

De COOPKRANT

PRAKTISCH ADVIES IN WEINIG TIJD

De Coopkrant is een uitgave van Coopkracht, overlegplatform voor mens- en milieuvriendelijke coöperatieve bedrijven
V.U. Peter Bosmans, p.a. Hoogstraat 28, 1000 Brussel | www.coopkracht.be

Systemendenken OVER SAMENHANG EN WISSELWERKING

Een participatieve coöperatie runnen is een delicate evenwichtsoefening. De specifieke belangen van het bedrijf moeten zoveel mogelijk in overeenstemming gebracht worden met die van de medewerkers als groep en met die van elk individu in het bedrijf. Bij (te veel) tegenstrijdige belangen zullen (groepen van) mensen elkaar gaan tegenwerken – soms onuitgesproken, soms zelfs onbewust – en zal de coöperatie vastlopen.

Een goed inzicht krijgen in de dynamiek van het coöperatieve bedrijf is daarom een eerste vereiste om die te kunnen beheersen. Een bruikbaar instrument daarbij is het systeemdenken: een andere manier van kijken naar je organisatie die tot een beter begrip kan leiden van de soms complexe situatie waarin ze zich bevindt.

Systemendenken vertrekt van het principe dat elke organisatie een systeem is dat uit verschillende onderdelen bestaat. Ook (zeker!) in een coöperatie hangt alles op een bepaalde manier met alles samen. De kunst is om te leren zien hoé. Hoe beïnvloeden de verschillende onderdelen elkaar en waar of wanneer komen ze mogelijk in aanvaring met elkaar? De patronen van samenhang in je coöperatieve bedrijf leren herkennen, kan je helpen om ze indien nodig bij te sturen.

Zie het als een oefening in intellectuele lenigheid, want je moet afwisselend in- en uitzoomen, om naast de details altijd *the big picture* te blijven zien. Dat doe je niet alleen, maar samen, lerend van elkaars waarheden. Kan het nog coöperatiever?

Welkom in de wereld van het systeemdenken!

NR³
De COOPKRANT

P02 *Anders gaan kijken...*

Wat we zien als dagelijkse context en onmiddellijke (re)acties is vaak het resultaat van voorafgaande interactie, van dieperliggende, structurele elementen die op elkaar inspelen. Systemendenken kan helpen om die onzichtbare samenhang zichtbaar te maken.

P03 *... is anders gaan denken.*

Vanuit een andere, systeemgerichte visie komen we in probleemsituaties vaak tot andere oplossingen dan als we elk ongewenst verschijnsel op zichzelf aanpakken. Enkele voorbeelden uit de praktijk.

P05 *Zijn wij familie van elkaar?*

Kunnen coöperaties de mosterd halen bij familiebedrijven? Om dat te weten te komen, luisteren we naar prof. mr. Lievens, die het systeemdenken al jarenlang gebruikt voor de analyse en begeleiding van familiebedrijven.

P08 *Checklist: Systemendenken, iets voor jouw bedrijf?*

Als je wil weten of de systeembenadering een bruikbare methode biedt om jouw bedrijf beter te doorgronden, kan de checklist van prof. Heene een leidraad zijn.

P10 *Een praktijkvoorbeeld: choco, een reclamebureau als geen ander*

Het 'systeem' van choco is gebouwd op de benoeming, de beleving en de uitstraling van acht waarden. Die grijpen op elkaar in en vormen zo de motor die de coöperatie aandrijft.

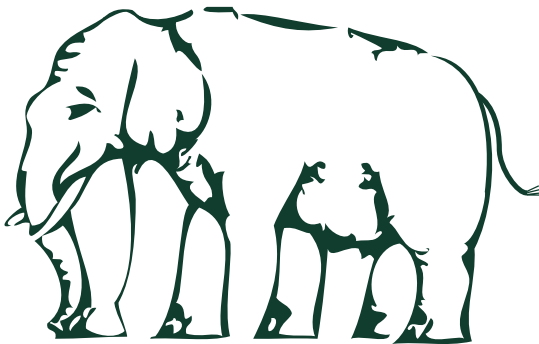
P12 *Word deel van een systeem: maak je lid van Coopkracht*

Anders GAAN KIJKEN...

De systeembenadering is geen theorie naast andere, noch een techniek of methode om problemen te behandelen. Het is een visie op het leven.

Het systeemdenken is een manier van kijken naar de werkelijkheid, naar mensen, situaties en gebeurtenissen. Het gaat ervan uit dat de mens geen gegeven op zich is, maar altijd in relatie staat tot zijn omgeving: mensen gedragen zich dus in een onderlinge wisselwerking. Elk gedrag daarin is communicatie: het is beïnvloed door en het beïnvloedt andere personen en hun gedrag. Een gedrag, van welke aard ook, is nooit 'van de persoon alleen'. Oorzaken en verklaringen moeten gezocht worden in de context van die persoon, zowel in het heden als in het verleden.

Door dieper en breder te kijken dan het onmiddellijke gedrag van mensen, kan je tot een beter begrip komen. In de coöperatieve context kan inzicht in het proces van onderlinge beïnvloeding leiden tot meer grip op de complexe samenhang van het bedrijf.



Hoeveel poten heeft deze olifant?

Voorbeelden uit de kunst

Het werk van de Nederlandse kunstenaar Escher geeft perfect aan hoe relatief de werkelijkheid kan zijn, zoals zijn gravure met de toepasselijke titel 'Relativiteit'. In een ander werk, 'Klimmen en dalen', zie je mensen trappen op- en aflopen in een oneindige lus: de enen met de klok mee, de anderen tegen de klok in. De ene groep zijn klimmers, de andere dalers – nochtans lopen ze op dezelfde trap. Die mensen zien hun werkelijkheid niet alleen verschillend, ze is wellicht ook verschillend. Collega's in dezelfde situatie kunnen m.a.w. verschillende werkelijkheden beleven en dus elk hun eigen waarheid hebben.

De wens dat iedereen in een organisatie vanuit hetzelfde oogpunt naar zijn omgeving, het probleem of de oplossing zou kijken is niet alleen onrealistisch, in het systeemdenken is dat zelfs niet gewenst. In het systeemdenken zouden Eschers personages met elkaar praten, of beter: naar elkaar luisteren. Ze zouden vaststellen dat ze in de tegenovergestelde richting de trap op lopen, zich daarover verbazen en conclusies trekken over hun gezamenlijke wereld. Van daaruit zouden ze die desgevallend kunnen verbeteren.

Een andere illustratie bij de kunst van het systeemdenken is de kantelfiguur die bekendstaat als 'mijn vrouw en mijn schoonmoeder', naar een reclameprent uit 19de eeuw die de boodschap droeg "You see my wife but where is my mother in law? Find them both on this spot." Hoewel de jonge vrouw wellicht het eerst in het oog springt, zal de oude vrouw – zodra je haar hebt gezien – niet meer van wijken willen weten. Dat één en dezelfde tekening tot twee percepties kan leiden, bewijst dat ons waarnemingsvermogen subjectief is. Niet het netvliesbeeld bepaalt wat we zien, maar de interpretatie ervan in onze hersenen. We zien de dingen niet zoals ze zijn, maar zoals wij zijn.

In het systeemdenken is de cruciale vraag niet welke vrouw je het eerst ziet, wel of je ze allebei ziet en wil zien.

...is anders GAAN DENKEN

Jammer genoeg zijn ook veel coöperatieve bedrijven in de ban geraakt van het kapitalistische denken, dat samen met de opkomst van de stoommachine in de negentiende eeuw zijn opgang heeft gemaakt.

We zijn namelijk nog altijd geneigd om organisaties als machines te beschouwen. En dus worden grote problemen in stukjes gehakt en deelproblemen opgelost. Het uitgangspunt daarbij is dat knelpunten los staan van elkaar en onafhankelijk van elkaar kunnen worden aangepakt. Nochtans kunnen organisaties pas wezenlijk verbeteren als ze steeds terugkerende problemen leren zien als het topje van de ijsberg, of beter: als de

tijdelijke verschijningsvorm van een onzichtbaar samenspel. Pas als we de dieperliggende lagen van de ijsberg in kaart brengen, zullen we de tijdelijke 'erupties' als dusdanig herkennen en eventueel kunnen remediëren.

Dat het louter remediëren van symptomen weinig zoden aan de dijk zet, weten we eigenlijk wel. Toch blijven we het doen, zelfs als we telkens weer vaststellen hoe goedbedoelde, rationele acties op de lange termijn negatief uitpakken.

We geven drie voorbeelden uit de bedrijfspraktijk en proberen daarbij telkens te formuleren hoe het anders zou kunnen.

Voorbeeld 1

Een collega vraagt je hoe hij een bepaald probleem moet oplossen in een materie waarin jij nogal beslagen bent. "Geef maar aan mij," zeg je, "dat gaat sneller en ik heb het momenteel zeer druk." Dat doe je één keer, later doe je het nog een keer. Het vervolg laat zich raden: de collega weet je voortaan te vinden met zijn probleem en speelt het steevast door naar jou. Bovendien hebben andere collega's ook ontdekt dat jij zo efficiënt de problemen van anderen kan oplossen en komen zij nu ook geregeld langs.

Uiteindelijk krijg je het zo druk dat je je eigen werk verwaarloost en de fouten begint op te stapelen. En omdat je voortaan geen tijd meer hebt om je collega's te helpen, loopt het ook bij hen mis. Dat wijten ze aan jouw veranderde houding, want ja, tot voor kort was je toch zo hulpvaardig?

Vaak hebben we de neiging om te kiezen voor de snelste weg, zelfs al is dat op termijn niet de kortste (de meest efficiënte) en zelfs al weten we dat 'het snel zelf even doen' geen duurzame oplossing is.

Wat zou een systeemdenker doen? Hij of zij zou creatief omgaan met het dilemma tijd. Meer dan naar het heden kijkt een systeemdenker naar de toekomst, naar de gevolgen van een bepaald gedrag. Zoals een schaker die verschillende zetten vooruit probeert te denken, probeert hij te beredeneren wat de reactie zou zijn op zijn actie. In dit voorbeeld zou een systeemdenker tijd vrijmaken voor kennisoverdracht, zodat de collega's het probleem daarna zelf kunnen oplossen.

03

De COOPKRANT

SYSTEEMDENKEN: IJSBERGMETAFOOR



"Alle verklaringen zijn even waardevol, maar niet altijd even bruikbaar" (P. Senge)

Voorbeeld 2

In de coöperatie Windkracht 8 wordt de laatste tijd meer naast elkaar in plaats van met elkaar gewerkt. De oplossing is snel gevonden: een weekendje teambuilding in de Ardennen. Daar komt het 's avonds tussen pot en pint evenwel tot verhitte discussies en net niet tot een handgemeen. Nadat de gemoederen wat bedaard zijn, blijkt dat grote onenigheid bestaat over de missie en enkele strategische keuzes van het bedrijf. De discussie daarover was niet gevoerd, vanuit de koud-watervrees om vragen te stellen over het wezen van de organisatie.

Wat zou een systeemdenker doen? Hij of zij zou proberen om het reële probleem bloot te leggen vooraleer met een voorstel van oplossing te komen. De meeste mensen hebben de neiging om problemen zo te definiëren dat ze die gemakkelijk en snel kunnen oplossen. De systeemdenker daarentegen probeert het geheel te vatten en van daaruit te vertrekken.

In dit voorbeeld en vanuit de wetenschap dat een team pas enthousiast kan samenwerken als er eensgezindheid bestaat over het te bereiken doel, zou de systeemdenker wellicht een strategische denkoefening hebben georganiseerd in plaats van een weekendje Ardennen. Of beide, in combinatie met elkaar.

Voorbeeld 3

Coöperatie De Geus produceert ambachtelijk bier en levert die vooral aan de betere horecazaken in de omgeving. De laatste tien jaar is De Geus flink gegroeid en is de rendabiliteit gestegen. Tot de verkoop plots begint te dalen, er steeds meer fouten worden gemaakt in de facturatie en steeds meer klanten klagen over verkeerde leveringen.

Er wordt een consultant bij gehaald en die stelt de volgende oplossingen voor: de aanwerving van een verkoper en de uitwerking van campagnes voor de werving van nieuwe klanten via speciale promoties; het verleggen van de facturatieverantwoordelijkheid naar een andere medewerker en de automatisering van het leveringssysteem.

Na zes maanden blijkt het van kwaad naar erger te zijn gegaan: nog meer trouwe klanten hebben afgehaakt en ook de nieuwe klanten houden het snel voor bekeken.

Wat is er misgegaan? Een kleine analyse leert ons dat de consultant het grote probleem in stukjes heeft gehakt en deeloplossingen heeft voorgesteld. Aanvankelijk leek dat ook te lukken: veel nieuwe klanten wilden het proefaanbod van De Geus wel eens proberen. Maar noch de leveringsafdeling noch de administratie konden de grote vraag bijbenen. Resultaat: de bestaande klanten werden in wacht geplaatst en er werden opnieuw veel fouten gemaakt in de papierwinkel: zowel het aantal verkeerde leveringen als het aantal foute facturen steeg aanzienlijk.

Wat zou de systeemdenker doen? Hij of zij zou elke belanghebbende (alle medewerkers maar ook enkele klanten) hun verhaal hebben laten doen vanuit hun standpunt, voor een antwoord op de vragen:

- ☞ wat is er gebeurd?
- ☞ wat is daar interessant aan?
- ☞ waarover ben jij verbaasd?

Zo zou hij/zij zoveel mogelijk visies en feiten in kaart brengen, er intussen over wakend dat bij de medewerkers niemand de zwarte piet doorschuift naar een ander of onmiddellijk op de proppen komt met een oplossing. Uit de bevraging zou wellicht ook gebleken zijn dat het huidige systeem (nog) niet klaar was om met nieuwe klanten om te gaan.

Met andere woorden: de systeemdenker verschuift de focus van het zoeken naar de zondebok of het snelle lapmiddel naar de krachten die de dalende verkooptrend veroorzaken en naar de mogelijkheden om daartegenin te gaan.

In dit voorbeeld zou dat wellicht twee mogelijkheden hebben opgeleverd: ofwel moet de coöperatie meer aandacht besteden aan haar bestaande klanten om hun tevredenheid te vergroten ofwel moeten er extra mensen, middelen en processen ingezet worden om op de wensen van nieuwe klanten te kunnen inspelen. Of misschien hoort een combinatie van de twee wel tot de mogelijkheden?

Zijn wij familie VAN ELKAAR?

Prof. mr. Jozef Lievens, mede-oprichter van het **Instituut voor het Familiebedrijf**, gebruikt het systeemdenken om de essentie van familiebedrijven te verklaren en om bedrijven die zijn hulp vragen (terug) op het juiste spoor te zetten. Maar Lievens' analyse kan evenzeer dienen om een beter inzicht te krijgen in de dynamiek van de coöperatie, zo bleek na zijn uiteenzetting op het thema-café van Coopkracht over systeemdenken (november 2008).

Als je in de systeemanalyse van professor Lievens de woorden 'bedrijf', 'familie' en 'familieleden' vervangt door respectievelijk 'coöperatie', 'groep werkende vennoten' en 'medewerkers', blijkt het grootste deel van de theorie zó overdraagbaar naar de coöperatieve praktijk.

Evenmin als bij coöperatieve bedrijven loopt het runnen van een familiebedrijf van een leien dakje. Ook hier wordt naar een evenwicht gestreefd en wel tussen het bedrijf, de familie, de aandeelhouders en de individuele familieleden. Als dat evenwicht niet gevonden wordt, kan een familiebedrijf de hel zijn. Is het evenwicht er wel, dan presteren familiebedrijven vaak beter dan andere ondernemingen.

Tot voor kort gingen bedrijfsadviseurs ervan uit dat je de potentiële conflicten in een familiebedrijf kon voorkomen door de familiale dynamiek te bannen. Niet professor Lievens! Voor hem vormt de harmonieuze wisselwerking tussen de verschillende subsystemen in het bedrijf precies een versterking van zowel de familie als het bedrijf, met als resultaat een betere economische prestatie.

Vier spelers op het veld

Professor Lievens ziet het familiebedrijf als een interactie tussen vier subsystemen: het bedrijf, de familie, de aandeelhouders en de individuele familieleden. Die subsystemen evolueren voortdurend, zij het niet aan dezelfde snelheid.

Het bedrijf kent zijn eigen levensloop

Na de opstart zal een bedrijf zich ontwikkelen: het kent groeipijnen, hoogtes en laagtes, het kan nieuwe producten aanbieden, andere afzetmarkten aanboren, schaalvergroting nastreven door overnames, en noem maar op. De mogelijkheden en opportuniteiten zijn eindeloos.

De aandeelhoudersstructuur wijzigt

Een familiebedrijf start niet zelden met één controlerende eigenaar en enkele naaste familieleden die elk een handvol aandelen in portefeuille hebben. De oprichter kan zijn of haar bedrijf naar eigen goeddunken boetseren. Maar als alles goed gaat, zal het bedrijf groeien en moet de eigenaar verantwoordelijkheden delegeren en een professioneel management uitbouwen.

De stap van 'ik' naar 'wij' wordt gezet. Vaak betreft de oprichter daar zijn of haar kinderen bij en gaan zij in het bedrijfskapitaal participeren. Professor Lievens spreekt in dat verband over het 'brussteam' (een samentrekking van broers en zussen), dat nog relatief dicht bij de oprichter staat. Soms gaan ook neven en nichten participeren en vormen zo het uitgebreidere, minder hechte 'nevichtennetwerk'. Tot slot gaan (in een latere fase) soms ook niet-actieve eigenaars een rol spelen doordat zij het bedrijf ondersteunen met risicokapitaal.

In elk van de levensfasen van een familiebedrijf moeten nieuwe leiderschapsmodellen, overlegvormen en communicatiemodellen ontwikkeld worden.

De familie evolueert

Tegen de tijd dat de pioniers van het eerste uur de vijftig naderen, zien zij de nieuwe generatie in het bedrijf komen en langzaam opklommen naar het managementniveau. Vanaf die intrede tot het moment dat de stok definitief kan worden doorgegeven, evolueert de verhouding tussen de twee generaties op zo'n manier dat ze uiteindelijk van rol wisselen.

Was de oudere eerst coach en de jongere de gecoachte, dan zal die laatste uiteindelijk de leidinggevende worden en dus op zijn of haar beurt coach (van anderen). De oudere daarentegen trekt zich terug en treedt vanuit de achtergrond nog hooguit op als consultant.

Het individu verandert

Pas afgestudeerde jonge mensen zitten in een verkenningfase, op zoek naar het juiste professionele levenspad. Rond hun dertigste hebben de meeste mensen een gezin gesticht en streven ze meer professionele zekerheid na. Tegen het veertigste levensjaar willen velen een bepaalde positie bereikt hebben met eigen autoriteit en voldoende bewegingsruimte. Daarna rijpen kwaliteiten als wijsheid, mensenkennis en levenservaring.

Opnieuw geldt dat in elke fase de verlangens en de verwachtingen van het individu t.o.v. het bedrijf anders zijn dan in een vorige of volgende fase, en dat een goede economische systeemstructuur daar rekening mee houdt.

Belangrijk voor een goed begrip van elkaar is heldere en duidelijke communicatie: mensen (medewerkers, medevennoten, medemanagers, familieleden) die elkaar de gelegenheid bieden om zich uit te spreken, die ervoor zorgen dat wat bedoeld is ook zo wordt begrepen, die oog hebben voor de boodschap achter ander-mans gedrag, die het impliciete bespreekbaar maken, die leren van elkaars waarheden,...

Het samenspel optimaliseren

Prof. mr. Lievens geeft aan dat elk subsysteem zijn eigen wetmatigheden kent. Zo wordt een familie onder meer gekenmerkt door emotionele banden, een levenslang lidmaatschap, stabiliteit en de acceptatie van wie men is als persoon. In een bedrijf daarentegen verwachten we eerder rationele relaties, tijdelijke banden en wisselende evenwichten, naast een acceptatie (of beter: beoordeling) op basis van prestaties.

De kunst is om die verschillende tegenstellingen in te zien en ze met elkaar te verzoenen. De uitdaging voor een familiebedrijf is dan ook om de vier subsystemen zo op elkaar te laten inspelen dat ze alle optimaal functioneren en elkaar versterken. Als dat lukt, zal het bedrijf goed draaien en heerst er harmonie in de familie. De aandeelhouders zijn tevreden en de individuele familieleden gelukkig.

Prof. mr. Lievens ziet zes hefbomen om dat samenspel te optimaliseren.

1. Een gedeelde eigenaarsvisie

Familieleden en eigenaars moeten dezelfde visie, waarden, strategische en financiële doelstellingen onderschrijven.

2. Strategie en professioneel management

Zoals elke andere onderneming moet een familiebedrijf professioneel georganiseerd zijn, een visie, een missie en een strategie hebben. Eén van de cruciale punten daarbij is dat het zich moet onderscheiden van de concurrenten, hetzij door andere zaken te doen, hetzij door de zaken anders te doen. Daarvoor kan een familiebedrijf niet alleen putten uit de analyse van de markt en de interne bedrijfsgegevens, maar ook uit de rijkdom van haar verleden en de ideeën van haar stakeholders.

3. Governance van het bedrijf en van de familie

Goede spelregels kunnen ervoor zorgen dat de juiste mensen op het juiste ogenblik op de juiste plaats over de juiste zaken discussiëren. In een doorsnee familiebedrijf bestaan niet minder dan zestien rollen: stichter, aandeelhouder, bestuurder, personeelslid, vader, moeder, zoon, dochter, schoonzoon, schoondochter, enz. Om de familiale en de bedrijfsrollen uit elkaar te houden, kunnen familiale kwesties aan bod komen in een familieforum, terwijl de bedrijfskwesties besproken worden in de Raad van Bestuur. De spelregels daarover kunnen vastgelegd worden in een (familie)-charter.

4. Communicatie en constructieve relaties

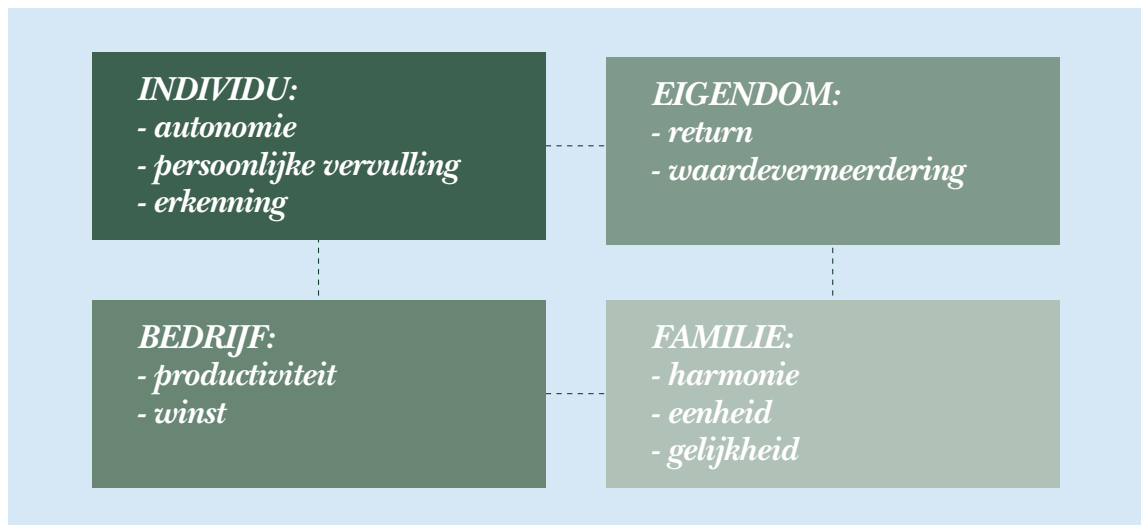
Constructieve relaties smeren de vier subsystemen. De hoekstenen zijn wederzijds respect, optimisme en vertrouwen. Een gestroomlijnde communicatie zorgt ervoor dat de relaties ook in de praktijk als positief worden ervaren. En als de verstandhouding sputtert, is het de kunst om 'verstandig' ruzie te maken. Een hulpmiddel daarbij is conflictmanagement.

5. Een deugdelijk opvolgingsplan

In elk familiebedrijf is de overgang van de ene generatie naar de andere een cruciaal moment. Elke generatie moet vooraf een opvolgingsplan uitwerken om de bedrijfscontinuïteit te verzekeren. De overdracht van knowhow, verantwoordelijkheden, leiding, gezag en eigendom gebeurt bij voorkeur stapsgewijs.

6. Leiderschap

Het hoofd van een familiebedrijf moet nog meer balletjes in de lucht houden dan de doorsnee bedrijfsleider. Maar daarnaast moet hij of zij ook waken over de eigenaarsvisie, zorgen voor een goed emotioneel klimaat, faire processen en een gestroomlijnde communicatie. Kortom, hij of zij moet ervoor zorgen dat alle vorige vijf de hefbomen goed werken.



Een samenspel van vier subsystemen die het familiebedrijf in de hemel of de hel brengen.



Problemen worden niet opgelost met de oplossingen die ze veroorzaakt hebben.

Albert Einstein, natuurkundige



Hoe bruikbaar is de systeemtheorie VOOR JOUW BEDRIJF?

Als je wil nagaan in welke mate jouw coöperatie baat kan hebben bij een systeemgerichte aanpak, kan de onderstaande checklist je helpen.

HOE BEOORDEEL JIJ DE OMGEVING VAN JE ORGANISATIE

NU EN DE VOLGENDE JAREN (+/- 10 JAAR)?

WAT ZIJN DAARBIJ JE OBSERVATIES?

A, B OF C?

A. Een stabiele omgeving: Er verandert nauwelijks iets. Dat is al geruime tijd zo, en zal zo nog blijven. Iedereen 'kent zijn plaats' en niemand tracht daar verandering in te brengen. De weinige veranderingen in de externe omgeving evolueren traag en voorspelbaar. Ze zijn vooral kwantitatief van aard.

B. Een evoluerende omgeving: Er is duidelijk verandering, en in een aantal opzichten zelfs vrij drastisch. Zeker niet enkel kwantitatief. Politieke, economische, sociaal-culturele, technologische en ecologische (P.E.S.T.E.) drijvende krachten zijn in beweging en zullen op middellange en lange termijn de sector fundamenteel wijzigen. De toekomst wordt onzeker en onvoorspelbaar.

C. Een dynamische omgeving: Alles is onduidelijk en onzeker, niet alleen de toekomst, maar ook het heden. Het enige dat vaststaat is dat de toekomst er reeds binnen enkele jaren anders zal uitzien. Begrippen als opdrachtgever, klanten, partners, ... worden 'meervoudig' te interpreteren. Waardenkaders zijn voortdurend in beweging.

HOE COMPLEX IS DE HUIDIGE SITUATIE ROND JE ORGANISATIE?

LAAG

MATIG

HOOG

Complexiteit zit in de details: Er zijn vele aspecten verbonden aan de problemen waar we mee zitten. We moeten met veel dingen rekening houden. Maar als we de 'gekende' en vertrouwde wegen volgen, dan komen we er wel uit. Problemen zijn convergent.

Dynamische complexiteit: Problemen zijn divergent. Oorzaak en gevolg zijn niet meteen duidelijk aanwijsbaar. Korte- en langetermijneffecten kunnen sterk verschillend zijn, en zijn vaak niet zomaar te zien. Eenzelfde actie kan op verschillende plaatsen en momenten sterk verschillende gevolgen hebben. Voor de hand liggende ingrepen kunnen tot niet voor de hand liggende gevolgen leiden.

Gedragscomplexiteit: In de gegeven situatie worden we met zeer verschillende mentale modellen en wereldbeelden, waardenkaders, geloofsovertuigingen, verwachtingen en belangen geconfronteerd.

Generatieve complexiteit: Situatie gekenmerkt door hoge dynamische en gedragscomplexiteit, waarbij bovendien de toekomstige oplossingsalternatieven nog niet gekend zijn. De huidige zullen zeker niet voldoen.

08

De COOPKRANT

‘

De helft van de fouten die we maken zijn een gevolg van het feit dat we voelen als we zouden moeten denken en denken als we zouden moeten voelen.

’

Choco, een reclamebureau ALS GEEN ANDER

“Bedrijven zijn sterke bedrijven en merken zijn sterke merken als ze hun eigen kernkracht zo authentiek mogelijk naar buiten brengen.” Zo formuleert Steven Pauwels het credo van choco cvba, reclamebureau uit Lier.

Choco is een coöperatief reclamebureau. Sinds 2000 gaan ze eigenzinnig hun weg in de wereld van marketing en communicatie. Hierbij gaan ze ervanuit dat er niets sterker is dan op zoek te gaan naar de authenticiteit van merken en die te helpen uitstralen via goed gemikte communicatiecampagnes. Ze werken voor opdrachtgevers als Colora, P&V Verzekeringen, het Belgisch Instituut voor Verkeersveiligheid en diverse overheden.

Enkele jaren geleden werd de coöperatie geconfronteerd met een groot verloop onder haar personeel. In plaats van op zoek te gaan naar instantoplossingen of een klaaglied aan te heffen over de (volatiele) werknemers van vandaag, stak choco de hand in eigen boezem en ging op zoek naar mogelijke oorzaken. Een oefening in systeemdenken zonder dat het zo werd genoemd.

In een proces van (zelf)bevraging probeerden de vier stichtende vennoten de dieperliggende drijfveren te benoemen, de motivatie achter hun professionele doen en laten. Uiteindelijk bleek hun professionele handelen gebaseerd te zijn op een aantal waarden die ze met elkaar deelden, maar die de medewerkers niet kenden en in sommige gevallen ook niet deelden.

Het resultaat van dat proces was dat op een constructieve manier afscheid werd genomen van nog enkele medewerkers en dat choco heel bewust die waarden op de voorgrond begon te plaatsen. Sindsdien stelt de reclamecoöperatie expliciet dat haar *core business* gaat over ‘het benoemen, het beleven en het uitstralen van waarden.’ Als een bedrijf dat niet doet, dan kan het niet geloofwaardig in de markt staan, is de overtuiging van Steven Pauwels.

Waarden benoemen en beleven

Uiteraard probeert choco dat principe even consequent voor zichzelf toe te passen: niet alleen in de externe communicatie maar ook intern worden steevast de termen *roots* en *rituals* gehanteerd. “*Roots* staat voor onze waarden, *rituals* voor de manier waarop we daarmee omgaan. De wortels van een boom vormen zijn fundament en voeden hem,” aldus Steven. “Als we willen uitgaan van onze kracht, onze eigen energie, dan moeten we benoemen wat ons drijft, welke waarden we belangrijk vinden. In choco hebben we die oefening gedaan en hebben we acht waarden benoemd die onze wortels vormen: coöperatief, verantwoordelijk, ruimte, transparant, vertrouwen, vakmanschap, engagement en oorspronkelijk.”

Choco stopt echter niet bij het benoemen, want waarden zijn er om beleefd te worden. In de coöperatie gebeurt dat aan de hand van geregelde belevingsessies met en door de medewerkers, met het bijhouden van belevingsboekjes en met andere belevingsinitiatieven, die geïnspireerd kunnen zijn door de situatie van het moment. Zo wordt een coherente sterke cultuur gecreëerd waarin alle mensen vanuit de eigen kracht kunnen bijdragen aan de groei van het gezamenlijke project.

Waarden uitstralen

Als bedrijf moet je je waarden niet enkel benoemen en beleven, het cruciale punt is dat je ze uitstraalt. Voor choco betekent dat dat de coöperatie er telkens naar teruggrijpt als een beslissing genomen moet worden. Zo peilt bv. de testbatterij die sollicitanten moeten doorlopen niet alleen naar de klassieke professionele competenties, maar evenzeer naar hoe de sollicitant omgaat met de waarden van choco.

“Heel die beweging van benoemen, beleven en uitstralen van waarden is erop gericht om de coöperatie en haar mensen optimaal op elkaar af te stemmen, maar evengoed om de uitstraling van choco naar klanten, leveranciers en potentiële medewerkers te versterken. Onze ervaring leert dat de verschillende stakeholders hun eigen waarden, loyaliteit en engagement hierop enten. Daarmee krijg je als organisatie terug wat je gegeven hebt,” besluit Steven Pauwels. “Coöperatief ondernemen is op een waardengedreven manier samenwerken, waarbij de persoonlijke ontwikkeling en die van het bedrijf hand in hand gaan én elkaar versterken. Door de *roots* van ons bedrijf bloot te leggen of beter, te definiëren, zijn we gekomen tot een gesmeerde samenwerking tussen de verschillende onderdelen van het systeem dat onze coöperatie is, en tot een synergetische meerwaarde voor het geheel.”



uitstralen

beleven

benoemen



Er zijn twee soorten problemen in het leven. De ene soort vraagt als oplossing ‘Wat gaan we eraan doen?’, de andere ‘Wat betekent het en hoe moeten we er ons toe verhouden?’ T.S Eliot, dichter



Bent u al lid van **COOPKRACHT?**

U maakt deel uit van een mens- en milieuvriendelijk coöperatief bedrijf of gelijkgestemde organisatie? U bent nog geen lid van het platform dat alle Vlaamse bedrijven en organisaties verenigt die het mens- en milieuvriendelijk ondernemerschap in de praktijk brengen? Dan moet u bij ons zijn: Coopkracht, om u te dienen.

Waarom lid worden?

- 1** Omdat wij samen uw coöperatieve bedrijf sterker kunnen maken. Coopkracht brengt elk jaar enkele inhoudelijk sterke nummers – themacafé, voordracht, studiedag,... – die u als lid gratis kan bijwonen. Daarnaast krijgt u een paswoord voor het digitale discussieplatform, waar u terecht kan met al uw vragen over coöperatief ondernemerschap. U vindt er ook actuele informatie over gelijkgestemde bedrijven of interessante initiatieven.
- 2** Omdat we als coöperatieve bedrijven samen sterker staan. Hoe breder het platform, hoe beter Coopkracht de belangen van de participatieve coöperaties kan verdedigen bij de overheid of bij andere belangenorganisaties.
- 3** Om samen zichtbaarder te zijn voor de buitenwereld. Door het bundelen van onze stemmen tot één spreekbuis, maken we onze unieke ondernemingsvorm beter kenbaar aan de samenleving en geven we een ruimere verspreiding aan de waarden die ons drijven.

Meer informatie

Peter Bosmans

+32 2 500 53 08

info@coopkracht.be

www.coopkracht.be

p.a. Hoogstraat 28, 1000 Brussel

COLOFON Coördinatie Ecopower cvba | Samenstelling Peter Bosmans – Febecoop Adviesbureau | Redactie Relinde Baeten – Ecopower cvba & Françoise Opsomer – Magelaan cvba | Ontwerp en productie Steven Pauwels & Elvire Delanote – choco cvba | Met dank aan Jos Motmans en prof. mr. Lievens, Instituut voor het Familiebedrijf

BRONNEN Bill Bryan, Michael Goodman en Jaap Schaveling: Systeemdenken, Ontdekken van onze organisatiepatronen, SDU Uitgevers | Jozef Lievens en Johan Lambrecht: Met uw familiebedrijf naar de Champions League, Roularta Books | Uiteenzetting Prof. mr. Jozef Lievens – Themacafé Coopkracht november 2008 | Uiteenzetting Steven Pauwels van choco cvba – Themacafé Coopkracht november 2008