

Szymon Surmacz

MĄDROŚĆ ZESPOŁU

narzędzia do uwalniania grupowego
potencjału spółdzielni socjalnej

Biblioteka Spółdzielczości Socjalnej
tom 7



Szymon Surmacz

MĄDROŚĆ ZESPOŁU

narzędzia do uwalniania grupowego
potencjału spółdzielni socjalnej

Biblioteka Spółdzielczości Socjalnej
tom 7

Spis treści

Wstęp | 3

Po co tworzyć bazy wiedzy o spółdzielni? | 4

Narysuj swoje myśli | 7

Planowanie przy pomocy tablicy i kartek samoprzylepnych | 11

Kanwy i mapy – porządkujemy nasze myśli | 16

Baza wiedzy – zbiorowa pamięć spółdzielni | 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

NAKŁAD

800 egz.

Warszawa 2013

ISBN

druk 978-83-64496-14-1, pdf 978-83-64496-15-8,
epub 978-83-64496-16-5, mobi 978-83-64496-17-2

Publikacja bezpłatna



Wstęp

Niniejsza broszura jest zbiorem porad i rozwiązań technicznych, które mogą wesprzeć spółdzielców w bardziej efektywnym planowaniu, dyskusowaniu i wdrażaniu rozwiązań pomocnych w zarządzaniu spółdzielnią socjalną. Ze względu na niewielką objętość, poradnik nie ma charakteru podręcznika, jego zadaniem jest pokazanie korzyści, jakie można odnieść, stosując opisane metody. Cel, jaki stawiamy sobie podczas pisania, to zainspirowanie, pokazanie nowych możliwości i zachęcenie do samodzielnego pogłębienia tych tematów, które czytelnik uzna za najbardziej przydatne.

Istotną wartością poradnika jest to, że wszystkie prezentowane rozwiązania są darmowe lub bardzo tanie. Piszemy o tym, jak lepiej organizować zbiorowy potencjał członków spółdzielni przy wykorzystaniu papieru, kolorowych mazaków, kartek samoprzylepnych i darmowych usług informatycznych. Wspólne planowanie, rozrysowywanie procesów technicznych, sprzedażowych, aktualizacja i tworzenie bazy wiedzy o klientach, dostawcach itd. powinno być praktykowane w każdej spółdzielni, której członkowie poważnie traktują zasadę współodpowiedzialności za swoją firmę. Każdy z Was posiada unikalną wiedzę i umiejętności – związane zarówno z miejscem pracy, jak i zainteresowaniami, kontaktami itp. – które mogą być źródłem ważnych innowacji i zmian, ułatwiających prowadzenie działalności gospodarczej. Najtrudniejsze jest wykorzystanie tych doświadczeń w odpowiednim momencie.

Do tego właśnie służą prezentowane w podręczniku narzędzia. Ułatwiają wydobywanie indywidualnej wiedzy członków spółdzielni, łączenie jej w logicznie poukładaną całość, przechowywanie i katalogowanie informacji w taki sposób, by były „pod ręką” wtedy, kiedy trzeba je wykorzystać.

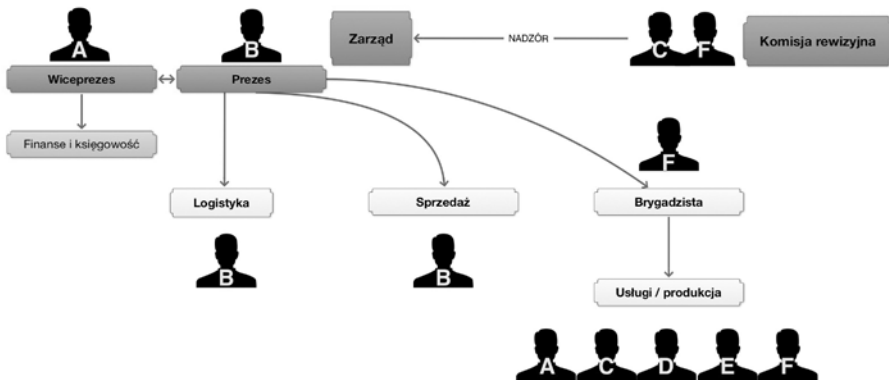
Opisane metody nie są oczywiście jedyne i nie zawsze będą najlepsze dla wszystkich spółdzielni. Jeśli Wasza spółdzielnia korzysta z rozwiązań technicznych, które mogą przysłużyć się innym spółdzielcom, to zachęcamy do dzielenia się wiedzą w imię spółdzielczej współpracy i rozwoju całego sektora. Swoje propozycje i pomysły wysyłajcie mailem na adres biuro@ozrss.pl. Uzyskane pytania i porady będziemy stopniowo publikować na stronach internetowych Związku Rewizyjnego (www.ozrss.pl), tak by tworzyć bazę wiedzy, z której będą mogli korzystać spółdzielcy socjalni w Polsce.

Po co tworzyć bazy wiedzy o spółdzielni?

Umiejętność wizualizacji i utrwalania w formie pisemnej i graficznej swoich myśli jest podstawą komunikacji w zespole. Wykresy i diagramy, ilustrujące zależności między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, przydają się bardzo w zrozumieniu tego, jak działa nasza spółdzielnia. Począwszy od spisania statutu, który jest naszą „mini-konstytucją”, poprzez regulaminy i opisy stanowisk pracy, opis struktury zarządzania, aż po szczegóły procesów produkcji, sprzedaży czy kontaktów z klientami, opisywanie i rozrysowywanie procesów i procedur powoduje, że funkcjonowanie naszego zakładu staje się zrozumiałe dla każdego z członków (co bardzo istotne – również przyszłych członków) spółdzielni.

Dobrze przygotowane diagramy pozwalają jednym rzutem oka zrozumieć relacje między różnymi istotnymi procesami, sposobem podejmowania decyzji, czy nawet wykonywania określonych czynności „na taśmie produkcyjnej”. Dzięki takiemu podejściu tworzymy „mapę” organizmu spółdzielni, która jest niezależna od personaliów konkretnych osób zajmujących się daną czynnością.

SPÓŁDZIELNIA RAZEM – STRUKTURA ORGANIZACYJNA



Na powyższym przykładzie mamy zobrazowaną z jednej strony strukturę organizacyjną i hierarchię decyzyjną, a z drugiej możemy do konkretnych funkcji przypisać konkretne osoby. Mamy tu spółdzielnię składającą się z 6 osób, dwie (A i B) pełnią funkcje w zarządzie, C i F tworzą komisję rewizyjną. A – wiceprezes, odpowiada samodzielnie za finanse i księgowość spółdzielni, jedno-

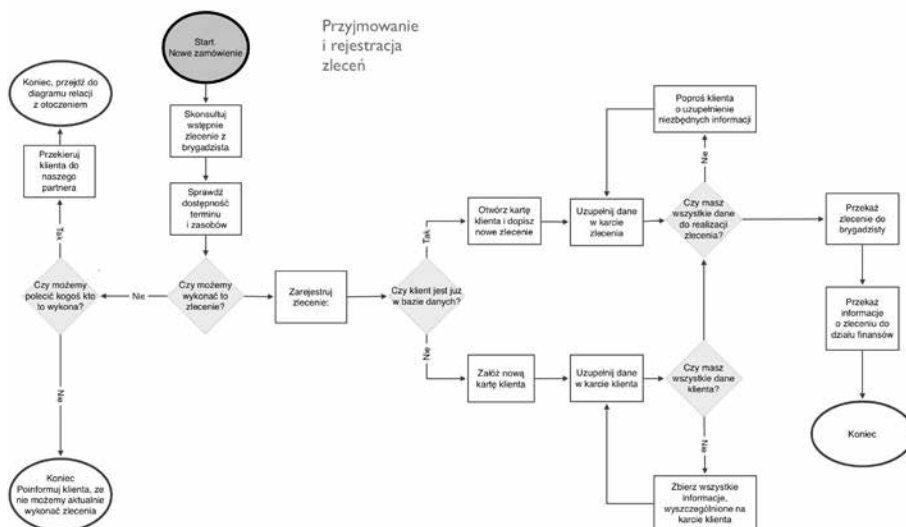
część pracy wykonuje jako „zwykły” pracownik przy usługach. Podlega wtedy pod grafik tworzony przez brygadziście F.

Prezes B jednoosobowo zajmuje się sprzedażą, marketingiem i logistyką. Odpowiada też za organizację i zarządzanie całością spółdzielni. Spółdzielcy D i E nie pełnią aktualnie żadnych funkcji w spółdzielni.

Początkowo rysowanie struktury może się wydać niepotrzebne, bo przecież „wszystko wiadomo”, ale jeśli przykładowo A zawali swoją pracę na produkcji tłumacząc to „obowiązkami księgowymi” to wywoła to niepotrzebny konflikt. Taka sytuacja powinna być uzgodniona z prezesem, który organizując grafik pracy razem z brygadziście, powinien uwzględnić nieobecność „księgowego”.

Inna korzyść z rozpisania struktury jest taka, że jeśli spółdzielnia zacznie się rozwijać i będzie mogła pozyskiwać więcej zleceń, to z części obowiązków prezesa można wydzielić stanowisko sprzedawcy lub logistyka i zatrudnić dodatkową osobę itd.

Tego rodzaju schemat powinien być zawsze uszczegółowiony osobnymi zapisami z opisem stanowisk pracy.



Przykładowy proces rejestrowania klientów i zleceń. W przypadku choroby osoby, która wie, jak zarejestrować klienta i nowe zlecenie, potencjalny zastępca może sobie dać radę korzystając z diagramu – instrukcji „obsługi” stanowiska pracy. Dzięki takiemu diagramowi, który przypomina o każdym kroku, unikamy bałaganu i niepotrzebnych pytań na różnych etapach pracy, np.: Czy macie gdzieś NIP klienta, bo chcę wystawić mu fakturę? Czy ta farba to ma być czerwona czy bordowa? Potrzebuję telefon do klienta, ktoś może go zapisać? Kiedy mamy skończyć to zlecenie?

Tego rodzaju diagramy pomagają też, kiedy zatrudniamy nową osobę lub stażystę.

W większości spółdzielni, które rozpoczynają działalność, podział obowiązków rozpisuje się w oparciu o konkretne umiejętności czy predyspozycje członków. Ten, kto umie organizować pracę, zostaje prezesem, osoba

znająca się na finansach, obsługująca komputer zostaje „księgowym”, praca przy wykonaniu usług i produktów zostaje rozdzielona według umiejętności poszczególnych osób. Normą jest, że każdy z członków spółdzielni posiada kilka funkcji / ról / stanowisk pracy, które przyjmuje w zależności od potrzeb. Taka sytuacja jest zadowalająca na początku, kiedy zespół musi się poznać, dograć, rozpisać dokładnie swoje obowiązki i zadania.

Jeśli jednak szybko nie przejdziemy ze „spersonalizowanej” formy organizacyjnej – opartej o konkretne osoby – do „anonimowej” – zorientowanej na zadania i procesy, narażamy się na bałagan i zamieszanie w sytuacjach kryzysowych, nawet tak banalnych jak choroba jednego z członków spółdzielni.

Rozrysowane procedury są „instrukcją obsługi” naszej firmy, powinny być tak zapisane, by każdy (posiadając oczywiście predyspozycje do danej pracy) był w stanie po ich przeczytaniu wykonać dany zestaw czynności bez uszczerbku dla całej organizacji.

„Instrukcja obsługi” – czyli zestaw procedur co zrobić w danej sytuacji, gdzie szukać potrzebnych nam informacji – jest jak układ nerwowy naszej bazy wiedzy o spółdzielni. Jest centrum sterowania, które mogą (i powinni) współtworzyć wszyscy spółdzielcy. Ten „**układ nerwowy**” powinien być wyposażony w **pamięć**, w której od narodzin spółdzielni gromadzimy kluczowe informacje: dane o klientach, podwykonawcach, rentowność zleceń, informacje o cenach i jakości kupowanych surowców, wydajność maszyn, adresy punktów serwisowych itd.

W ten sposób powstaje zbiorowa wiedza, wewnętrzna „Wikipedia” współtworzona przez wszystkich zainteresowanych. W niej znajdują się opisy stanowisk pracy, zasady organizacyjne, regulaminy, schematy działania, sposoby pozyskiwania klientów, nazwiska, nazwy firm, komentarze ułatwiające podejmowanie decyzji itd.

Taki proces często trwa latami, niektóre informacje ulegają przedawnieniu, inne podlegają zmianom i ulepszeniom, z czasem zaczynamy też coraz lepiej rozpoznawać, które dane są dla nas ważne, a które tylko „zaśmiecają” naszą bazę wiedzy. Zawsze pojawia się refleksja, że część pracy włożonej w spisywanie i segregowanie niektórych danych okaże się nieprzydatna, jednak brak nawyku gromadzenia wiedzy jest zdecydowanie gorszy niż jej nadmiar.

Bez spisania tego, jak działa nasza spółdzielnia, pozostanie ona zawsze grupą osób działających intuicyjnie, często opierając się na biznesowej smy-

kałce czy umiejętnościach sprzedażowych jednej osoby. Taka struktura nie rozwinie się i nie będzie stabilnie konkurować na rynku, a z czasem zacznie się rozsypywać i degenerować, rozplýwać w natłoku „bieżączki” i chaosie codziennie podejmowanych decyzji.

Brak logicznie ułożonej i rozpisanej struktury jest też poważną barierą do rozwoju spółdzielni. Dopóki będziemy myśleć o tym, że „trzeba sklonować panią Jadzię, żeby można było robić więcej pierogów” zamiast „trzeba tak zorganizować pracę, by pani Jadzia miała czas na przekazanie wiedzy o swoich pierogach nowym współpracownikom”, nasza wspólna firma będzie stać w miejscu, sparaliżowana oczywistą niemożnością klonowania ludzi wraz z ich umiejętnościami. Bez problemu możemy za to powielać, gromadzić i dystrybuować wiedzę, nabywać nowe umiejętności, specjalizować się w tym, co robimy najlepiej.

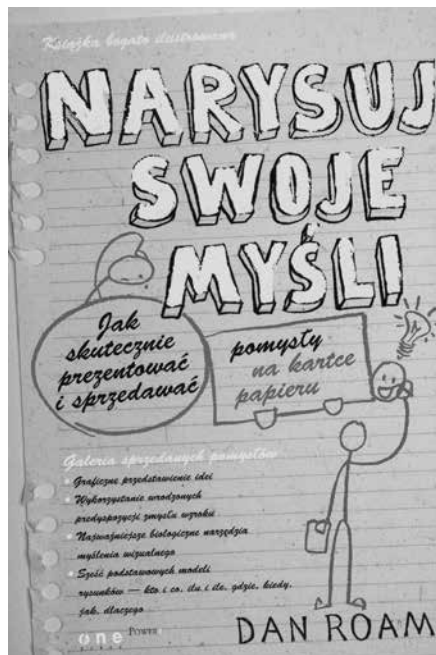
Zanim jednak przejdziemy do porad, jak zapisywać i archiwizować zebraną wiedzę, zajmiemy się procesem wizualizacji myśli – czyli tym, jak nasza wiedza powstaje i jak „zmaterializować” swoje przemyślenia na kartce papieru.

Narysuj swoje myśli

Rysowanie diagramów, rozpisywanie procesów, czy nawet najprostsza wizualizacja własnych myśli są umiejętnościami, których możemy się nauczyć – nie potrzeba do tego wyjątkowego talentu plastycznego czy zdolności manualnych. Oczywiście, jednym rysowanie i wyrażanie myśli za pomocą rysunków przychodzi łatwiej, innym trudniej, jednak podstawową barierą blokującą nas przed narysowaniem kółka, strzałki, kwadratu czy gwiazdki są nasze przyzwyczajenia.

Doskonałym podręcznikiem, dzięki któremu możemy przełamać się i zacząć „rysować własne myśli”, jest książka Dana Roama „Narysuj swoje myśli” (Wydawnictwo Helion / OnePress 2010).

Jak pisze autor książki: *Myślenie wizualne to wykorzystywanie umiejętności widzenia – zarówno faktycznego, jak i korzystania z wyobraźni – w celu identyfikowania pomysłów, do których nie da się dotrzeć innymi drogami, szybkiego i intuicyjnego opracowywania tych pomysłów, a następnie przedstawiania ich innym ludziom w taki sposób, aby ci po prostu je „złapali”.*



Ci „inni ludzie” to najczęściej zespół naszej spółdzielni. W większości znanych nam przypadków zebrania zespołów odbywają się w taki sposób, że zebrani siedzą, gadają, niektórzy konsekwentnie milczą przez całe spotkanie, jedna osoba stara się notować najważniejsze rzeczy, które zostały powiedziane, na podstawie tych notatek powstaje lepszy lub gorszy plan działania, czy też zostają spisane decyzje podjęte na zebraniu.

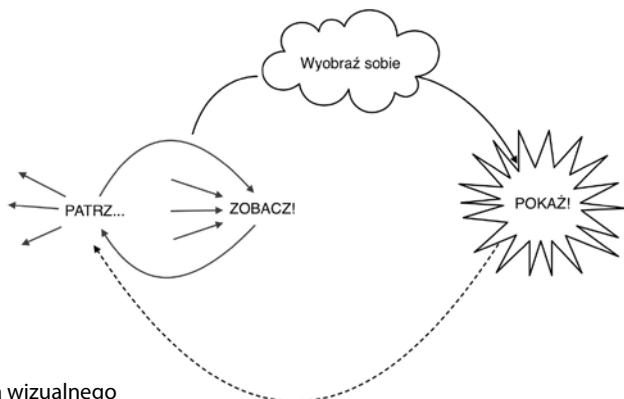
Tego rodzaju spotkanie ma kilka poważnych wad. Po pierwsze, ci którzy milczą lub odzywają się niewiele (bo mają taką naturę) nie wnoszą znaczącego wkładu w zebranie. W efekcie czują, że ich czas został zmarnowany, nie identyfikują się z podjętymi decyzjami, może pojawić się poczucie odrzucenia (postawa „ja tu tylko sprzątam”). Po drugie, nie jest wykorzystany potencjał całego zespołu. A często ci najbardziej milczący mają rewolucyjne pomysły, które rozrysowane i poddane dyskusji, mogą stać się ważną innowacją i sprowokować korzystne zmiany w dotychczasowym trybie działania. Po trzecie, ostateczna „notatka” ze spotkania nie jest efektem procesu zrozumienia i porządnej analizy dyskutowanych tematów, tylko często zbiorem decyzji i wniosków, które pojawiają się w ostatniej części zebrania (zasada „to zrobmy coś, niech ktoś coś zdecyduje”).

W przełamaniu tego typu niekorzystnego sposobu dyskusowania i podejmowania decyzji bardzo przydatnym narzędziem jest właśnie wizualizacja myśli.

Prostota i bezpośredni charakter rysunków mogą zostać wykorzystane w celu identyfikowania i precyzowania własnych pomysłów, a także prostego i łatwego przekazywania ich osobom trzecim, które zapoznając się z naszą prezentacją, być może wpadną na własne, nowe pomysły. (Dan Roam *op. cit.*). Dan Roam w swojej książce skutecznie przekonuje, że każdy z nas potrafi wizualizować swoje myśli, nawet jeśli nigdy wcześniej tego nie robił. *Tak naprawdę potrzebujesz zaledwie trzech narzędzi, aby nauczyć się skutecznie rozwiązywać problemy za pomocą rysunków: oczu, wyobraźni oraz nieco koordynacji między oczyma a ręką.* Najważniejsza korzyść z tego rodzaju procesu to znacznie lepsze przedstawienie tego, co chcemy powiedzieć zarówno zespołowi, jak i samemu sobie. Dokonując rysunkowej analizy procedur i procesów, jednocześnie opowiadając o tym, co właśnie rysujemy naszym kolegom i koleżankom, zwiększamy szansę na to, że w naszej analizie nie popełnimy błędów. Patrząc na utrwaloną na papierze myśl, widzimy, czy schemat jest właściwy, kompletny, czy faktycznie pokazuje rozwiązania, których poszukujemy, a jeśli sami nie potrafimy dostrzec w nim „dziur”, to mogą to za nas zrobić inni członkowie zespołu.

Schemat, który utworzymy, może być „w locie” przejęty przez inną osobę, która pokaże go w innym świetle, uzupełni o istotne braki, czy zada właściwe pytania, które pomogą nam podjąć ostateczną decyzję.

Proces myślenia wizualnego składa się z czterech kroków: patrz → zobacz → wyobraź sobie → pokaż. Przedstawia to poniższy schemat:



Pętla myślenia wizualnego

Gorąco zachęcając do przeczytania (a najlepiej do zakupu i regularnego przeglądania, dopóki nawyk „myślenia wizualnego” nie wejdzie nam w krew) całej książki Dana Roama. Warto wspomnieć jeszcze o podstawowym podziale, jakiego dokonał autor porządkując tematy, które można narysować. Rozróżnił on sześć podstawowych grup problemów, z którymi spotykamy się nie tylko jako spółdzielcy / przedsiębiorcy, ale również jako osoby prywatne. Zaproponowany podział wyczerpuje właściwie wszystkie możliwe schematy, które mogą powstać przy rozwiązywaniu dowolnego zagadnienia w myśl głoszonej przez Roama zasady: „na każdy problem znajdzie się rysunek”.

Sześć podstawowych grup problemów, które można ująć w „myśleniu wizualnym”

Kto i co?	<p>Procesy związane z rzeczami, osobami, rolami</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kto i za co jest odpowiedzialny? • Jak wygląda otoczenie naszej firmy? • Jakie zadanie przypisujemy nowo tworzonej marce? • Z jakich składników zbudowany jest nasz produkt / usługa?
Ile?	<p>Procesy dotyczące mierzenia i liczenia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jakie są nasze koszty stałe, z czego się składają? • Jak wysoka musi być sprzedaż sezonowa, żeby przetrwać okres, w którym zawieszamy daną usługę? • Jakie są relacje między zwiększonym kosztem usługi a spodziewanym przychodem?
Kiedy?	<p>Planowanie i gospodarowanie czasem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co powinno być najpierw, a co potem? • Jak pogrupować procesy, które mogą się odbyć jednocześnie, żeby zaoszczędzić czas i pieniądze? • Co można odłożyć i na jak długo w sytuacji, w której mamy za mało czasu na wszystko? • Jak się ma nieprzekraczalny termin wykonania jakiejś usługi w zestawieniu z możliwościami przerobowymi zespołu?
Gdzie?	<p>Organizacja działalności, kierunki rozwoju</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dokąd zmierzamy? • Gdzie jest nasze miejsce na rynku po wykonaniu planowanej zmiany? • Które z podjętych działań są mniej, a które bardziej ważne? • Jaki wpływ na naszą pozycję mają konkretne zdarzenia?
Jak?	<p>Oddziaływania i relacje między różnymi elementami</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaki będzie efekt danego działania? • Jakie bariery stoją na drodze do osiągnięcia celu i jak je niwelować? • Na ile zmieni się planowany efekt X, jeśli zaistnieje ryzyko Y? • Jakie są możliwe drogi przejścia z punktu A do B?

Dlaczego?	Postrzeżenie całościowego obrazu, wyciąganie wniosków <ul style="list-style-type: none"> • Co i dlaczego (dla kogo?) robimy? • Czy to, co robimy, ma sens? Czy przynosi wystarczający dochód? • Jakie są alternatywy do realizowanych zadań? Która z nich jest najlepsza?
-----------	---

Opracowanie własne na podstawie Dan Roam „Narysuj swoje myśli”

Wszystkie tego typu zagadnienia, po rozrysowaniu, można (często trzeba) uzupełnić w odpowiednich miejscach o treść i dane liczbowe. Diagramy i schematy o znaczeniu „strukturalnym” należy zachowywać w bazie wiedzy, co jakiś czas badać, czy nadal są aktualne, nie bać się rewidowania wcześniejszych pomysłów, dopisywać nowe, tworzyć i konsultować prototypy procedur, nowych usług, zachowań klientów itd. Z punktu widzenia zasad spółdzielczych oraz zgodnie z ideą „co dwie głowy to nie jedna”, wszelkie prace koncepcyjne w spółdzielni warto robić całym zespołem albo chociaż przy udziale większości członków. Żeby jednak takie zebrania były efektywne i nieprzegadane, warto dowiedzieć się, jak uwalniać na zebraniach „mądrość tłumu”.

Planowanie przy pomocy tablicy i kartek samoprzylepnych

Jeżeli przy planowaniu działań chcemy skutecznie wykorzystać potencjał całego zespołu, musimy mieć do tego odpowiednie wyposażenie. Niezbędnymi narzędziami do prowadzenia spotkań opartych o koncepcję myślenia wizualnego są tablica i kolorowe kartki samoprzylepne (*post-it*). Przydatny jest też *flipchart* lub duże kartki papieru, mocowane na ścianie za pomocą taśmy klejącej.

Centralnym punktem spotkania powinna być ścieralna tablica, najlepiej umożliwiająca wykonywanie rysunków w kolorze. To na niej zapisujemy kluczowe zagadnienia, rysujemy i omawiamy schematy, wizualizujemy nasze pomysły. Możliwość wytarcia fragmentu rysunku i dorysowania czegoś nowego jest bardzo ważną częścią naszej pracy kreatywnej. Dzięki temu tworzony schemat zaczyna „żyć”. Prezentując swój pomysł, każdy z członków zespołu może dołożyć lub zastąpić dowolną część obrazu, który cały czas zachowuje swoją przejrzystość i podstawową formę.

Rysunki, które uznamy za wartościowe, przed modyfikacją, możemy błyskawicznie „zarchiwizować”, robiąc im zdjęcie aparatem czy telefonem. Później łatwo wrócić do wcześniejszych (już zmasowanych) obrazków, wyświetlając je na ekranie komputera czy na rzutniku. Przejmowanie miejsca przed tablicą przez kolejnych uczestników spotkania ma też znaczenie symboliczne i psychologiczne. Każdy przez jakąś chwilę prowadzi spotkanie, skupia na sobie uwagę pozostałych, uczy się prezentowania swoich pomysłów, czuje się współodpowiedzialny za końcowy efekt.

Inna, równie ważna rola przypada karteczkom *post-it*. Na nich możemy zobrazować te obiekty, co do których nie mamy pewności, gdzie należy je umiejscowić, a mają istotne znaczenie dla tworzonego schematu. Na kartkach samoprzylepnych można zapisywać obiekty z grupy „Kto i co?” oraz „Ile?”. Kartki *post-it* pełnią też ważną rolę w procesie prowadzenia spotkania, który omawiamy poniżej.

Duże arkusze papieru doskonale nadają się do utrwalenia naszkicowanego wcześniej na tablicy schematu, jeśli wymaga on dalszych omówień, czy zdobycia dodatkowych informacji. Zarysowane arkusze papieru wiszące na zapleczu spółdzielni przypominają o niedokończonych tematach, niejednokrotnie zdarza się, że pomysł na uzupełnienie brakującego ogniw pojawia się zniemacka, poza zebraniem. Wtedy wiszący na ścianie schemat może zostać wypełniony wizualizacją niespodziewanego pomysłu i poczekać na omówienie do kolejnego, najbliższego spotkania.

W prowadzeniu kreatywnych i efektywnych spotkań ważna jest spontaniczność uwalniania kolejnych pomysłów, jednak cała „sesja” powinna się odbywać według konkretnego planu, z ustaleniem czasu trwania kolejnych części, tak żeby całe spotkanie nie zamieniło się w chaotyczną gadaninę i „szal kreatywności”, bo nadmierna kreatywność jest z reguły wrogiem skutecznego działania. Każda ze spółdzielni powinna wypracować sobie własne dobre praktyki w tym zakresie, my chcemy jednak zaproponować pewne zasady, które można wdrożyć w całości lub poddać je własnym modyfikacjom.

Proponowany przez nas niżej schemat prowadzenia spotkania powstał w efekcie wielu szkoleń i sesji doradczych. Jest to mieszanka kilku technik, w dużej mierze oparta na koncepcji burzy mózgów. Jednak jej celem, w przeciwieństwie do „klasycznej” burzy mózgów, nie jest wyłącznie generowanie nowych pomysłów, ale przede wszystkim umożliwienie wypowiedzenia się

każdej z osób uczestniczących w spotkaniu, zmateriałizowanie myśli w postaci zapisu graficznego (hasła i rysunki), wspólne omówienie zaprezentowanych i wygenerowanych przez zespół treści i wyciągnięcie wniosków w postaci zapisu zadań do wykonania.

Proponowany przez nas proces spotkania zespołu spółdzielni:

- 1. Wprowadzenie.** Zreferowanie tematu, zaprezentowanie w formie wizualnej (np. na tablicy) schematu, na którym będzie pracować grupa (zobacz następny rozdział o kanwach i mapach). Rysunkowe ujęcie danego zagadnienia, przedstawienie używanych symboli, zapoznanie uczestników z bazą danych – informacje liczbowe, umieszczenie „aktorów” rozrysowanego schematu, czyli obiektów „kto i co?”
- 2. Zebranie danych od uczestników.** Tu główną rolę pełnią karteczki *post-it*. Każdy z uczestników spotkania powinien mieć ze sobą bloczek kartek i pisak/ długopis. Kiedy po wprowadzeniu już wiadomo, co należy zrobić i jakich danych nam brakuje, uczestnicy spotkania starają się uzupełnić brakujące informacje swoimi pomysłami, które są umieszczane na karteczkach. Ta część to „cisza przed burzą”. Dzięki temu, że każdy pracuje indywidualnie i samodzielnie zapisuje swoje pomysły, unikamy sytuacji, w której jedna osoba (nawet nieświadomie) narzuca pozostałym swoją wizję i pomysły. Taka metoda „cichego” zbierania informacji pozwala też na chwilę skupić się, zastanowić, przemyśleć przedstawiony problem, podać kilka rozwiązań, które uważamy za sensowne.

Po upływie określonego czasu (z reguły wystarcza ok. 5 minut), uczestnicy przyklejają kartki w określonych miejscach schematu, obok siebie, by można było obejrzeć zawartość wszystkich nalepek. Bardzo często zdarza się, że kilku uczestników napisze coś identycznego lub bardzo podobnego. Takie kartki można „agregować”, przyklejając jedną na drugiej, jednak tak, żeby było widać ich ilość – ile osób zaproponowało podobne rozwiązanie.

- 3. Wspólne omawianie zaprezentowanych pomysłów, wyciąganie wniosków.** W tej części następuje „burza”, czyli dyskusja nad tym, co zawisło na naszej tablicy. W pierwszej kolejności warto skupić się na tych propozycjach, które zaproponowało kilka osób. Tu liczba kartek z podobną treścią jest dla nas istotnym wskaźnikiem ilościowym. Należy przejrzeć i wspólnie omówić wszystkie zawieszane pomysły, starając się oceniać je pod kątem przydatności/ wykonalności. Czasami należy dopytać, „co

autor miał na myśli”, jeśli jakiś komunikat jest nieczytelny, poprosić o dopowiedzenie i wyjaśnienie pozostałym, o co chodziło. Każdy z zebranych powinien mieć szansę na omówienie tego, co zaprezentował – zalecane jest wymienianie się pod tablicą, po to by każdy mógł opowiedzieć, jak rozumie to, co zostało narysowane i wprowadzić swoje poprawki. Karteczki (reprezentujące „obiekty”) można przemieszczać, przeklejać w inne miejsca, na ścieralnej tablicy można rysować między nimi różne relacje, odpowiadając na pytania „gdzie? jak? dlaczego?”.

Niektóre karteczki – szczególnie te „zagregowane” z kilku, warto zastąpić rysunkami – nadać im jakiś symbol obrazkowy, ułatwia to zapamiętanie i ogarnięcie wzrokiem rysowanych schematów. Jeśli tablica stoi w odległości kilku metrów od uczestników, z reguły nie widać, co jest napisane na małych kartkach samoprzylepnych, zastąpienie napisu wyraźną „ikoną” poprawia komunikację między treścią na tablicy a odbiorcami.

Ta część trwa najdłużej. Z zebranych informacji można z reguły utworzyć wiele schematów działania, budować wiele relacji i zależności. Żeby narada nie zamieniła się w niekończącą dyskusję, trzeba zawsze na wstępie wyznaczyć moderatora, który prowadzi spotkanie. Dobra praktyka mówi, że moderator nie powinien być jednocześnie członkiem „zespołu kreatywnego”, nie powinien umieszczać swoich kartek na tablicy, bo czasami jego zaangażowanie w obronę własnych pomysłów przeważa nad zadaniem skutecznego temperowania dyskutantów. Jednak w małych zespołach spółdzielni socjalnych może być trudno taką osobę wyznaczyć. Pomocne może być wtedy poproszenie jakiegoś znajomego, przyjaciela naszej spółdzielni, którego uważamy za osobę bezstronną, żeby jak „arbiter” pomógł nam przestrzegać wyznaczonych zasad i czasu trwania kolejnych części. Nawet tak niewielka rola, jak przypominanie o czasie lub komentowanie naszych pomysłów „zewnątrznym okiem”, ma duże znaczenie dla utrzymania porządku zebrania (lub ożywiania zbyt apatycznej atmosfery).

- 4. Selekcja i czyszczenie danych.** Po omówieniu zaprezentowanych pomysłów trzeba zdecydować, które elementy zostają i jakie są między nimi zależności, przyjęć konkretne rozwiązanie, które można zapisać „na czysto”. Z reguły już po jednym cyklu mamy znacznie większą wiedzę, co trzeba zrobić, albo przynajmniej zdajemy sobie sprawę, ilu jeszcze informacji nam brakuje, żeby osiągnąć planowany rezultat i przejść do praktycznego

działania. W sytuacjach, w których mapa naszego działania nadal zawiera puste i niewyjaśnione obszary, konieczne będzie uzupełnienie jej o brakujące informacje i powtórzenie całego cyklu, gdzie za „wprowadzenie” posłuży efekt osiągnięty we wcześniejszym spotkaniu oraz dane zgromadzone pomiędzy spotkaniami, stanowiące odpowiedzi na postawione wcześniej pytania.

5. **Powtarzanie cyklu.** Cykl od punktu 1 do 4 można powtarzać na tym samym spotkaniu, czasami brakujące informacje można szybko odszukać (np. w księgowości, Internecie, dzwoniąc do jakiegoś specjalisty czy klienta itd.) i powtarzać cykl, dopóki nie nabierzemy całkowitego przekonania, że rysowany schemat jest kompletny i nic więcej nie da się wymyślić.

Zdarza się jednak, że zgromadzenie brakujących danych wymaga czasu. W takich sytuacjach rozrysowane schematy należy zarchiwizować – przenieść je „na czysto” na papier, przekleić na papier kartki z ikonami obiektów (nawet jeśli będzie to „kwadrat i dwie kropki”, to każdy z zespołu będzie za miesiąc pamiętał, co on symbolizuje). Można też wykonać fotografie, jednak „otwarty” schemat na dużej kartce papieru, wiszący nad biurkiem czy w korytarzu, przypomina o nieskończonym procesie i mobilizuje do tego, żeby się spotkać i dokończyć wspólne rysowanie.

6. **Bądź SMART.** Kiedy proces „kreatywny” się zakończy, nie powinniśmy mieć żadnych wątpliwości, co i na kiedy należy zrobić. Cele, jakie chcemy osiągnąć, czy zadania do wykonania należy podzielić na krótko-, średnio- i długoterminowe. Każde powinno mieć określonego wykonawcę lub wykonawców. Jeśli za dane zadanie ma być odpowiedzialna więcej niż jedna osoba, to trzeba też jasno określić podział obowiązków między nimi. Zadanie z kilkoma wykonawcami często „zostaje sierotą”, zgodnie z przysłowiem „gdzie kucharek sześć, tam nie ma co jeść”.

W precyzowaniu zadań pomoże nam metoda „SMART” (akronim od ang. *Simple, Measurable, Achievable, Relevant, Timely defined*, dosł. „sprytny”), która oznacza, że zadania, jakie podejmiemy na podstawie porządnie omówionego rozrysowanego schematu działania, powinny być:

- Proste – jednoznacznie sformułowane, tak by ich zrozumienie nie stanowiło kłopotu;
- Mierzalne – tak określone, by dało się je „zmierzyć”, porównać do stanu wcześniejszego;

- Osiągalne – realne do wykonania w oparciu o dostępne nam zasoby i możliwości zespołu;
- Istotne – zadanie, które chcemy wykonać, musi mieć konkretne znaczenie w naszym planie, dobrze też kiedy osoba, której powierzamy wykonanie, jest zaangażowana, wykonanie zadania ma dla niej priorytet osobisty;
- Określone w czasie – każde zadanie powinno mieć przewidywany, nieprzekraczalny termin zakończenia.

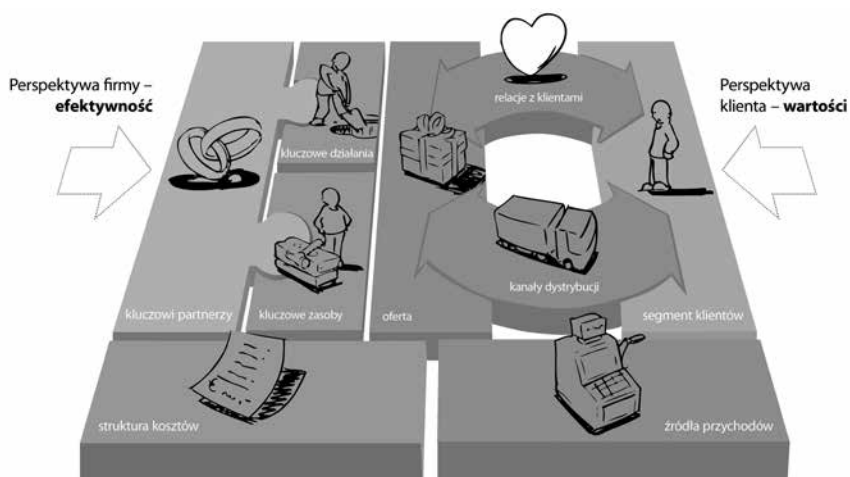
Podsumowując. Nabranie nawyku myślenia wizualnego, dyskusje w zespole, połączone z rysowaniem, wspólnym tworzeniem i zapisywaniem planów działania, jest nie tylko bardzo dobrą i efektywną praktyką w zarządzaniu spółdzielnią. Wprowadza też lepsze relacje do zespołu, spotkania nie są nudne, umożliwiają wzajemne poznanie specyfiki swoich miejsc pracy, budują większe zaangażowanie wszystkich członków we współtworzenie i współodpowiedzialność za losy spółdzielni.

Kanwy i mapy – porządkujemy nasze myśli

Koncepcja myślenia wizualnego ma coraz więcej zastosowań. Istnieją skodyfikowane języki, znajdujące zastosowanie głównie w informatyce (np. OMG UML), ale powstaje coraz więcej koncepcji na wizualizację danych i procesów do zastosowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Poniżej przedstawiamy trzy sposoby porządkowania wiedzy o organizacji i procesach, które mogą mieć zastosowanie w spółdzielniach socjalnych.

1. **Business Model Generation (kanwa BMG)**. To jedna z najbardziej innowacyjnych metod porządkowania wiedzy o naszej firmie. Cała koncepcja opisana jest w książce „Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera” Alexandra Osterwaldera i Yves’a Pigneur, wydanej w Polsce przez Helion/OnePress (2012). Jak w zachęcie do kupienia książki pisze wydawca: *Za większością porażek dotyczących nowych rozwiązań stoi po prostu ich... nieuporządkowanie i niedopracowanie! Ale czy wdrażanie innowacji można w ogóle w jakiś sposób uporządkować?* Autorzy książki udowadniają, że można. Dochodzenie do innowacyjnych pomysłów to taki sam proces, jak każdy inny i można go usprawnić, posługując się wypróbowanymi metodami.

Można do tego dołożyć pytanie – czy spółdzielnie socjalne mogą być innowacyjne i korzystać z takich samych narzędzi jak np. Gillette i Facebook? Odpowiadamy, że zdecydowanie tak. Sam model prawny spółdzielni socjalnej, czyli przedsiębiorstwa, które łączy wartości społeczne z działalnością gospodarczą, jest już innowacyjny (choć jego tradycje sięgają setek lat wstecz), nie potrafimy go jednak optymalnie wykorzystać. Problemem wielu spółdzielni nie jest brak zapędu do pracy czy zła oferta, ale bardzo często nieznanymi procesów związanych z zarządzaniem, czy organizowaniem wiedzy o swoim otoczeniu i rynku. Nauczenie się korzystania z kanwy BMG może dokonać wyłomu w myśleniu o tym, **co i dla kogo** robi nasza spółdzielnia.



Planowanie wg metody BMG wykorzystywaliśmy wielokrotnie w różnych spółdzielniach socjalnych i zawsze, nawet w najmniej przygotowanym zespole, przynosiło to rezultaty więcej niż zadowalające.

Dokładniejszy opis tego, jak działa i czym jest kanwa BMG, można przeczytać we współwydawanym przez OZRSS piśmie „JAK robić biznes społeczny”. Zaprezentowaliśmy tam artykuł „Biznesplan jest *passé*” (<http://biznesspoleczny.pl/biznes-plan-jest-passe>), w którym opisane jest funkcjonowanie tego narzędzia. Wszystkich zainteresowanych odsyłamy na

strony internetowe biznespoleczny.pl, a na zachętę dodamy fragment przygotowanego przez wydawcę opisu reklamowego, który, naszym zdaniem, nie jest w żaden sposób przesadzony: *A zatem koniec z nudną, suchą teorią! Wiedza czysto praktyczna, podana w nowatorski, ułatwiający zrozumienie i zapamiętanie sposób! Liczne rysunki, wzięte z życia ciekawe przykłady i gotowe, sprawdzone scenariusze do wykorzystania od zaraz. Tak wygląda nowoczesny podręcznik dla ludzi biznesowego czynu!*

2. **Mapa empatii.** To schemat, który jest częścią kanwy BMG, a właściwie uzupełniającym go diagramem, w którym rozpisujemy wiedzę o naszych klientach. Dokładny opis mapy empatii znajduje się również w piśmie „JAK robić biznes społeczny” i można go przeczytać na stronie www.biznespoleczny.pl/narysuj-swoich-klientow. Dzięki stosowaniu tego narzędzia, możemy wnikać w ukryte potrzeby naszych obecnych i potencjalnych klientów i tak dopasować swoją ofertę, żeby nie mieli wątpliwości, że to, co chcemy im sprzedać, jest dokładnie tym, czego szukają.

Informacje zebrane za pomocą mapy empatii przenoszone są później na kanwę BMG i stanowią bardzo ważny element naszego modelu biznesowego.

Mapa empatii może być też stosowana do ulepszania już istniejącej oferty. Pomaga nam odpowiedzieć na istotne pytania – kim jest nasz klient, gdzie przebywa, kogo słucha, gdzie może natknąć się na naszą ofertę, jak go przekonać do zakupu itd. Narzędzie to jest na tyle uniwersalne, że można je stosować do zrozumienia potrzeb dowolnej grupy osób, którym chcemy sprzedać nasze usługi i produkty albo pomóc w ramach działalności pożytku publicznego.

Przechodząc przez informacje zebrane i uporządkowane na mapie empatii, odpowiadamy sobie kolejno na kluczowe pytania, dzięki którym możemy pozyskać nowych klientów:

- a) **O czym myśli i co czuje klient?** Czego poszukuje, jakie ma potrzeby (oczywiście związane z tym co chcemy sprzedać)?
- b) **Czego i kogo słucha?** Co mówią jego znajomi, rodzina, szef? Kto ma na niego wpływ, kto jest dla niego autorytetem i może zachęcić nasz „model” do wybrania naszej oferty?
- c) **Co widzi?** W jakim przebywa otoczeniu? Co robią jego znajomi? Jakie obserwuje wzorce? Co oferuje mu nasza konkurencja? Jaki ma gust?

Jakie ilustracje, opakowanie przekonają go, że nasza oferta jest dla niego odpowiednia? Za pomocą jakich mediów możemy do niego dotrzeć?

- d) **Co mówi i co robi?** Jakie ma hobby, zainteresowania, zwyczaje? Jakie czynności codziennie wykonuje, czym się przemieszcza? Gdzie chodzi do szkoły, gdzie pracuje? W którym miejscu powinien natrafić na informacje o naszej ofercie, żeby ją zauważył i zapamiętał?
- e) **Czego się obawia?** Jakie są jego zmartwienia, frustracje, lęki? Czego nasz „model” nie chce zaznać, i w jaki sposób nasza oferta może go przed tym uchronić?
- f) **Co chce osiągnąć?** Jakie ma pragnienia i aspiracje? Co uważa za sukces? Co daje mu zadowolenie? Co w naszej ofercie jest najcenniejsze dla klienta?

Mając tak uporządkowaną wiedzę, zwiększamy szansę na skuteczną sprzedaż i dobre relacje z klientami. Planowanie na mapie empatii przynosi często niespodziewane odpowiedzi dotyczące metod sprzedaży i pozwala nam się wyrwać poza standardowy schemat „marketing to www + ulotki”.

3. **Diagram Gantta.** Z diagramami Gantta spotykamy się przy tworzeniu harmonogramów, określaniu kolejności i priorytetów wykonywanych zadań. Jest to na tyle popularne narzędzie, że większość czytelników jest pewno przyzwyczajona do rysowania „bloków” zadań i określania na osi czasu, co po czym powinno nastąpić i kiedy jest nieprzekraczalny termin wykonania danego zadania.

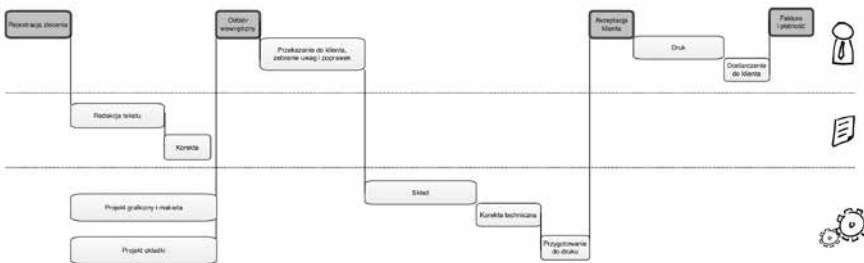


Diagram Gantta, obrazujący przygotowanie książki lub broszury. Pokazuje kolejność poszczególnych procesów. Na szaro zaznaczone są kolejne „kamienie milowe” kończące pewien etap pracy.

Dodatkowo zaznaczono podział na konkretne działy, do których przypisane są zadania. Na samej górze są zadania dla menadżera/koordynatora, poniżej dla zespołu redakcyjnego, a na samym dole dla studia graficznego.

Znajomość czasu trwania kolejnych faz pozwala nam ustalić konkretne i realne terminy i spisać umowę z klientem.

Jeżeli mamy obawy co do terminowości klienta, możemy spisać w umowie elastyczny czas zakończenia, podając ilość dni potrzebnych na konkretną fazę i w ten sposób określić ostateczny termin oddania pracy. Jeżeli klient nie przekaże nam swoich uwag w określonym terminie, lub będzie zwlekał z akceptacją całości, musimy się liczyć z tym, że przesunie nam się termin w drukarni itd.

Wykres Gantta warto rozpisać dla większości standardowych działań w naszej ofercie. Nakładając na siebie kilka wykresów zleceń, nad którymi pracujemy, widać np. potencjalne zatory, nawarstwienie pracy w konkretnych działach itd.

Diagram pozwala nam uporządkować zadania, które planujemy wykonać. Warto też obudować go **dodatkowymi informacjami**, jak **kto** jest odpowiedzialny za wykonanie danego zadania i dotrzymanie terminu oraz co jest niezbędne do jego ukończenia – jakie zasoby: maszyny, pomieszczenia, surowce, narzędzia.

Takie wykresy można tworzyć ręcznie na dużych kartkach papieru, czy tablicy z namalowanym kalendarzem, można przygotować kolorowe kartki czy ikonki symbolizujące poszczególnych pracowników, maszyny itd. Dzięki temu na pierwszy rzut oka będzie widać, podczas omawiania nowego zlecenia, kiedy mamy „wolne moce przerobowe” lub czy nie próbujemy wpisać w plan dwóch działań wymagających tych samych zasobów (np. wysłać to samo auto jednego dnia z Łodzi do Gdańska i do Rzeszowa czy organizować jednego dnia w tej samej sali stypę i wesele).

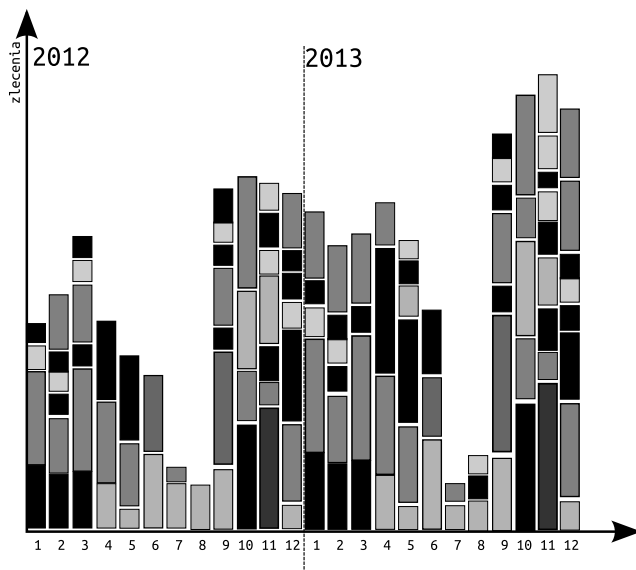
Diagram Gantta to bardzo uniwersalne narzędzie. Osoby lubiące pracę z wykorzystaniem komputera mogą skorzystać z darmowych programów (np. <http://gantter.com>, <http://www.ganttproject.biz>), pozwalających analizować pracę spółdzielni czy wykorzystanie zasobów w długim okresie.

Większość spółdzielni prawdopodobnie prowadzi kalendarze i ma własne sposoby na planowanie zleceń. Wspominamy tu o diagramie Gantta, ponieważ jest to jeden z lepszych sposobów tworzenia harmonogramów zadań i projektów. Tworząc bazę wiedzy o spółdzielni, warto spisać i archiwizować diagramy dla podobnych zleceń, które wykonywaliśmy. Taka wiedza pozwala nam szybciej i bardziej precyzyjnie oszacować czas trwania i koszty poszczególnych działań (jeśli są powtarzalne). Zbieranie informacji o czasie wykonywania zadań, kosztach pracy, wykorzystanych materiałach, zużyciu maszyn itd. jest podstawą do późniejszej analizy i poszukiwania innowacji, redukcji kosztów, optymalizacji „za-

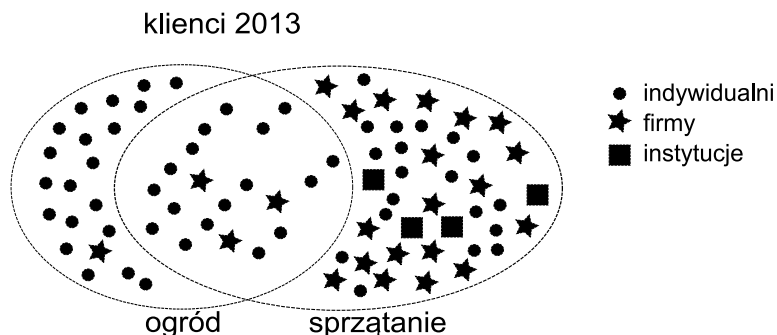
plecza” spółdzielni. Bez takiej wiedzy trudno jest się rozwijać i odnosić sukcesy na rynku.

Wszystkie narzędzia do zbierania danych „działają” najlepiej, kiedy pracujemy na nich zespołowo. Wiedza, którą gromadzimy i porządkujemy, jest na tyle obszerna i jednocześnie specjalistyczna, że warto zaangażować w proces jej uzyskania wszystkich spółdzielców.

4. **Wykresy, diagramy, mapy.** Z umiejętnością myślenia wizualnego powinna iść w parze umiejętność analitycznego myślenia, wyciągania wniosków i prezentowania ich w syntetycznej uproszczonej formie. Bardzo dużo wiedzy na ten temat można zaczerpnąć z rekomendowanej wcześniej książki „Narysuj swoje myśli”. Zachęcamy wszystkich czytelników do odświeżenia sobie wiedzy o wykresach, osiach współrzędnych, zbiorach itp. Za pomocą znanych każdemu z nas (szkoła podstawowa) wykresów, możemy łatwiej wyobrazić sobie od czego zależy sukces naszego przedsiębiorstwa.



Wykres ilustrujący ilość i rentowność zleceń z podziałem miesięcznym przez okres dwóch lat. Od razu rzuca się w oczy sezonowość oferty. Lipiec i sierpień to „martwe” miesiące w tej branży, można wtedy wysłać zespół spółdzielni na urlop. Najwięcej pracy jest jesienią, widać też, wzrost ilości zleceń w okresie rocznym. Stosując kolory, możemy na tego rodzaju prostym schemacie zaznaczyć znacznie więcej, np. grupę klientów, rentowność danego zlecenia, itd.



Prosty zestaw zbiorów, który można wykonać nawet na korkowej tablicy. Ikonki obrazują trzy grupy klientów korzystających z dwóch rodzajów usług. Widać wyraźnie, że część wspólna, czyli klienci, którzy korzystali w spółdzielni ze sprzątania i usług ogrodniczych, to głównie klienci indywidualni. Jednocześnie jest spora grupa klientów indywidualnych, która korzysta z usług ogrodniczych, ale nie ze sprzątania. Można założyć, że każdy z nich ma obok ogrodu dom, który można posprzątać. Spółdzielnia może w takim wypadku zaproponować klientom indywidualnym rabat na usługi ogrodnicze kiedy zamówią też sprzątanie, albo zrobić z nich „pakiet”. Potencjalny koszt rabatu będzie pokryty z oszczędności na dojazdach – chcąc wykonać podobną ilość usług sprzątania, musielibyśmy dwukrotnie wyjeżdżać.

Sprzedawca w spółdzielni powinien pracować nad tym, żeby grupa klientów w części wspólnej była jak największa, a tych, którzy są tylko w części „ogród”, było jak najmniej. W grupie „sprzątanie” zostanie na pewno sporo osób, ponieważ nie każdy kto ma dom ma ogród.

- relacja czas / ilość zleceń
- relacja rodzaj zleceń / rentowność (zysk)
- zbiory klienci na usługi ogrodnicze, klienci na usługi sprzątania domów / część wspólna / + wniosek = oferta łączna (rabat za wykonanie obu usług w tym samym czasie) – rabat = koszt dojazdu benzyna + czas

Przygotowanie tego rodzaju wykresów za różne okresy, archiwizowanie ich i analiza podczas zebrań zespołu powoduje, że nasza firma zaczyna rozwijać się w oparciu o wiedzę, a nie wyobrażenia i intuicję. Żeby tę wiedzę przechowywać, niezbędne jest wyposażenie spółdzielni we wspólną „pamięć”.

Baza wiedzy – zbiorowa pamięć spółdzielni

We wstępie użyliśmy określeń „układ nerwowy” i „pamięć” spółdzielni. Układ nerwowy to szeroko rozumiany system komunikacji między spółdzielcami. Jak już to wielokrotnie zostało omówione, za jakość tego systemu

odpowiedzialni są wszyscy członkowie i pracownicy spółdzielni. W spółdzielni nie wystarczy jednostronna komunikacja „od głowy do ręki”, czyli od kogoś, kto podejmuje decyzję do wykonawcy zadania, ale również w drugą stronę. Dotyczy to nie tylko prostego „raportowania”, co zostało wykonane, a co nie, ale również sugerowania zmian, ulepszeń, przekazywania wiedzy o powtarzających się problemach na danym stanowisku pracy i o sposobach ich usuwania.

Firma, w której wiedza jest zbierana i wykorzystywana na każdym szczeblu organizacji (a nie tylko na stanowiskach „kierowniczych”), rozwija się znacznie szybciej i w sposób bardziej zrównoważony, bez niepotrzebnych tarć w zespole. Ważnymi czynnikami są dyscyplina, zaangażowanie i partnerskie relacje między spółdzielcami. „Ręka” musi być zainteresowana ulepszeniem swojego miejsca pracy, ale „głowa” ma obowiązek zrozumieć specyfikę pracy „ręki”, zamiast odgórnie narzucać „jedynie słuszne rozwiązania”. „Ręka” powinna też akceptować swoje miejsce w „organizmie” spółdzielni i nie przejmować zadań, za które odpowiada „głowa” lub „noga”. Trzymanie się raz podjętych (np. podczas walnego zebrania) ustaleń, relacji i hierarchii jest jedyną szansą na to, że spółdzielnia będzie wykonywać zaplanowane działania, a nie tańczyć swoisty „taniec świętego Wita”, w którym noga próbuje zastąpić głowę, ręka staje się uchem, a głowa, w odruchu obronnym, odcina się od napływających z organizmu sprzecznych komunikatów.

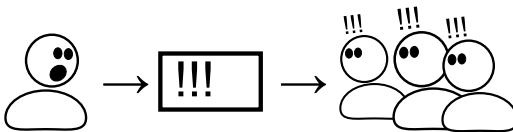
Komunikację między ludźmi (czyli tworzenie naszego „układu nerwowego”) możemy podzielić na dwa zasadnicze rodzaje: komunikację synchroniczną i asynchroniczną. **Synchroniczna** to ta, w której rozmówcy (odbiorca i nadawca komunikatu) **rozmawiają ze sobą w tym samym czasie**: rozmowa na żywo, rozmowa telefoniczna, połączenie Skype, *chat* internetowy. Takie rozmowy najczęściej nie są rejestrowane. Ich zadaniem jest omówienie jakiegoś problemu między dwoma lub więcej rozmówcami. Do tej pory skupialiśmy się przede wszystkim na narzędziach, które możemy wykorzystać do ulepszenia komunikacji synchronicznej, głównie do prowadzenia zebrań zespołu.

W ostatniej części poradnika omówimy kilka prostych metod komunikacji asynchronicznej, czyli takiej, gdzie **nadawca i odbiorca komunikatu „rozmawiają ze sobą” w różnym czasie**, za pomocą metod pozwalających na utrwalenie przekazywanej informacji.

Mówiąc po ludzku, komunikacja asynchroniczna to pisanie listów, tworzenie znaków, symboli, schematów, które odbiorca potrafi „przeczytać” i wykonać zawarte w komunikacie instrukcje (komunikacja jednostronna) lub dodatkowo dopisać komunikat zwrotny (komunikacja wielostronna).

komunikacja asynchroniczna:

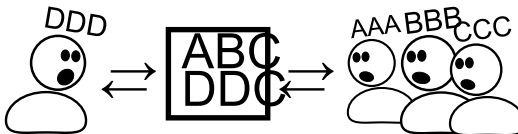
jednostronna



nadawca → nośnik informacji → odbiorca (odbiorcy)

Przykładowo:
Znak drogowy
Napis „Śliska podłoga”
Księga gości
Menu
Cennik

dwustronna



Przykładowo:
E-mail
Komentarze na blogu
Tablica korkowa w biurze
Forum dyskusyjne
Wiki

Istotną rolę pełni tu sposób i sens **zapisywania informacji**. Informacja, która została utrwalona, zapisana, staje się częścią naszej **pamięci**. Komunikowanie się bez zapisu nie tworzy wiedzy, jest jak organizm, który żyje, porusza się, wykonuje różne czynności, ale nie ma świadomości, po co to robi, co robił wczoraj, jak wyglądał rok czy dwa lata wcześniej, czy od tamtej pory się rozwinął czy nie.

Ostatnim etapem jest porządkowanie i aktualizowanie informacji. Dane, które są zapisane, uporządkowane i aktualne, tworzą bazę wiedzy o spółdzielni.

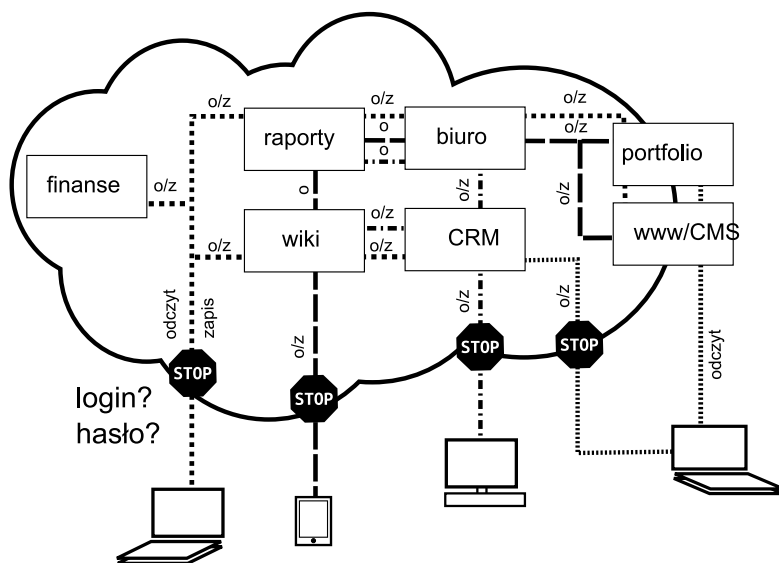
Ogromną zaletą komunikacji asynchronicznej jest to, że nadawanie i odczytywanie informacji odbywa się w różnym czasie. Współczesne technologie komunikacyjne i informatyczne dają nam setki możliwości ułatwiających komunikację w zespole i tworzenie baz wiedzy. Począwszy od maili, przez grupy dyskusyjne, fora, blogi i komentarze, po rozbudowane systemy zarządzania

projektami i porządkowania dokumentów. Różnorodność tych narzędzi i ich zróżnicowana przydatność zasługuje na omówienie w oddzielnym poradniku, przeznaczonym dla osób, które dość swobodnie posługują się komputerem i Internetem. Poniżej przedstawiamy kilka przydatnych rozwiązań, których obsługa nie powinna stanowić problemu dla osób, których wiedza o komputerach jest na „poziomie obsługi Worda”.

1. Praca w chmurze

Podstawą do zrozumienia, jak może działać zintegrowana baza wiedzy, jest koncepcja „chmury”. Jest wiele narzędzi informatycznych, bazujących na poniższym schemacie.

komunikacja w chmurze:



Praca w chmurze. Wszystkie urządzenia mają dostęp do informatycznej „chmury” zawierającej różne dane. Dostęp do danych wymaga zalogowania się na określone hasło i login. Na rysunku pierwsze trzy urządzenia to „spółdzielcy” a pierwszy od prawej to komputer klienta.

Każdy użytkownik korzysta ze swojego loginu i hasła, dzięki temu możemy precyzyjnie ustalić dostęp do konkretnych zasobów. Przykładowo – do wiki mają dostęp wszyscy trzej pracownicy. Uprawnienia o/z oznaczają możliwość odczytu i zapisu. Tylko pierwszy z lewej ma możliwość zapisywania danych w dziale „raporty”, pozostali mają ten dział tylko do odczytu. Dostęp do działu „finanse” jest otwarty tylko dla użytkownika po lewej.

„Klient” może korzystać ze strefy CRM, a portfolio i www (CMS) nie wymagają logowania, każdy użytkownik internetu może je przeglądać.

Dane zbierane w formie dokumentów, zdjęć, formularzy, notatek, tabel, diagramów itd. są zebrane w jednym miejscu (tzw. chmura), do którego osoby z odpowiednimi uprawnieniami (podanie loginu i hasła) dostają dostęp z dowolnego miejsca podpiętego do tej chmury (poprzez łącze internetowe). Dzięki temu każdy ze spółdzielców może współtworzyć bazę wiedzy, dokładając swoje uwagi, raporty, sprawozdania, notatki, wypełniając przygotowane formularze badające efektywność pracy, rentowność zleceń, zużycie materiałów, relacje z klientami itd.

W ten sposób informacje, które są umieszczane w chmurze, są dostępne dla wszystkich zainteresowanych. Każda uprawniona osoba ma możliwość pobrania odpowiedniego pliku i wykorzystania go w odpowiednim celu. Przykładowo, spółdzielnia bez „etatowego marketingowca”, w której pracownicy wykonujący usługi są jednocześnie sprzedawcami usług, może utworzyć sobie zestaw „portfolio”, który będzie pokazywany klientom w momencie, w którym pojawia się szansa na sprzedaż. Posługując się przykładem spółdzielni, która sprząta domy i może również porządkować ogrody, możemy pokazać zadowolonemu ze sprzątania klientowi inną część naszej oferty i przekonać go, że jak przyjedziemy z „kolegą ogrodnikiem”, to klient będzie równie zadowolony z pielęgnacji ogrodu, a usługa będzie tańsza niż zamówienie oddzielnie sprzątania i pielęgnacji zieleni w dwóch firmach.

Wpisanie przez „sprzątaczkę” czasu pracy, dojazdu, kosztów materiałów zużytych przy wykonaniu zlecenia pozwoli koleżance analizującej wydatki spółdzielni na podjęcie lepszych decyzji, co do wysokości cen czy sezonowych promocji itd.

2. Wykorzystanie narzędzi do synchronizacji danych

Jedne z najlepszych (naszym zdaniem) darmowych narzędzi do pracy w chmurze to system Google Drive (instrukcja obsługi po polsku: <https://support.google.com/drive>) i Dropbox (instrukcja w znacznej części po polsku: <https://www.dropbox.com/help>).

Dropbox służy nam do przeglądania i synchronizacji plików między różnymi komputerami, tabletami i telefonami komórkowymi. Jest jak „wspólny” *pendrive*, do którego mają dostęp wszyscy uprawnieni spółdzielcy. Co bardzo istotne, Dropbox po zainstalowaniu na komputerze

wymaga od nas tylko jednej czynności – zapisania pliku w odpowiednim folderze (np. //dropbox/moja_spoldzielnia/), a jeśli ten folder jest udostępniony pozostałym osobom, to synchronizacja z pozostałymi komputerami odbywa się automatycznie. Zapisany przez nas plik pojawi się za chwilę na dysku komputera naszego kolegi czy koleżanki (jeśli jego komputer jest też podpięty do Dropboxa), a w okienku na pulpicie pojawi się komunikat, że w Dropboksie pojawiły się nowe pliki. Narzędzie jest bardzo intuicyjne i w wersji bezpłatnej można szybko zbudować sobie pokazną skrzynkę o wielkości kilkunastu GB, w której możemy przechowywać i synchronizować wszelkie pliki, które każdy z członków spółdzielni powinien mieć „pod ręką”.

Przykładowo – jeśli zdecydujemy się na trzymanie naszego portfolio na Dropboksie, to fotografia wykonana telefonem z dostępem do Internetu lub wrzucona z aparatu na dysk komputera, po paru minutach będzie dostępna na każdym urządzeniu zsynchronizowanym z naszą chmurą.

Podobnie działa Google Drive. Google również udostępnia za darmo miejsce w chmurze i program do synchronizacji danych. Oprócz możliwości przechowywania plików ma dodatkowo oprogramowanie działające w chmurze, przypominające pakiet Office. Google Doc, oprócz pracy na plikach, które przesyłamy do chmury, pozwala nam na tworzenie dokumentów tekstowych (jak Word), tabel i arkuszy kalkulacyjnych (jak Excel) prezentacji (jak Power Point) i dodatkowo internetowych formularzy (ankiet) podpiętych do googłowego „Excela”, dzięki którym możemy szybko zbierać informacje od klientów czy własnych pracowników. Po wypełnieniu ankiety informacje pojawiają się w arkuszu kalkulacyjnym, który na bieżąco może dawać nam podgląd o zrealizowanych zleceniach, czasie pracy, napotkanych problemach, opiniach o klientach i podwykonawcach itd.

Powyższe dwa systemy nie są jedynymi. Przegląd innych usług do pracy w chmurze możemy znaleźć m.in. w portalu PC World: <http://www.pcworld.pl/news/382334/Dropbox.SkyDrive.a.moze.Google.Drive.Wybieramy.chmure.html>

3. Praca synchroniczna nad tworzeniem dokumentów online

Oprócz chmury do przechowywania danych, możemy korzystać również z narzędzi ułatwiających wspólną pracę nad tworzeniem dokumentów

(w trybie synchronicznym i asynchronicznym). Tak działa wspomniany Google Drive, gdzie kilka osób podłączonych do Internetu, w różnych miejscach, na kilku komputerach, może jednocześnie edytować ten sam dokument. Pierwsze wrażenie przy korzystaniu z tej metody może być dla niektórych zaskakujące. Kilka kursorów w różnych kolorach przesuwa się na ekranie komputera, a tekst „sam się pojawia”, wpisywany przez naszych kolegów i koleżanki. Jeśli kiedykolwiek zdarzyło się Wam przesyłać mailem dokument Word do konsultacji z innymi osobami, a później żmudnie wprowadzaliście poprawki nadesłane mailem, lub wpisane w treść kilku wersji pliku nadesłanych przez różne osoby, to użycie Google Doc będzie rewolucyjną zmianą. Tylko jedna wersja pliku, nie musimy nic nikomu wysyłać, dodatkowo Google tworzy wersje (historię) pliku, dzięki której możemy wrócić do tego, jak wyglądał tekst przed tygodniem, kto co usunął, jakie zmiany i kiedy zostały wprowadzone przez innych redaktorów.

Podobnie działa darmowe narzędzie Pirate Pad (<http://piratepad.net>, <https://www.piratepad.ca>), które ma co prawda znacznie mniej możliwości edycyjnych, ale jest usługą wolną od skomplikowanych zapisów licencyjnych i świetnie się sprawdza dla tych, którzy nie chcą „udostępnić” swoich danych wielkiej korporacji Google.

Pisanie papierowego poradnika o usługach informatycznych nie ma większego sensu bez sprawdzenia, jak to działa. Zachęcamy czytelników do przetestowania opisanych narzędzi i udziału w praktycznych kursach, które będzie prowadził OZRSS.

4. Bazy danych

To miejsce, gdzie gromadzimy naszą wiedzę. Jak bardzo mają być rozbudowane i jakie dane przechowywać, kto powinien mieć do nich dostęp – to wszystko zależy od rodzaju spółdzielni i umiejętności członków w poruszaniu się po „świecie komputerów”. Bez wątplenia, przyswojenie podstaw dotyczących gromadzenia i porządkowania wiedzy w organizacji jest bardzo ważnym tematem, którego przedsiębiorcy społeczni nie mogą ignorować. Same narzędzia są dostępne najczęściej za darmo, wiedza o tym, jak z nich korzystać, jest również do pozyskania np. przez wyszukiwarki. Jedyną barierą jest chęć spółdzielców do pozyskiwania nowych umiejętności. Tego nie jesteśmy w stanie w żaden sposób wymusić, ale

zachęcamy do samodoskonalenia wszystkich, którym zależy na tworzeniu stabilnych miejsc pracy dla siebie i swoich przyjaciół.

Jeżeli chcecie wiedzieć więcej, to zacznijcie szukać w Internecie takich rozwiązań, które możecie wdrożyć i obsługiwać bez większego wysiłku. Nowe umiejętności będą pojawiać się z czasem i stopniowo można będzie „przesiadać się” do bardziej wymagających i bardziej wydajnych systemów. Narzędzia powinniśmy dobierać tak, żeby mieć z nich jak największe korzyści, czyli również trzeba wliczać w to czas nabywania nowych umiejętności i „opór” przed zmianą.

Poniżej przedstawiamy kilka pojęć, które warto znać, kiedy chcemy lepiej organizować swoją pracę i tworzyć narzędzia do zarządzania zbiorową wiedzą spółdzielni. Zachęcamy do samodzielnego douczenia się tych zagadnień, które uznacie za przydatne.

CMS – Systemy zarządzania treścią. (ang. *Content Management System*) – oprogramowanie, instalowane na serwerze strony internetowej, pozwalające na łatwe utworzenie serwisu www oraz jego późniejszą aktualizację i rozbudowę przez redakcję, która nie ma specjalnej wiedzy informatycznej. Do obsługi większości CMS wystarczy zapoznanie się z panelem administracyjnym, który umożliwi dokonanie zmian i wprowadzanie tekstów w dowolnym miejscu witryny. Większość CMS ma kilkustopniowy poziom dostępu do treści i zarządzania np. administrator, redaktor, autor tekstu, zarejestrowany użytkownik. Takie systemy mogą być jednocześnie stroną www dla spółdzielni, jak i po zalogowaniu gromadzić i udostępniać treść tylko dla osób z odpowiednimi uprawnieniami (np. autor tekstów).

Dobrze przygotowana platforma zarządzana CMS może służyć do wielu różnych zastosowań, w tym jako wewnętrzna baza wiedzy dla spółdzielców. Zaletą takiego rozwiązania jest, że nie trzeba uczyć się obsługi nowych narzędzi, można udostępniać niektóre treści (np. zdjęcia) interntom, inne zestawy przygotować dla naszych klientów, a jeszcze inne wyłącznie dla spółdzielców.

Gdybyśmy chcieli używać CMS jako bazy wiedzy, to jego wadą jest brak obsługi arkuszy kalkulacyjnych, choć możemy przechowywać je jako załączniki do pobrania przez www.

Najpopularniejsze, darmowe CMS to WordPress, Joomla, Drupal.

WIKI – kojarzy się, słusznie, głównie z Wikipedią. Mało osób korzystających z Wikipedii zastanawia się nad tym, jak ona powstaje. Jest to największa „baza wiedzy” tworzona przez społeczność zainteresowaną gromadzeniem informacji w jednym miejscu. Każda spółdzielnia, wzorując się na Wikipedii, może stworzyć sama bazę wiedzy, zawierającą uporządkowane informacje, przydatne w prowadzeniu swojej działalności. Można do tego wykorzystać darmowe narzędzia instalowane na serwerach www (jak strona www), gdzie, podobnie jak w CMS, możemy tworzyć wewnętrzne strony dla spółdzielców, dodawać załączniki, porządkować informacje. Żeby korzystać z Wiki, trzeba poznać podstawy składni i obsługi tego systemu, nie jest to jednak bardzo skomplikowane, a korzyści z dobrze zorganizowanej bazy wiedzy mogą być bardzo duże. Zamiast trzymać pliki (nawet wzory umów, teksty z ofertą, regulaminy itd.) w chmurze, można je zorganizować w formie notatek i instrukcji z załącznikami do pobrania. Można też zintegrować Wiki np. z Dropboksem – tak żeby pliki były przechowywane w chmurze Dropboksa, a instrukcje w Wiki, podlinkowane do odpowiednich katalogów w chmurze.

Najpopularniejsze darmowe systemy to MediaWiki i DokuWiki.

CRM – (ang. *Customer Relationship Management*) – to zestaw procedur i narzędzi, służących do zarządzania kontaktami z klientami. Tworzenie CRM zaczyna być bardzo istotne, kiedy z naszych usług korzysta coraz więcej klientów. Takie systemy gromadzą informacje, które możemy wykorzystać do ulepszania naszej oferty, porządkowania danych o dostawcach i podwykonawcach itd. W sytuacji, w której mamy kilkunastu, kilkudziesięciu klientów, wdrażanie rozbudowanego CRM może nie mieć większego sensu, lepiej wtedy gromadzić dane w tabeli Excela, ale na pewno warto zapoznać się z tym, czym są i jak działają CRM. Jeśli dziś wasza wiedza o klientach zapisywana jest w kalendarzu prezesa, notesie z kontaktami sprzedawcy, a dane o wysokości zleceń w księgowości, to warto pomyśleć o zintegrowaniu tych danych w jeden system informatyczny. Dzięki temu będzie można łatwo rozwiązać przykładowe zadanie: pokaż wszystkich klientów, którzy zamawiali coś u nas w zeszłym roku, pokaż klientów, którzy mieszkają w określonej dzielnicy, wyślij życzenia z okazji dnia kobiet do wszystkich klientów płci żeńskiej itd.

Sprawdzone (bezpłatne w podstawowej wersji) systemy CRM to <http://www.insightly.com> (integruje się z Google Drive), <http://www.sugarcrm.com>, <http://www.zoho.com/crm> (po angielsku, darmowy do trzech użytkowników).

Infografiki – to wizualny sposób przedstawiania zgromadzonych danych. Jeśli chcesz pokazać swoim klientom albo partnerom istotne informacje o swojej spółdzielni czy ofercie w atrakcyjny sposób, to nie zawsze trzeba do tego zatrudniać grafików i projektantów. Można to zrobić samemu. Korzystanie z infografik jest coraz bardziej popularne i powstaje też wiele narzędzi internetowych do wykorzystania przez osoby bez talentów plastycznych i wiedzy technicznej. Takie serwisy to np. <http://piktochart.com>, <http://infogr.am>, <http://visual.ly>, <http://www.easel.ly>.

Do trwałego sukcesu możemy dojść przede wszystkim przez efektywną pracę, współdziałanie, dzielenie się obowiązkami, specjalizację wewnątrz spółdzielni. Może nam w tym pomóc czytanie poradników, instrukcji obsługi, książek biznesowych, oglądanie filmów instruktażowych na YouTube, słuchanie podcastów edukacyjnych, oczywiście nie zapominając o szkoleniach i doradztwie prowadzonym przez OZRSS. Przypominamy – piszcie do nas na adres biuro@ozrss.pl, jeśli zależy Wam na jakichś konkretnych szkoleniach lub chcecie sami podzielić się już uzyskaną wiedzą.

Publikacja bezpłatna

ISBN

druk 978-83-64496-14-1

pdf 978-83-64496-15-8

epub 978-83-64496-16-5

mobi 978-83-64496-17-2

