pracę czy wykazaną inicjatywę. Nie chodzi w żadnym razie o „poklepywanie się po plecach” przy każdej możliwej okazji, gdyż wówczas miłe gesty tracą motywacyjną moc. Zdecydowanie niewskazane są również podziękowania czy komplementy, za którymi stoi nie szczere przekonanie, że dana osoba na nie zasłużyła, a jedynie chęć budowania miłej atmosfery. Zbyt cienka linia dzieli takie zachowania od obłudy, zazwyczaj łatwo wyczuwalnej i bardzo psującej relacje w grupie. Po prostu: wyrabiamy w sobie nawyk dostrzegania wysiłku innych oraz komunikowania pozytywnych emocji, jakie się z nim wiążą.
4. Szczególne zagrożenia dla motywacji członków związane są z podziałem obowiązków. Każda branża, a nawet każda spółdzielnia ma swoją specyfikę, dlatego poszczególne kooperatywy muszą wypracować własne rozwiązania w tym zakresie. Można się jednak pokusić o sformułowanie pewnych uniwersalnych wskazówek.

Pierwsza z nich może się wydać banalna, ale to nie znaczy, że przedsiębiorstwa społeczne skutecznie wprowadzają ją w życie. Otóż mało co równie zniechęca nie tylko do podejmowania dodatkowej aktywności, ale i do zaangażowania w wykonywanie codziennych obowiązków, jak przekonanie o niesprawiedliwym podziale pracy. Nierzadko ma ono solidne

podstawy. Przykładowo, niewdzięczne obowiązki, podobnie jak dodatkowe, nieprzewidziane zadania wyjątkowo często dostają się osobom nieumiejącym odmawiać, natomiast rzadko – tym najbardziej asertywnym. I na odwrót: zadania stosunkowo lekkie i/lub powiązane z prestiżem, takie jak reprezentowanie spółdzielni podczas spotkań czy konferencji, również mają tendencję do koncentracji w tych samych rękach, nawet gdy wystarczające kompetencje posiada większe grono członków. Właśnie dlatego, choć i dla zwiększenia efektywności, niezbędne jest przygotowanie opisów stanowisk pracy, a następnie przypisanie do nich poszczególnych osób (w tej właśnie kolejności!). Inwentaryzacja zadań niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania spółdzielni, ich pogrupowanie pod względem tematycznym i funkcjonalnym, wyróżnienie na tej podstawie stanowisk pracy, a na koniec powiązanie z nimi aktualnych członków spółdzielni, daje szansę na podział obowiązków akceptowany przez cały zespół. Co więcej, stanowi unikalną szansę na lepsze poznanie własnego przedsiębiorstwa i zachodzących w nim procesów, identyfikację różnego rodzaju „dziur”, zrozumienie i docenienie zadań wykonywanych przez koleżanki i kolegów itd. Wreszcie, możliwie precyzyjne określenie zakresu obowiązków na poszczególnych „odcinkach frontu” minimalizuje ryzyko, że niespodziewane zadanie nie zostanie przez nikogo podjęte, gdyż każdy, nie bez pewnej racji, zapyta: „A dlaczego właśnie ja?”. Oczywiście wskazane by było, aby cały opisany powyżej proces miał miejsce jeszcze przed powołaniem spółdzielni, na etapie przygotowywania biznesplanu, pomagając racjonalnie określić zapotrzebowanie na pracę oraz poszczególne umiejętności. Wiele przedsiębiorstw społecznych przegapia jednak tę potrzebę, poprzestając na ogólnym zakreśleniu sfer indywidualnej odpowiedzialności. Im szybciej dostrzegą korzyści z doprecyzowania podziału zadań, tym lepiej dla firmy oraz współtworzących ją osób.

Warto także spisywać procedury, np. listy czynności do wykonania podczas dyżuru lub zmiany. Zalety tego rodzaju rozwiązań niech zilustruje przykład: jasne określenie, co ma obowiązek umyć, gdzie zamieść i co wyrzucić osoba przypisana danego dnia do sprzątnięcia (np. z racji tego, że zgodnie z grafiką kończy pracę jako ostatnia) pozwala rozstrzygnąć potencjalnie groźne spory o to, czy wszyscy są podobnie obciążeni dbaniem o czystość w spółdzielni.

5. Należy być bardzo ostrożnym podczas premiowania ponadprzeciętnego zaangażowania czy szczególnie dobrych wyników (dotyczy to w równym stopniu publicznych pochwał i innych wyróżnień o charakterze prestiżowym, jak i gratyfikacji o charakterze materialnym). Konsekwentne i sprawiedliwe postępowanie w tym zakresie motywuje całą grupę, nie tylko „nagrodzonych”, ale i osoby, które świadomie lub podświadomie pragną dołączyć do grona szczególnie docenianych. Na analogicznej zasadzie brak jasnych reguł lub zbyt duża uznaniowość w ich stosowaniu, podobnie jak szczególnie szczodre premiowanie wybranych jednostek (nawet jeśli jest ono adekwatne do skali ich zasług) mogą obrzydzić dodatkowy wysiłek wszystkim tym, którzy – słusznie lub nie – poczują się pokrzywdzeni. Bez względu na to, kto wartościuje pracę innych, zarząd czy ogół, nie sposób wyeliminować subiektywne czynniki, dlatego należy dołożyć wszelkich starań, by zasady były możliwie precyzyjne oraz by w ich wypracowaniu mieli udział wszyscy członkowie.

Namysłu wymagają stosowane kryteria, ale i same formy doceniania. Jak podpowiadają praktycy (czytaj: osoby, które w omawianej sferze zdążyły już zaliczyć poważne wpadki), ryzyko tzw. kwasów znacząco się zmniejsza, gdy nagrody mają charakter niepieniężny oraz dostosowany do unikalnych potrzeb i aspiracji poszczególnych członków; dobrym przykładem może być tutaj sfinansowanie ze środków spółdzielni specjalistycznych szkoleń, książek czy sprzętu przydatnego w pracy na konkretnym stanowisku. Również dodatkowy dzień wolnego jest pod wspomnianym względem bezpieczniejszy niż gratyfikacja pieniężna. Co więcej, umożliwienie spółdzielczym prymusom dłuższej regeneracji sił, podobnie jak wsparcie ich samorozwoju czy zwiększenie komfortu pracy, jest korzystne dla całej firmy.

Rzecz jasna źródłem spięć mogą być nie tylko uznaniowe nagrody i premie, ale i wysokość comiesięcznych wypłat. Poszczególne przedsiębiorstwa społeczne przyjmują tutaj różne rozwiązania, od całkowitej równości płac (w przeliczeniu na pełne etaty) aż po rynkową wycenę indywidualnych wynagrodzeń, co często przekłada się na ich wyraźne zróżnicowanie. Zgodny z ideałami spółdzielczości, a jednocześnie najbardziej efektywny dla budowania demokratycznego kolektywu pracowniczego jest model egalitarny. Nie musi i wręcz nie powinien on oznaczać

idealnej równości płac, lecz ich nieduże zróżnicowanie w formie kilku grup zaszeregowania, wyróżnionych na podstawie takich kryteriów jak wiek, staż pracy czy pełnione funkcje statutowe. Idealem jest system, który jednakowo wynagradza wysiłek – podobny w przypadku każdego ze spółdzielców, jeśli tylko zadbaliśmy o sprawiedliwy podział obowiązków – dodatkowo doceniając branie na siebie odpowiedzialności oraz respektując zasadę, że wraz z wiekiem nabywa się szczególnych uprawnień społecznych.

Jedno jest pewne: wysokość i zróżnicowanie płac muszą być akceptowane przez ogół, a nawet najniższe z nich muszą pokrywać elementarne potrzeby członków. Trudno oczekiwać, by osoba, której myśli koncentrują się wokół pustej lodówki, nierzadko zmuszona do brania tzw. chałtur, była w stanie w pełni wykorzystywać swój spółdzielczy potencjał, czy choćby tylko partycypować we wszystkich instrumentach wewnętrznej demokracji, takich jak zebrania. Granica między ekonomicznie uzasadnionym trzymaniem wydatków w ryzach a oszczędzaniem na pracownikach z natury rzeczy nie jest ostra, należy jednak znaleźć optimum, dla dobra zarówno spółdzielców, jak i spółdzielni.

6. Wprowadzenie rotacyjności wybranych ról może wzmacniać poczucie posiadania wspólnych praw i obowiązków. Gdy przynajmniej część wyjątkowo żmudnych lub mało prestiżowych prac wykonywanych jest naprzemiennie przez cały zespół, realizowane są zasady równości i solidarności, na których opiera się wiarygodność każdej demokracji. Rzecz jasna ujednolicanie zakresu obowiązków nie jest celem samym w sobie, a zbyt częste odrywanie członków spółdzielni od zadań w których się specjalizują trudno uznać za efektywne wykorzystanie jej zasobów (miejsce mistrza sprzedaży bezpośredniej jest przy potencjalnych klientach, a nie przy mopie). W każdej firmie jest jednak sporo „czarnej roboty”, której możliwie równa dystrybucja powinna stanowić dla spółdzielni punkt honoru. Autentyczna kooperatywa opiera się na demokratycznym podziale pracy i odpowiedzialności, w sposób korzystny dla ogółu i sprawiedliwy z punktu widzenia jednostek, a nie na podziale na tych, którzy w razie potrzeby umyją okna albo polecą na pocztę oraz tych „stworzonych do wyższych celów”.

Tak jak egalitaryzm w podziale prac niełączyących się z prestiżem trzyma w ryzach ego liderów, tak rotacyjność zadań i funkcji kojarzonych z wysokim statusem, jak prowadzenie zebrania (w tym walnych zgromadzeń członków) czy reprezentowanie przedsiębiorstwa w mediach, może budować poczucie własnej wartości „szeregowych” członków spółdzielni. Co równie ważne, taka polityka niejako wymusza wszechstronny rozwój zespołu, gwarantując, że w razie potrzeby każdy ze spółdzielców będzie w stanie samodzielnie obsłużyć kserokopiarkę, ale i składować odpowiedź na pytanie dziennikarza.

Doświadczenia wzorowych przedsiębiorstw zatrudniających niepełnosprawnych intelektualnie pokazują, że pewien zakres wymienności funkcji, także tych związanych z koordynowaniem i nadzorowaniem pracy innych, możliwy jest do stopniowego wprowadzenia nawet w grupach osób doświadczających bardzo poważnych problemów z funkcjonowaniem społecznym.

7. Im wcześniej i bardziej wyczerpująco członkowie przedyskutują indywidualne oczekiwania co do spółdzielczej przygody oraz możliwości podporządkowania jej innych spraw, a także określą swoje „czułe punkty”, tym mniejsze ryzyko późniejszego rozczarowania oraz konfliktów – największych zabójców aktywności.

Przygotowania do rozpoczęcia działalności w formule spółdzielni socjalnej zazwyczaj przebiegają w atmosferze dużych nadziei na odmianę złej życiowej passy, nierzadko podsycanych przez instytucje wsparcia ekonomii społecznej. Wizja stabilnych miejsc pracy w „firmie przyjaciół” potrafi na tyle skutecznie zawładnąć wyobraźnią początkujących przedsiębiorców, że nie stawiają sobie nawet podstawowych pytań, np. o to, jak wiele czasu w skali tygodnia są gotowi poświęcać na rozkręcanie wspólnego biznesu, z czego będą się utrzymywać zanim spółdzielnia zacznie przynosić dochody umożliwiające regularną wypłatę „normalnych” pensji etc. Dodatkowo, każdy członek grupy posiada własne, mniej lub bardziej uświadomione, często nie do końca sprecyzowane wyobrażenia na temat zasad zarządzania firmą, docelowej wysokości swojej płacy, zakresu obowiązków, prawnej formy zatrudnienia, możliwości elastycznego kształtowania godzin pracy itd. Rzetelna i wspólna analiza całego przedsięwzięcia

na jego początkowych etapach pozwala całkiem dobrze uzmysłwić sobie, co nas czeka, stanowiąc swego rodzaju „szczepionkę na rozczarowanie”, a ponadto może zapobiec wielu potencjalnym konfliktom. Jeśli zaniedbaliśmy tego rodzaju rozmowy, należy czym prędzej to nadrobić, a w przyszłości wracać do dzielenia się oczekiwaniami oraz „ofertą” wobec grupy na każdym nowym etapie rozwoju spółdzielni.

Oczywiście nie sposób dokładnie przewidzieć rozwoju wydarzeń, zwłaszcza gdy nie ma się dużego doświadczenia w danej branży i/lub prowadzeniu biznesu jako takim – a taka właśnie sytuacja ma miejsce w większości początkujących spółdzielni socjalnych. Dlatego zamiast koncentrować się na szczegółach, lepiej wypracować pewne ogólne zasady, „przedziały tolerancji” etc. Przykłady mogą tutaj stanowić szczerze i wiążące określenie swoich możliwości oraz woli „zostawiania po godzinach”, jeśli standardowe 40 godzin tygodniowo nie będzie wystarczać (co jest raczej regułą niż wyjątkiem w przypadku prowadzenia własnej firmy), a także oszacowanie minimalnego wynagrodzenia umożliwiającego danej osobie skupienie się na „rozkręcaniu” spółdzielni (zamiast podejmowania dodatkowych zleceń czy wręcz szukania lepiej płatnej pracy).

Wymiana informacji na temat oczekiwań powinna obejmować nie tylko sprawy dotyczące praktycznego funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale także imponderabilia. Może się bowiem okazać, że ze względów światopoglądowych lub osobistych niektórzy członkowie spółdzielni nie będą w stanie zaakceptować w jej ofercie określonych produktów czy usług (np. sprzedaży alkoholu), że nie wyobrażają sobie wybranych form zaangażowania społecznego kooperatywy albo że nie są gotowi podporządkować się ograniczeniom w zakresie ubioru (wskazanym w przypadku osób mających bezpośredni kontakt z klientem). Wbrew pozorom nie są to wcale przypadki bardzo rzadkie, na co dowodem są doświadczenia firm społecznych, które zdecydowały się odbyć szczerą rozmowę na tego rodzaju tematy (przykładowe punkty do dyskusji: „wymień trzy osobiste wartości, których respektowania będziesz bezwzględnie oczekiwać od grupy, jeśli masz się dobrze czuć w miejscu pracy”; „czy są instytucje, firmy lub grupy społeczne, z którymi Twoim zdaniem spółdzielnia nie powinna współpracować w ramach działalności gospodarczej ani społecznej”; „jakiego rodzaju zachowań w miejscu pracy nie tolerujesz”).

8. Zarówno elastyczność, jak i równość zasad mogą stymulować (albo zabić) inicjatywę członków. Grupa powinna być otwarta na indywidualne preferencje; przykładowo, jeśli specyfika pracy danej osoby umożliwia jej pracę w domu, a ona sama deklaruje taką chęć, wówczas nie ma powodu, by zamiast pójść jej na rękę zmuszać ją do codziennego meldowania się w siedzibie spółdzielni, w imię błędnie pojmowanej równości.

Są jednocześnie zasady, od których nie powinno być wyjątków. Niestosowanie się do przyjętego przez grupę sposobu ewidencjonowania czasu pracy albo wybiórcze podejście do zestawu zadań obowiązujących podczas spółdzielczego dyżuru nie mogą pozostać bez reakcji. Wielu spółdzielcom „odechciało się”, gdy stwierdzili – słusznie bądź na wyrost – że niektóre osoby cieszą się w grupie statusem „świętych krów”. Z tego samego powodu niezbędna jest konsekwencja w sposobach piętnowania bądź karania przewinień danego typu (np. notorycznego spóźnienia, chamskiego odnoszenia się do innych).

9. Osoby o naturalnej charyzmie lub „wysokim poziomie energetycznym” często ograniczają aktywność reszty grupy. Zgłaszając się do nowych zadań bez czekania na innych ochotników oraz monopolizując dyskusje podczas zebrań utrwalają one podział na tych, od których oczekuje się inicjatywy, oraz tych, którzy czują się ze wspomnianego obowiązku zwolnieni (bądź „zbyt mało ważni”, by zgłaszać publicznie swoje pomysły i argumenty). Doza autorefleksji zwykle wystarczy, by w znacznym stopniu przezwyciężyć dotychczasowe nawyki i zacząć wykorzystywać swoje talenty w nowy sposób: do inspirowania oraz wspierania aktywności innych. Cenna będzie m.in. pomoc w odkrywaniu nowych pól działania czy w przełamywaniu braku wiary we własne możliwości.
10. Na dłuższą metę hiperaktywność nie pomaga, lecz szkodzi spółdzielni. Po pierwsze, „wyrabianie 300% normy” nieuchronnie prowadzi do wypalenia, a nierzadko także do rozgoryczenia („robię trzy razy tyle, co inni, a zarabiam tyle samo”; „wszyscy mają czas dla siebie, tylko nie ja”), a w konsekwencji do załamania aktywności, która często spada wręcz poniżej przeciętnej. Po drugie, „dawanie z siebie zbyt dużo” zazwyczaj łączy

się z mniej lub bardziej bezpośrednimi próbami narzucenia własnych standardów zaangażowania, a często także z sugestiami o swojej moralnej wyższości. Tego rodzaju zachowania przeważnie wywołują irytację reszty grupy, szczególnie zrozumiałą w przypadku osób, które rzetelnie wywiązują się ze wszystkich przydzielonych obowiązków. O tym, jaki poziom zaangażowania stanowi dla grupy punkt odniesienia, powinna decydować ona sama, a nie samozwańczy „przodownicy pracy”. Nie wszyscy muszą mieć możliwość oraz ochotę nimi zostać i nie oznacza to automatycznie, że są mniej wartościowymi spółdzielcami.

Instytucje i narzędzia demokracji spółdzielczej

Wśród instytucji i narzędzi, których przemyślana konstrukcja oraz umiejętne stosowanie mogą nie tylko budować kulturę aktywności, ale także poszerzać praktyczne możliwości współtworzenia i współdecydowania, można wymienić:

a) statut oraz walne zgromadzenia członków

Tematyka ta jest na tyle obszerna, że wymaga osobnej publikacji.

b) zebrania spółdzielcze

Powszechnym błędem spółdzielni socjalnych jest niedocenywanie znaczenia regularnych spotkań całego zespołu. Nawał pracy, nieodłącznie związany z prowadzeniem niewielkiej firmy, rodzi pokusę, by ograniczyć do minimum częstotliwość i czas trwania zebrań. Spółdzielcy argumentują, że mają tyle rzeczy do zrobienia, że szkoda im czasu na „gadanie” i wolą poświęcić go na odpoczynek. Tymczasem mądrze poprowadzone zebranie pozwala lepiej skoordynować działania poszczególnych spółdzielców, oszczędzając im dużo niepotrzebnego wysiłku i nerwów. Ma także inne zalety, w tym istotne z punktu widzenia spółdzielczej demokracji.

Wynalazek poczty elektronicznej, a nawet internetowe telekonferencje nie unieważniły niezastąpionej roli spotkań „twarzą w twarz” jako forum, na którym zgłaszane i dyskutowane są wszelkiego rodzaju wnioski, rozwiązywane konflikty, wspólnie planowany dalszy rozwój firmy. Zebrania umożliwiają korzystanie ze „zbiorowej mądrości” w odniesieniu

do problemów napotykanych na swoim stanowisku pracy oraz przeprowadzanie „konsultacji społecznych” w kwestiach pozostających w gestii zarządu lub koordynatorów poszczególnych działów tematycznych. Bez cotygodniowych podsumowań łatwo stracić orientację, co dzieje się „na innych odcinkach frontu”, a z czasem nawet przestać rozumieć specyfikę pracy innych członków – a bez tego nie może być mowy o kompetentnym współzarządzaniu firmą, choćby w zakresie efektywnego i sprawiedliwego podziału obowiązków. Rozmowy o wspólnych celach inspirują do działania oraz wyzwalają nowe pomysły. Wreszcie, podczas spotkań znacznie łatwiej niż za pośrednictwem telefonu czy e-maili jest wyjaśniać nieporozumienia i budować życzliwe oraz partnerskie relacje.

Należy przy tym zadbać, by terminy zebrań, podczas których będą omawiane szczególnie istotne kwestie, były wyznaczane tak, by umożliwić swobodny udział jak największej liczbie osób (pomocne może być tutaj bezpłatne narzędzie do planowania spotkań, dostępne na stronie doodle.com), a ponadto z wyprzedzeniem umożliwiającym wszystkim uczestnikom spokojne przygotowanie się, np. uporządkowanie argumentów na poparcie swoich pomysłów, zapoznanie się z materiałami przedstawionymi przez zarząd etc. Najlepiej jest ponadto wyznaczyć stały dzień i godzinę spotkań poświęconych sprawom bieżącym – ułatwia to takie planowanie tygodnia, by nic nie przeszkodziło w uczestnictwie.

Jeśli chcemy budować zgraną wspólnotę aktywnych, odpowiedzialnych i wszechstronnych członków, posiadających rozległą wiedzę na temat własnego przedsiębiorstwa, wówczas regularne spotkania, o zakresie tematycznym każdorazowo ustalonym przez ogół spółdzielców, są koniecznością.

c) techniki prowadzenia spotkań

Odpowiedni sposób prowadzenia spotkań może odegrać kluczową rolę w wyzwaniu ukrytego potencjału grupy, a jednocześnie jest niezbędnym, by można było mówić o realnych możliwościach współdecydowania o losie spółdzielni przez wszystkich członków. Oczywiście każda z nich musi wypracować własne zasady, za punkt wyjścia przyjmując uważne obserwacje swojego funkcjonowania i ustalenie, co „nie działa”. Można się jednocześnie pokusić o pewne ogólne podpowiedzi:

- każde zebranie powinno rozpoczynać się przegłosowaniem porządku obrad oraz wyznaczeniem prowadzącego (moderatora) i sekretarza (w obu przypadkach warto rozważyć system rotacyjny). Zmniejsza to ryzyko wielu problemów, takich jak „zawłaszczanie” zebrań przez tematy nieistotne z punktu widzenia całej grupy, marginalizacja bądź pomijanie spraw zgłaszanych przez mniej przebojowe osoby, bałagan skutkujący przechodzeniem do kolejnych tematów przed podjęciem konkretnych i jednoznacznych ustaleń, „dryfowanie” dyskusji na skutek kolejnych dygresji, brak możliwości racjonalnego gospodarowania czasem zebrania (skutkujący przedłużaniem się go w nieskończoność bądź kończeniem przed omówieniem wszystkich pilnych kwestii) itd.
- w niektórych sytuacjach warto stosować mechanizmy zapobiegające monopolizacji zebrania przez spółdzielców najchętniej zabierających głos, np. poprzez ograniczenie czasu wypowiedzi do określonej liczby minut czy wprowadzenie zasady, że prawo głosu przechodzi na kolejnych uczestników spotkania zgodnie z ruchem wskazówek zegara, z możliwością „przepuszczenia kolejki”; to drugie rozwiązanie jest jednocześnie pozbawioną zbędnej presji zachętą dla wyrażania opinii przez wszystkich członków.
- liczne korzyści przynosi grupie opracowanie stałego zestawu gestów używanych podczas zebrań, np. „wkręcanie żarówki” – zgadzam się ze stwierdzeniem, które właśnie padło; ręka podniesiona do góry – proszę wpisać mnie na listę oczekujących na przyznanie głosu przez prowadzącego zebranie; kilkakrotne, energiczne nakreślenie palcem wskazującym kółka w powietrzu – aktualny mówca powtarza się albo popada w dygresje. Ich stosowanie pozwala m.in. zaoszczędzić czas poświęcany na wypowiedzi w rodzaju „podzielał zdanie przedmówcy”, co daje szansę na zabranie głosu przez większą liczbę osób, oraz na bieżąco identyfikować kwestie cieszące się jednogłośnym poparciem bądź przeciwnie – budzące kontrowersje i wymagające przedyskutowania.

d) instytucje nadzorcze i rozjemcze

Zasadność powoływania komisji rewizyjnej oraz zdrowe zasady jej funkcjonowania stanowią temat na osobny poradnik – w tym miejscu

ograniczyć się do zasygnalizowania, że potencjał tego instrumentu spółdzielczej demokracji jest powszechnie niedoceniany.

Warto ponadto wypracować procedury stosowane w przypadku poważnych konfliktów wewnątrz grupy. Wśród możliwych rozwiązań można wskazać powoływanie doraźnych komisji koleżeńskich, posiadających określone uprawnienia i składających się np. z osób wskazanych przez każdą ze skonfliktowanych stron oraz dodatkowo członka spółdzielni wytypowanego przez zarząd.

e) autonomiczne stanowiska oraz grupy robocze

Nawet w najmniejszych spółdzielniach zwykle sprawdzają się dobrze zaplanowane systemy kierowników działów i/lub grup roboczych o ściśle zdefiniowanych obowiązkach (np. przygotowywanie danych i rekomendacji na zebrania ogółu członków) oraz uprawnieniach (np. możliwość przydzielania pewnych zadań, pewien zakres autonomii w podejmowaniu decyzji bez konsultacji z resztą grupy). Pozwala to usprawnić pracę spółdzielni, ale także wspiera samorozwój członków oraz kulturę samorządności i odpowiedzialności.

f) wewnętrzne systemy wymiany oraz archiwizacji informacji

Aktualność, przejrzysta struktura, przystępna forma oraz wygodny dostęp do kluczowych informacji (np. dane finansowe, postanowienia z zebrań) są niezbędne dla zapewnienia realnych możliwości demokratycznego uczestnictwa w życiu spółdzielni, np. wykonywania funkcji kontrolnych wobec zarządu, kompetentnego głosowania, skutecznego grupowego egzekwowania wspólnych ustaleń itp. Z pomocą przychodzą tutaj nowoczesne technologie, takie jak aplikacja Dropbox (dropbox.com) czy usługa Google Drive (drive.google.com), ułatwiająca ponadto wspólną pracę np. nad wnioskami o dofinansowanie.

g) kontrakt koleżeński

Statut spółdzielni ma gwarantować wszystkim członkom możliwość wpływu na kluczowe decyzje, a jednocześnie chronić kolektyw przed antyspołecznymi zachowaniami jednostek. Jednak na co dzień relacje

w kooperatywie reguluje przede wszystkim coś, co wcześniej zostało nazwane jej kulturą. Kształtuje się ona spontanicznie, w oparciu o niepisane zwyczaje i nieoficjalne hierarchie, w związku z czym istnieje ryzyko, że w praktyce prawa i obowiązki poszczególnych osób nie będą równe. Co więcej, codzienna bliska współpraca w naturalny sposób generuje sytuacje trudne emocjonalnie, choćby w związku z koniecznością wzajemnej oceny wykonywanej pracy. Wszystko to sprawia, że warto zadbać o wspólne wypracowanie tzw. kontraktu – katalogu podstawowych zasad obowiązujących w życiu grupy. Doświadczenie uczy, że odwołanie się do podpisanego przez wszystkich dokumentu potrafi błyskawicznie kierować sytuację na właściwe tory. Na dłuższą metę istnienie zestawu reguł, traktowanych jako punkt odniesienia w kryzysowych przypadkach, pomaga budować demokratyczną kulturę i dobrą atmosferę w spółdzielni.

Część zapisów kontraktu warto wprost poświęcić standardom koleżeństwa. Oto kilka przykładów:

- Krytyczne uwagi na temat pracy bądź zachowań poszczególnych członków i członkiń przekazujemy w pierwszej kolejności im samym, a dopiero w ostateczności zgłaszamy je na forum grupy.
- Nie szcędzimy sobie słów uznania za dobrze wykonaną robotę.
- Nie szafujemy żartami, które mogą kogoś urazić.

Powyższe zapisy mają znaczenie moralne, ale i praktyczne, jako że stosunki w grupie bezpośrednio przekładają się na efektywność jej funkcjonowania, w tym aktywność członków.

Równie ważne są reguły bardziej „techniczne”, np. te odnoszące się do podziału pracy, zachowania na zebraniach czy kwestii odpowiedzialności za podjęte zobowiązania. Przykłady:

- Na bieżąco informujemy grupę o postępach, a zwłaszcza o problemach z wykonaniem kluczowych zadań.
- Mówimy zwięźle, na temat i dopiero wtedy, gdy nadejdzie nasza kolej.
- Sprawy o kluczowym znaczeniu dla całej spółdzielni załatwiamy dopiero po ich wspólnym omówieniu.

Mamy tutaj do czynienia z odwrotną sytuacją: ustalenia mające przede wszystkim zapewnić sprawne działanie firmy, jednocześnie zapobiegają złym emocjom jej „akcjonariuszy”.

Nie sposób w kilku akapitach omówić wyczerpująco tak obszernego zagadnienia, jak zasady dobrej współpracy w grupie. Tym bardziej gorąco należy zachęcić do kolektywnej pracy nad własnymi zestawami reguł (rozważania zawarte w całym niniejszym poradniku, a także przykładowy kontrakt, zamieszczony na jego końcu w formie suplementu, powinny być tutaj pomocne).

Do przemyślenia

Krytyczna refleksja nad stanem, szansami i zagrożeniami dla rozwoju (szeroko rozumianej) demokracji w naszej spółdzielni powinna stać się nieodłącznym elementem myślenia o wspólnie prowadzonym biznesie. Tym bardziej, że nawet najlepszy i najbardziej obszerny poradnik nie jest w stanie choćby tylko wskazać wszystkich sfer, na które z tej perspektywy należy zwracać baczną uwagę. Zaproszeniem do dalszych przemyśleń i praktycznych wysiłków w zakresie budowania kultury aktywności i samorządności niech będzie „praca domowa”, polegająca na wypracowaniu przez ogół członków odpowiedzi na trzy grupy pytań. Pytania te mogą wydawać się banalne, jednak dyskusja na ich temat zwykle przynosi zaskakujące efekty, z koniecznością zmian w statucie włącznie.

1. Jakie zasady powinny rządzić poszerzaniem spółdzielni, przykładowo – kto ma ostatnie słowo w sprawie przyjęcia do niej nowej osoby? Czy ma ona mieć takie same prawa, jak członkowie-założyciele, a jeśli tak – to czy od razu?
2. Które ze spółdzielczych praw i obowiązków powinny obejmować również pracowników spółdzielni niebędących jej członkami? Czy członkowie niezwiązani ze spółdzielnią istotnymi interesami ekonomicznymi (tj. niezatrudnieni w niej bądź tacy, dla których praca na rzecz spółdzielni nie stanowi podstawowego źródła utrzymania) powinni zachować prawo do

współdecydowania o wszystkich kwestiach strategicznych? Jakie prawa i obowiązki powinni posiadać wolontariusze, angażujący się w działalność pożytku publicznego prowadzoną przez spółdzielnię?

3. W których sprawach decydować powinien zarząd, w których zaś – ogół członków? Jakie znaczenie powinna mieć w tym kontekście dodatkowa odpowiedzialność osób zasiadających w zarządzie (w tym skarbowca i karna)? Jakiego typu decyzje grupy wymagają konsensusu, które zaś – mogą zapadać większością głosów?

Na koniec należy jednoznacznie podkreślić, że budowa autentycznie demokratycznego charakteru przedsięwzięć o wymiarze ekonomicznym jest wyjątkowo trudnym zadaniem, dlatego należy być przygotowanym na nieuniknione błędy i rozczarowania oraz pogoń za stale uciekającym ideałem. Nie ulega jednocześnie wątpliwości, że warto podjąć ten trud, gdyż zwraca się on z nawiązką. Powodzenia!

Suplement: Kontrakt koleżeński

1. Aktywnie działamy na rzecz spółdzielni, zgodnie z jej wizją i misją.
2. Z dumą propagujemy spółdzielnię i spółdzielczość w swoim otoczeniu.
3. Decyzje podejmujemy demokratycznie, na drodze merytorycznej dyskusji zakończonej konsensusem lub głosowaniem.
4. Podchodzimy z szacunkiem do osobowości, przekonań, decyzji, pomysłów i pracy naszych koleżanek i kolegów.
5. Zakładamy, że nasi koledzy i koleżanki mają dobre intencje.
6. Respektujemy wspólne postanowienia.
7. Szanujemy swój czas.
8. Jesteśmy ze sobą solidarni i służymy sobie wsparciem, także w kwestiach nie dotyczących spółdzielni.
9. Dokładamy wszelkich starań, żeby wywiązać się z podjętych zadań w deklarowanym terminie.
10. Bierzymy odpowiedzialność za nasze obowiązki, nawet kiedy ich część wykonuje osoba spoza spółdzielni.
11. Realnie oceniamy własne i cudze możliwości.
12. Pracujemy systematycznie, nie zostawiamy ważnych zadań „na ostatnią chwilę”.
13. Na bieżąco informujemy grupę o postępach, a zwłaszcza o problemach z wykonaniem kluczowych zadań.
14. Pracujemy tak, by ułatwiać, a nie utrudniać pracę innym.
15. Nie używamy naszej charyzmy, by zwiększać swój wpływ na spółdzielnię kosztem innych członków i członkiń.
16. Pracując na rzecz spółdzielni nie zajmujemy się równoległe innymi sprawami, poza przypadkami, kiedy w żadnym stopniu nie odbija się to na jakości naszego zaangażowania.
17. Zauważone problemy i wady spółdzielni dyskutujemy w pierwszej kolejności we własnym gronie.
18. Krytyczne uwagi na temat pracy bądź zachowań poszczególnych członków i członkiń przekazujemy w pierwszej kolejności im samym, a dopiero w ostateczności zgłaszamy je na forum grupy.
19. Staramy się być samodzielni w realizowanych zadaniach.

20. Stale podnosimy kwalifikacje, a swoją wiedzę i umiejętnościami dzielimy się z resztą grupy.
21. Tworzymy sprzyjające warunki do wyrażania własnego zdania i współdecydowania o sprawach spółdzielni przez wszystkich członków i członkinie.
22. Otaczamy szczególną uwagą nowych członków i członkinie oraz nowe współpracownice i współpracowników spółdzielni.
23. Mówimy zwięźle, na temat i dopiero wtedy, gdy nadejdzie nasza kolej.
24. Nie szcędzimy sobie słów uznania za dobrze wykonaną robotę.
25. Nie szafujemy żartami, które mogą kogoś urazić.
26. Dbamy o dobre relacje z grupami oraz osobami, które kierują się zestawem wartości podobnym do naszego.
27. Skupiamy się na tym, co nas łączy; unikamy niepotrzebnych konfliktów.
28. Bierzemy się za załatwianie spraw o kluczowym znaczeniu dla całej spółdzielni dopiero po ich omówieniu na forum całej grupy.
29. Kontrakt może być zmieniony wskutek demokratycznej decyzji członków i członkiń spółdzielni.

(kontrakt Spółdzielni Socjalnej ISSA z Łodzi, inspirowany m.in. kontraktem łódzkiego oddziału Kampanii Przeciw Homofobii)

Publikacja bezpłatna

ISBN

druk 978-83-937517-5-4

pdf 978-83-937517-6-1

epub 978-83-937517-7-8

mobi 978-83-937517-8-5

