

Spółdzielnia pracy nad tekstem

2 sierpnia 2011

„Klasyczna” firma składa się z szefa oraz z podwładnych, którzy mają do wyboru wykonywać jego polecenia albo pożegnać się z posadą. Tymczasem w Zurychu od prawie 30 lat istnieje gazeta, która funkcjonuje na zupełnie innych zasadach.

WOZ, czyli po prostu „Wochenzeitung” (niem. „tygodnik”), bo tak się ona nazywa, należy do spółdzielni Infolink. Każda osoba zatrudniona w gazecie na co najmniej pół etatu, jest jednocześnie członkiem kooperatywy i ma prawo współdecydowania o jej losach. Postanowiłem przyjrzeć się, w jaki sposób podejmowane są decyzje w przedsiębiorstwie, gdzie każdy jest szefem. Miałem przyjemność rozmawiać z prawie jedną trzecią załogi i uczestniczyć w kilku zebraniach.

JAKOŚĆ, RÓWNOŚĆ, NIEZALEŻNOŚĆ

Lata 1970. w Szwajcarii obfitowały w lewicowe ruchy społeczne, jak choćby protesty przeciw elektrowniom atomowym. Jako platforma intelektualna służyły im dwa miesięczniki, jednak zapotrzebowanie było zdecydowanie większe. W 1981 r. grupa idealistów, w tym studentów, założyła spółdzielnię i rozpoczęła wydawanie nowego lewicowego tygodnika.

– Od początku chcieliśmy działać w formie spółdzielni. Tylko ludzie, którzy tutaj pracują, są jej członkami i mają prawo współdecydowania o losach przedsięwzięcia – opowiada Jürg Fischer, jeden z założycieli WOZ. – Chcieliśmy być niezależni od wszelkich nacisków z zewnątrz, przede wszystkim ze strony sponsorów i reklamodawców oraz polityków; zarządzać swoim miejscem pracy zupełnie samodzielnie. Wszyscy na równych prawach – bez względu na to, czy ktoś pracuje jako redaktor, w dziale sprzedaży czy przy druku gazety.

Minęły już niemal trzy dekady od wydania pierwszego numeru, a w WÖZ nadal konsekwentnie przestrzega się zasady równości. Praktykant i dziennikarz z dziesięcioletnim stażem wracają do domów z identyczną wypłatą, a podczas podejmowania decyzji dotyczących przyszłości przedsiębiorstwa głos każdego pracownika ma jednakową wagę.

Drugą zasadą, której tygodnik hołduje od lat, jest nacisk na jak najwyższą jakość tekstów. Zanim trafi do druku, każdy artykuł jest starannie czytany przez co najmniej pięć osób, dlatego literówki i błędy stylistyczne zdarzają się w WÖZ niezwykle rzadko. Jednak nie styl czy interpunkcja sprawiają, że dany tytuł można zaliczyć do Qualitätszeitungen, czyli gazet o wysokiej jakości. Kluczowa jest wnikliwość w ustalaniu faktów i rzetelne ich przedstawianie, czemu tygodnik poświęca szczególną troskę. Jako jedna z niewielu gazet daje dziennikarzom dość czasu, by mogli naprawdę gruntownie zgłębić temat, nie narzuca też sposobu jego ujęcia. – Mamy swobodę, jakiej nie spotka się prawdopodobnie nigdzie indziej w Szwajcarii. Nikt nam nie mówi, co mamy myśleć – z nieskrywaną dumą oznajmia Yves Wegelin, dziennikarz działu zagranicznego.

Długie poszukiwania, potwierdzone dane, obszerne teksty, dające czytelnikowi pełniejszy obraz sytuacji – wszystko to wiąże się ze znacznymi kosztami. Dlatego niezależnie od spółdzielni wydającej gazetę, funkcjonuje stowarzyszenie „ProWÖZ”, które wspomaga finansowo jej edycję. Zrzesza ono obecnie ok. 800 osób, które zdecydowały się płacić co najmniej podwójną kwotę za prenumeratę. Dzięki zebranych pieniądzą, WÖZ jest w stanie finansować także bardziej kosztowne projekty z zakresu niezależnego dziennikarstwa.

OPŁACA SIĘ MIEĆ ZASADY

Ostatnie lata były bardzo ciężkie dla szwajcarskiej prasy. W 2008 r. rynek ogłoszeń skurczył się o prawie 6%, a w 2009 r. – o ponad 21%. Wielu dziennikarzy straciło pracę wskutek programów oszczędnościowych i restrukturyzacji. Przykładowo, w

roku 2009 grupa NZZ (wydaje dziennik „Neue Zürcher Zeitung”) zmniejszyła liczbę pełnych etatów o prawie 100, pomimo przejęcia kilku pomniejszych konkurentów. Sprzedaż prawie wszystkich tytułów spadła. Wśród nielicznych szczęśliwców, którzy zdołali uchronić się przed kryzysem, znalazł się również W0Z. Udało mu się w tym czasie nawet nieznacznie zwiększyć sprzedaż.

Można jedynie spekulować, co bardziej przyczyniło się do wzrostu liczby czytelników – lewicowy profil gazety, który w czasach kryzysu bez wątpienia cieszył się większym zainteresowaniem, czy nienagane dziennikarstwo? Faktem jest, że W0Z, jako jeden z nielicznych tytułów, nie był zmuszony do cięć finansowych ani kompromisów w dziedzinie jakości.

Duży wpływ na utrzymanie pozytywnego bilansu finansowego podczas kryzysu miał fakt, że tygodnikowi od lat udaje się utrzymać bardzo nietypowe proporcje przychodów z reklam do wpływów ze sprzedaży gazety. Wynoszą one mniej więcej 1:2, choć w branży medialnej są zazwyczaj odwrotne. W0Z chce pozostać niezależny od reklamodawców, mimo że oznacza to m.in. niskie płace. Taka jest jednak wola większości spółdzielców, w pełni świadomych konsekwencji swojej decyzji. Nikt im jej nie narzucił, gdyż nie ma szefa, który mógłby kogokolwiek do czegoś zmusić.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA SŁOWO

Brak szefa nie oznacza oczywiście braku organizacji ani rezygnacji z podziału zadań według kompetencji. – Nie mamy hierarchii w powszechnym znaczeniu tego słowa. Oczywiście posiadamy komisję rewizyjną, komisję kierowniczą itp. Mamy swoje struktury – wyjaśnia Roman Schürmann, członek wewnętrznego gremium kontrolnego. – Działamy zgodnie z zasadami demokracji uczestniczącej, gdzie naprawdę każdy może wyrazić swoje zdanie, jeśli tylko chce. Nie jest to jednak demokracja rozumiana tak, że każdy może wszystko. Musimy utrzymać się na rynku. Trzeba funkcjonować w tym

kapitalistycznym świecie i nie możemy sobie pozwolić, by gazeta przynosiła straty.

Dlatego kompetencje poszczególnych organów spółdzielni są jasno zdefiniowane. Najważniejszym z nich jest plenum, czyli zebranie ogółu członków. W zależności od potrzeby, zwoływane jest kilka razy do roku i rozstrzyga się na nim za pomocą głosowania kwestie dotyczące całego przedsiębiorstwa lub takie, które wykraczają poza kompetencje poszczególnych organów. Te ostatnie to Rada Kierownicza (Geschäftsleitung), Komisja Rewizyjna (Geschäftsausschuss), Redakcja, w ramach której funkcjonują osobne działy (np. Kraj, Zagranica, Kultura), Rada ds. Kadrowych, Dział Wydawniczy (tu m.in. reklamy, prenumeraty, rachunkowość) oraz grupy robocze, tworzone na potrzeby bieżących projektów.

Choć każdy pracownik może swobodnie wyrazić zdanie w dowolnej kwestii, to jednak poszczególne działy „rządzą się” zupełnie autonomicznie. Jeśli ktoś zauważy, że coś jest „nie tak”, zawsze może poruszyć temat na plenum, które kolektywnie rozstrzygnie sprawę. Decyzje nie zapadają jednak bez przygotowania. Zazwyczaj najpierw odbywa się tzw. Infoplenum, na którym wszyscy są informowani o danym problemie, następnie mają czas, aby się zastanowić, co można zrobić z daną kwestią. Gasch, bo tak zdrobniale nazywa się wewnętrzną komisję rewizyjną, zbiera te przemyślenia i przygotowuje głosowania. Jest to bardzo ważny organ, który umożliwia sprawne podejmowanie decyzji bez zbędnego tracenia czasu. W jego skład wchodzi 5 osób, po jednej z głównych działów. W węższym gronie łatwiej przedyskutować i w razie potrzeby wykluczyć scenariusze niemożliwe do zrealizowania (np. ze względów finansowych).

Niedawno pracownicy WÖZ podnieśli sobie pensje. Jak wygląda proces podejmowania podobnych decyzji opowiedział mi Martin Clalüna, informatyk. – Płace są u nas chronicznie niskie. Właściwie od lat 80. ciągle oscylują wokół płacy minimalnej i rosły jedynie porównywalnie ze wzrostem cen. Jak na Zurych, to

bardzo mało – podkreśla. W tej sytuacji, gdy po kilku latach wymuszonych oszczędności udało się trwale zbić wydatki, a jednocześnie zwiększyć sprzedaż pisma, Gasch poddała pod dyskusję kwestię podwyżki wynagrodzeń. – Wyglądało to mniej więcej w ten sposób: „Chcemy podwyżki – tak czy nie?”, „Jeśli tak, to o 100 czy 200 franków?”. Nigdy nie dyskutowaliśmy na temat podniesienia płac np. o 1000 franków. Gasch wszystko przeliczyła, sformułowała budżet i przedstawiła nam trzy warianty do wyboru. Dzięki temu mieliśmy pewność, że żadna z możliwych decyzji nie doprowadzi do katastrofy. Wszystko było oczywiście transparentne i mogliśmy na bieżąco otrzymywać dodatkowe informacje.

Clalüna zwraca uwagę, że nie wszyscy w takim samym stopniu rozumieją rachunkowość. Dlatego dane finansowe są przedstawiane tak, żeby każdy był w stanie ocenić, czy spółdzielni idzie na tyle dobrze, że możliwy jest wzrost płac lub inwestycje. – Ostatecznie zadecydowaliśmy, że podniesiemy pensje o 200 franków. Kto nie mógł przyjść na plenum, mógł zagłosować listownie.

Podejmowanie takich decyzji wymaga gruntownej wiedzy o kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Dlatego Gasch stale kontroluje finanse gazety i co miesiąc przedstawia stosowny raport. Jego kopia znajduje się na wewnętrznym serwerze i każdy z pracowników może go przeczytać w dowolnej chwili. Ponadto kluczowe dane finansowe są na bieżąco aktualizowane i wywieszane obok automatu z kawą, czyli miejsca, gdzie każdy zagląda. Oprócz raportów, do wglądu są także protokoły ze wszystkich ważniejszych zebrań – można w ten sposób „podejrzeć”, czym zajmują się inni.

NAUCZKI Z KRYZYSU

Jak widać, w WÖZ bardzo się dba, aby wszyscy znali dane finansowe. Nie zawsze tak było. W 2005 r. gazeta stanęła na skraju bankructwa. Główną przyczyną był właśnie niedostateczny i mało profesjonalny controlling. W atmosferze euforii, której

powodem była rosnąca popularność gazety, po prostu zapomniano o rzetelnej kalkulacji kosztów.

W 2003 r. zmieniono szatę graficzną, zwiększono zatrudnienie i rozpoczęto nowe, ambitne projekty. Wydatki wzrosły nieproporcjonalnie do przychodów, co dwa lata później nieomal skończyło się katastrofą. Do tego doszły jeszcze problemy w rachunkowości, w efekcie czego bomba z opóźnionym zapłonem, jaką był przesadny wzrost kosztów, została wykryta dopiero pięć minut przed wybuchem. Nie było czasu na zbędne dyskusje; należało działać bardzo szybko, aby uchronić spółdzielnię przed upadkiem.

W niesamowitym tempie ok. dwóch tygodni, pracownicy zupełnie zrestrukturyzowali przedsiębiorstwo. Bettina Dyttrich, której wraz z innymi udało się uratować WÓZ, zdradziła mi kilka szczegółów operacji. – Musieliśmy bardzo oszczędzać. Na pewien czas gazeta skurczyła się o kilka stron, zmniejszyliśmy sobie zarobki, a nawet zwróciliśmy pewną część już wypłaconych pensji. Wielu z nas musiało odejść. To był niezwykle dramatyczny okres, ale też bardzo dużo się nauczyliśmy. W tej chwili jest już niemożliwe, aby podobna sytuacja się powtórzyła. Od tamtej pory ludzie, których zatrudniamy w Dziale Wydawniczym, nader dokładnie patrzą na nasze wydatki. Patrząc z perspektywy czasu, dobrze się stało, że przytrafił nam się ten kryzys. Kooperatywa zyskała na profesjonalizmie, finanse są na bieżąco monitorowane, a informacje na ich temat przekazywane w przystępnej formie reszcie zespołu.

CO DWIE GŁOWY...

Przyglądając się działaniu tej spółdzielni, można się pokusić o wyciągnięcie bardziej ogólnych wniosków. Byłem ciekaw, jakie zdaniem pracowników są wady i zalety prowadzenia działalności w formie firmy, gdzie nie ma szefa lub – jeśli ktoś woli – wszyscy są szefami.

Zdaniem Bettiny Dyttrich, model partycypacyjny ma same zalety

w porównaniu z klasycznymi, hierarchicznymi organizacjami. – Typowym przesądem jest, że w takich organizacjach jak nasza dyskusje ciągną się miesiącami, jeden wtrąca się w sprawy drugiego i nie można podjąć żadnej decyzji. Tak było może 20 lat temu. W tej chwili mamy różne grupy, które zajmują się swoimi sprawami. Jeśli coś dotyczy wszystkich, Gasch przeprowadza wewnętrzną dyskusję na ten temat, a następnie informuje o jej wynikach. Rozważamy wtedy sprawę na plenum i podejmujemy odpowiednią decyzję. Uważam to za bardzo efektywny model zarządzania. Nie tracimy przy tym wiele czasu – zapewnia dziennikarka. – W sytuacjach kryzysowych decyzje są podejmowane bardzo sprawnie. Wszystkie siły koncentrowane są na jednym zadaniu, dopóki nie zostanie wykonane – wyjaśnia Camille Roseau, specjalistka ds. marketingu.

Faktem jest, że źle przygotowane zebrania mogą być frustrujące i mało produktywne. WÓZ przez 30 lat istnienia miał dość czasu, aby wypracować mechanizmy zapobiegające takim przypadkom. W zasadzie wszyscy, z którymi rozmawiałem, zgodnie twierdzili, że zdarzają się one obecnie niesłychanie rzadko. Należy jednak pamiętać, że nawet przy bardzo sprawnych procedurach, tak jak to ma miejsce w WÓZ, kolektywne podejmowanie decyzji wymaga więcej czasu, niż gdyby robiła to jedna osoba (szef). Ludzie muszą zostać poinformowani, musi odbyć się dyskusja, muszą zostać udzielone odpowiedzi na zgłaszane pytania. Mimo to gra jest warta świeczki. Więcej osób zaangażowanych w wypracowanie rozwiązania oznacza, że na problem patrzy się z wielu perspektyw. Prawdopodobieństwo, że podjęte postanowienie będzie lepiej przemyślane, jest bardzo duże. Co więcej, jego realizacja przebiega potem bardzo płynnie. Nikt przecież nie będzie sabotował własnych decyzji.

Z kolei wśród zagrożeń związanych z modelem spółdzielczym warto wspomnieć o delegowaniu osób na poszczególne stanowiska. W WÓZ kompetencje kierownicze czy kontrolne pracowników są demokratycznie potwierdzane przy pomocy wyborów. Jeśli kandydatów jest więcej niż funkcji do obsadzenia, wiąże się to

z pewnym niebezpieczeństwem. Przegrana w wyborach nie należy do najprzyjemniejszych. – W0Z zebrał bardzo negatywne doświadczenia związane z tego typu głosowaniami. Jeśli do wyboru były dwie osoby, wówczas ta, której nie wybrano, najczęściej opuszczała gazetę. Nie jesteśmy politycznymi mandatariuszami, którzy w razie przegranej mogą wrócić do swego zawodu. Po wyborach trzeba dalej pracować z ludźmi, którzy w jakimś sensie okazali nam brak zaufania, a to po prostu boli – tłumaczy Camille Roseau. Dlatego zdecydowano się na pragmatyczne rozwiązanie: w wyborach do poszczególnych organów startuje zawsze tylu kandydatów, ile jest stanowisk do obsadzenia.

TO DZIAŁA!

Według raportu opublikowanego w lutym 2011 r. przez Instytut Gallupa, dwie trzecie niemieckich pracowników nie czuje się związanych z pracodawcą, a co piąty mentalnie już podjął decyzję o wypowiedzeniu umowy. Gdyby przeprowadzono analogiczne badania w Polsce czy Szwajcarii, wynik zapewne wyglądałby podobnie. Jednak kooperatyści z W0Z bez wątpienia znaleźliby się wśród 1/3 zadowolonych. W spółdzielni więz z „pracodawcą” jest ogromna, co niejednokrotnie podkreślali moi rozmówcy. Bardzo obrazowo ujął to Jan Jirat, jeden z dziennikarzy: Tutaj jest się człowiekiem... Gdyby W0Z był spółką akcyjną, wtedy pieniądz, nie człowiek, byłby jego esencją. W0Z to my – jako ludzie.

Zatrudnieni w W0Z cenią sobie wolność, jaką daje im firma. Nie tylko elastyczny czas pracy, wyrozumiałość, jeśli ktoś zachoruje czy musi odebrać dziecko z przedszkola, lecz również dziennikarską niezależność. – W porównaniu z innymi gazetami W0Z jest bardzo nietypowy. Możemy pisać dłuższe teksty, na które mamy więcej czasu, aby zebrać większą ilość rzetelnych informacji. Do tego mamy swobodę w pisaniu na tematy polityczne. Jak to się mówi – możemy każdemu bez obaw nasikać na nogę – dodaje Jirat.

W przeciwieństwie do reszty gazet, które muszą dbać o reklamodawców, WÓZ nie boi się także otwartej krytyki pod adresem bogatych koncernów. Trudno się nie zgodzić z Bettiną Dyttrich, która dodaje, że to, co i jak piszą dziennikarze „Wochenzeitung” bezpośrednio wypływa z tego, jak są zorganizowani: Gdybyśmy mieli szefa i zróżnicowane zarobki, pisalibyśmy zupełnie inaczej. To przecież oczywiste.

Dynamicznie zarządzana firma, która dostosowuje się do stale zmieniającego się otoczenia. Sprawnie podejmowane, ale i przemyślane decyzje. Nieskrywana duma, z jaką zadowoleni i zmotywowani pracownicy opowiadają o pracodawcy i owocach wspólnych wysiłków. Czy takie miejsce pracy mogłoby być rzeczywistością dla większej liczby ludzi? Według Bettiny Dyttrich – jak najbardziej. Uważam, że dużo więcej przedsiębiorstw we wszystkich możliwych branżach mogłoby funkcjonować na podobnych zasadach, jak my. Bo to działa!

Autor: Jordan Cibura

Źródło: [Nowy Obywatel](#)

O AUTORZE

Jordan Cibura (ur. 1981) – Ślązak z dziada pradziada, mieszkający w Szwajcarii, student Uniwersytetu we Fryburgu (media i komunikacja, ekonomia i dziennikarstwo). Zafascynowany demokracją w przedsiębiorstwach i demokracją bezpośrednią, ściśle związany ze Stowarzyszeniem Więcej Demokracji ([demokracjabezposrednia.pl](#)). Na co dzień niepoprawny optymista, pełen pomysłów, szukający możliwości, aby je wprowadzić w życie. Wolne chwile spędza na odkrywaniu nieznanych zakątków, koniecznie (!) z plecakiem pełnym „kłapsznit”, taplaniu się w rzekach, jeziorach i basenach, niezliczonych dyskusjach, nauce zupełnie niepotrzebnych fraz we wszelkich możliwych językach świata – a wieczorami daje się porwać wirowi tanga argentyńskiego. Występował w audycjach Radia Wolne Media.