

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

Werknemersparticipatie OVER DROMEN OF DOEN

Deze Coopkrant staat in het teken van democratisch ondernemerschap, een principe dat in de beginselverklaring van ons platform een centrale plaats heeft gekregen. Wij staan daarin niet alleen: elke definitie van sociale en/of coöperatieve economie omvat het aspect 'democratische besluitvorming' als één van de voorwaarden om maatschappelijke meerwaarde te realiseren.

De Coopkracht beginselverklaring wordt onderschreven door elk van onze leden en luidt als volgt: "mens- en milieuvriendelijke coöperaties streven via maximale participatie van de werknemers naar een optimale individuele en collectieve ontwikkeling. Ze werken aan een democratische beheers- en beslissingsstructuur en streven er daarbij naar om alle werknemers zoveel mogelijk zeggenschap te geven, onafhankelijk van het door hen ingebrachte kapitaal."

Misschien valt het je op dat er twee keer het woord 'streven' staat. Want natuurlijk weten wij allemaal dat tussen droom en daad wetten in de weg staan... en praktische bezwaren. Democratische besluitvorming komt niet zomaar aangewaaid, het is een werk van elke dag. Bovendien kan je er geen regeltjes voor opstellen, het is een proces dat in elk bedrijf anders verloopt. Daarom hebben we het aandeel 'theorie' in deze krant flink beperkt ten voordele van de praktijkgetuigenissen van DC-Plus, Proxemia, Ecopower en De Wrikker. Daarnaast besteden we nog aandacht aan de werkmethode van het Worldcafé. Niet dat die methode speciaal voor coöperaties ontwikkeld zou zijn, maar ze sluit merkwaardig goed aan bij het idee van participatief leven-werken-denken. En dus heeft Coopkracht op 18 juni 2009 zo'n Worldcafé georganiseerd voor... jawel, werknemers in coöperaties.

NR⁴

De COOPKRANT

P02

*Wat we samen doen,
doen we beter*

Over hoe het ooit begon, de krachtenbundeling van onmondigen tot mondigheid en inspraak. En over waar we vandaag staan en omgaan met participatie van medewerkers.

P04

*Dienstenchequebedrijf
Proxemia*

Er schuilt een Kuifje in elke huishoudhulp.

P07

*Groene-energieproducent
Ecopower*

Een gecontroleerd rollenspel van medewerkers die tegelijk bestuurder en werknemer zijn.

P08

*Dienstenchequebedrijf
DC-PLUS*

Mensen uit kansengroepen leergoesting doen krijgen.

P11

Drukkerij De Wrikker

Democratie voor gevorderden in een productieomgeving.

P12

Worldcafé

Een rondje dubbelop: participatief wisselspel met democratische discussievormen voor werknemers uit mens- en milieuvriendelijke coöperaties.

P16

*Participeer:
word lid van Coopkracht*

Wat we samen doen, DOEN WE BETER

Hoe is ze ooit begonnen, die krachtenbundeling van onmondigen tot mondigheid en inspraak? In de bakermat van de kapitalistische economie *no less*, het 19de-eeuwse Engeland. En hoever staan we intussen? Hoe brengen we dat mooie principe van democratische bedrijfsvoering vandaag in de praktijk? Een kleine verkenning van het terrein.

02

De COOPKRANT

Het ontstaan van een sociale en coöperatieve economie hebben we te danken aan 28 flanelwevers uit de Engelse stad Rochdale. We schrijven 1844. Door de mechanisatie in de textielproductie moesten de wevers met lede ogen toezien hoe hun inkomen kromp, waardoor ze nauwelijks nog in staat waren hun dagelijkse boodschappen te betalen.

Onder het motto “wat we samen doen, doen we beter” legden ze allemaal één pond bij elkaar en richtten daarmee de allereerste coöperatieve vennootschap op. Door kapitaal samen te brengen in een vennootschap en hun aankopen te bundelen, wilden ze goedkoper levensmiddelen kunnen aanschaffen dan elk gezin afzonderlijk. Er kwam een winkeltje, waar na verloop van tijd ook andere aangeslotenen konden profiteren van het inkoopvoordeel.

Het concept sloeg aan, want in nauwelijks tien jaar tijd steeg het ledenaantal van 28 naar 1.850. En zo ontstond uitgerekend in het kapitalistische Engeland van de 19de eeuw de eerste onderneming die niet als doel had om rente uit te keren aan aandeelhouders. Sociale economie *avant la lettre*.

Billijk stemrecht

Bovenstaand verhaal over de oorsprong van coöperatief ondernemerschap verklaart waarom de coöperatie van meet af aan het principe van democratische besluitvorming in haar statuten schreef. De inspraak van elk van de leden stond immers los van het kapitaal dat ze hadden ingebracht, alles verliep volgens het principe “één man, één stem”. Daarmee onderscheidt de coöperatie zich duidelijk van kapitalistische ondernemingsvormen zoals de nv, die het aantal stemmen – en dus het gewicht van de inspraak – afhankelijk maakt van het aantal aandelen dat je hebt.

Hoewel vandaag niet alle coöperaties nog werken volgens het principe van één vennoot, één stem, passen velen van hen de regel van de Nationale Raad voor de Coöperatie (NRC) toe. Die stelt dat het aantal uitgebrachte stemmen op een algemene vergadering voor niemand hoger mag liggen dan tien procent van het aantal aanwezige of vertegenwoordigde aandelen. Dat is een erg evenwichtig systeem. Het is democratisch omdat het stemrecht van de grote aandeelhouders beperkt wordt, maar het is ook billijk omdat die laatsten, die een groter financieel risico lopen, toch iets meer in de pap te brokken krijgen dan kleinere aandeelhouders.

Werken als aandeelhouder

Daarmee raken we meteen een eerste vorm van werknemersparticipatie aan: als je als medewerker in een coöperatie aandelen koopt, word je aandeelhouder (vennoot) en dus automatisch betrokken bij het beleid van de onderneming. Zo is de vennootschap je rekenschap verschuldigd en word je daarom minstens één keer per jaar uitgenodigd voor de Algemene Vergadering. Je hebt recht op informatie – o.a. via inzage van de jaarrekening en de budgetten – en recht op een dividend als er winst gemaakt wordt. Je kan de bestuurders van je vennootschap (mee) benoemen of ontslaan en ze al dan niet kwijting geven voor het gevoerde beleid. Je kan – als je met genoeg gelijkgestemden bent, natuurlijk – de statuten van de vennootschap wijzigen of haar zelfs laten ontbinden.

De overtreffende trap van participatie als aandeelhouder is bestuurder worden in je bedrijf. Als de coöperatie erkend is door de NRC kan je zelfs tegelijk loontrekkende en bestuurder zijn. In Ecopower, waarover je verder in deze Coopkrant het relaas leest, is dat het geval.

Werken als participant

Uiteraard loopt het niet altijd zo'n vaart. Niet iedereen wil, mag of kan als werknemer aandeelhouder of bestuurder worden in het bedrijf waar hij of zij werkt. Maar participatie kan ook gewoon zijn wat het is: deelnemen aan de besluitvorming.

Bij het drukkerscollectief De Wrikker bv. hebben alle werknemers op een bepaald niveau medezeggenschap over het reilen en zeilen van hun onderneming. Participatie werd hier vertaald als het creëren van een omgeving waarin eenieders ideeën welkom zijn en gedeeld kunnen worden met medeverantwoordelijken en dat op het daarvoor meest geschikte moment. De ene keer zal dat tijdens het werkoverleg zijn, de andere keer bv. bij een strategische denkoefening waar iedereen actief bij betrokken wordt.

Democratie is voor iedereen

In een participatieve onderneming genieten alle medewerkers een grote mate van autonomie. Zij kunnen hun werk zelf organiseren en zo hun talenten en passies ontwikkelen. Bovendien worden ze gedreven door een gemeenschappelijk bedrijfsdoel: de onderneming groeit naarmate mensen groeien. Dat maakt dat je ook participatief kan ondernemen als je mensen uit kansengroepen tewerkstelt.

Twee mooie voorbeelden daarvan zijn de dienstchequebedrijven Proxemia en DC-Plus, die elk op hun manier de persoonlijke ontwikkeling van hun medewerkers of doelgroep hoog op de prioriteitenagenda hebben gezet.

Zonder handleiding

Uit de verhalen verderop zal blijken dat democratie in een onderneming verschillende vormen kan aannemen. Er bestaat dan ook geen handleiding over hoe je eraan begint. Elke onderneming heeft haar eigen cultuur, waarden en omgangsvormen die hun wortels hebben in haar ontstaansgeschiedenis. Zo ook hebben alle hierboven genoemde voorbeelden het democratisch ondernemerschap ontwikkeld vanuit hun unieke, eigenzinnige kijk op ondernemen en op mensen. Toch zijn er een aantal succesfactoren die we kunnen benoemen:

- ☞ De leiding van de organisatie is overtuigd van de noodzaak om gezag, informatie en/of eigendom met de medewerkers te delen.
- ☞ De werknemers hebben de nodige vorming en opleiding gekregen om informatie te kunnen interpreteren en om zich zowel individueel als in groep beter te kunnen uiten.
- ☞ De onderneming en de individuele medewerker hebben een volwassen relatie: de noden en behoeften van beide partijen komen in gelijke mate aan bod. Zonder wederzijds respect en vertrouwen is democratisch ondernemerschap onmogelijk.
- ☞ De gewonnen vrijheid vindt zijn tegenhanger in toegenomen zin voor verantwoordelijkheid. Verplichtingen en engagementen blijven vaker onuitgesproken dan dat ze expliciet beschreven staan in regels.

En ten slotte, ook in een participatieve onderneming zal niet elke werkdag rimpelloos verlopen. Democratie is nu eenmaal een meningsverschil dat je zelf organiseert. Alleen het ongeorganiseerde meningsverschil noemen we een conflict.

Democratie is discussie.

T. Masaryk

Proxemia: er schuilt een Kuifje IN ELKE HUISHOUDHULP

Dat bijscholing niet noodzakelijk de dodelijk vervelende plicht moet zijn die de term 'levenslang leren' doet vermoeden, bewijst de coöperatie Proxemia. Daar hebben ze een innovatief project opgezet om hun medewerkers bij te scholen in schriftelijke communicatie.

Proxemia is een Henegouws coöperatief dienstchequebedrijf dat huishoudelijke diensten aanbiedt aan gezinnen (poetsen, strijken, koken, ...). Dat doet het via de handen van een vijftigtal medewerkers. De onderneming is door het Waalse Gewest erkend als invoegbedrijf en staat daardoor met beide voeten in de sociale economie.

Directeur Christian Devos probeert de coöperatieve waarde van 'collectieve en individuele ontwikkeling van alle medewerkers' op een originele manier in de praktijk te brengen. In het doorsnee dienstchequebedrijf bestaat vorming vaak uit weinig meer dan het aanleren van poetstechnieken en beperkt de interne democratie zich veelal tot de organisatie van teamvergaderingen, die lijdzaam worden bijgewoond. Zo niet bij Proxemia, dat met een innovatief project uitpakte om de huishoudhulpen ertoe aan te zetten zich schriftelijk beter te leren uitdrukken. Geen evidentie voor laaggeschoolden die met een opstel over hun favoriete huisdier in de lagere school meestal hun laatste literaire wapenfeit hebben gepleegd.

Leren is fun

Hoe begin je eraan? Je geeft de medewerkers een ervaring om naar uit te kijken. Wat dacht je van een studiereis naar een gelijksoortig bedrijf aan de overkant van de Atlantische Oceaan? Naar de Canadese metropool Montréal meer bepaald, die als tweedegrootste Franstalige stad ter wereld het voordeel heeft dat de moedertaal van de werknemers er gesproken wordt. Bovendien is de sociale economie er sterk uitgebouwd en is het dus de ideale stad om ervaringen mee uit te wisselen.

Met deze aanbieding van studiereis zette het coöperatieve Proxemia alle gangbare gewoontes op zijn kop: meestal is het maken van trans-Atlantische studiereizen een privilege voor hoge omes (of tantes). Er werd een groep van negen personen gevormd, van wie er uiteindelijk vier naar Montréal mochten. Uiteraard werd het geen toeristische trip. Het kwartet werd verondersteld terug te komen met een uitgebreid verslag voor de bedrijfskrant over de werking van een gelijksoortig poetsbedrijf aan de andere kant van de wereld.

En dus volgde de hele groep een opleiding van zeven halve dagen, om elk van hen te leren haar ervaringen op papier te zetten. Zij die van het geschreven woord hielden, mochten zich uitdrukken via hun pen; zij die de voorkeur gaven aan beelden, kregen een initiatie fotografie.

In eerste instantie werd de schrijfangst overwonnen door de vrouwen het medium te laten gebruiken dat ze het beste kenden: hun gsm. De eerste ervaringen werden dan ook uitgewisseld via sms. En toen dat bleek te lukken, kon het grote werk beginnen: het schrijven van de krant.

Niet zonder handleiding

De opleiding en begeleiding van de Proxemia-werkneemsters was in handen van professionals: Carol Van de Maele, communicatieadviseur van Febe-coop, en Pascal Laviolette, professor communicatiewetenschappen, brachten de deelnemers de *ins and outs* bij van het maken van een bedrijfskrant: juiste onderwerpen kiezen, originele invalshoeken zoeken, korte teksten schrijven, sprekende titels maken, legendes bij foto's plaatsen, etc.

Tijdens hun studiereis werden de vier huishoudhulpen die naar Quebec vlogen echte reporters: de speciale verslaggeefsters van Proxemia in Quebec. De

thuisblijvers van hun kant konden het wedervaren van hun collega's volgen via een weblog. Nog vóór het verschijnen van de eerste echte personeelskrant – bij wijze van kwaliteitsproef werd een nulnummer gerealiseerd – wordt het experiment een succes genoemd. “Hadden de poetshulpen enkele maanden geleden nog last van acute schrijfangst, dan slaagden onze verslaggeefsters erin om hun blog in luttele minuten tijd aan te passen,” aldus Carol Van de Maele. “Maar het grootste compliment dat ze in ontvangst mochten nemen, was wellicht dat de thuisblijvers dachten dat wij – de lesgevers – de artikels geschreven hadden in plaats van hun collega's.”

“

Als je iets goed kunt, is het altijd prettig gedwongen te worden het te doen. G. Santayna

”

‘

*Democratie in
de onderneming
is gestoeld op de
gedachte dat onder-
geschikten hetzelfde
niveau van
stompzinnigheid
moeten bereiken
als hun bazen.*

’

Ecopower: GECONTROLEERD ROLLENSPEL

Je rol juist leren spelen, leren om op het goede moment de juiste pet op te zetten, die van bestuurder of die van werknemer. Dat was de uitdaging waarmee verschillende medewerkers van Ecopower geconfronteerd werden. Verkort verslag over wat dat inhield.

Ecopower is een jonge coöperatie en producent van groene energie. Typisch aan haar ontstaansgeschiedenis was dat de rol van de medewerkers in enkele jaren tijd grondig verschoof. In het begin waren ze uitsluitend bestuurder en deden ze tussendoor wat vrijwilligerswerk voor de coöperatie. Maar na verloop van tijd kwamen ze één voor één in dienst. Met merkwaardige gevolgen: “als bestuurder moet je je onder andere met het verloningskader bezighouden. Je bepaalt dus je eigen loon. Natuurlijk roept dat vragen op.”

Doordachte verandering

Maar vragen zijn er om beantwoord te worden en de oorspronkelijke medewerkersgroep ging de uitdaging aan om een strategie te ontwikkelen waarbinnen ze hun verschillende rollen zuiver konden houden en tegelijk de efficiëntie konden versterken.

Zo werd voor het loonkader extern advies ingewonnen bij Febecoop. Daarbij kwam meer aan bod dan verloning alleen. “Uiteindelijk hebben we voor onszelf duidelijkheid gecreëerd over verschillende aspecten, want na die externe consultatieronde hebben we in een charter vastgelegd wat werken bij Ecopower betekent, bv. op het vlak van flexibiliteit of voor de autonomie in de organisatie van je werk. Er is ook een principiële discussie en beslissing gekomen over hoe je anciënniteit interpreteert en ‘be-loont’: misschien minder gangbaar, maar wel goed overwogen en beredeneerd.”

In de praktische organisatie werd gaandeweg ook een en ander aangepast. Eerst waren alle bestuurders (de enige) projectmedewerkers; later kwamen er projectmedewerkers bij. “In het begin vervielen we tijdens bijeenkomsten van de raad van bestuur af en toe in het operationele: er werden projecten voorgelegd en besproken. Dat was bijna onvermijdelijk, het was het enige gestructureerde moment waarop we elkaar zagen.” Vandaag is dat anders. De raad van bestuur wijdt zich nu aan de puur bestuurlijke kwesties, terwijl op aparte projectvergaderingen de projecten besproken worden. De operationele beslissingen worden daar genomen.

Doordachte scheiding

Die zo ontwikkelde scheiding der rollen trekt Ecopower ook beleidsmatig door. De raad van bestuur heeft bewust aangestuurd op de aanwezigheid van sterke controlerende vennoten – die worden gekozen door de algemene vergadering. “We hebben het geluk dat we controlerende vennoten hebben die hun rol werkelijk opnemen. Ze kijken zeer constructief en kritisch naar het bedrijf, houden de raad van bestuur een spiegel voor en fungeren af en toe als katalysator. Processen waarvan wij ook wel aanvoelen dat ze nodig zijn, worden op die manier versneld.”

Sinds kort houdt de raad van bestuur ook jaarlijks een open bestuursvergadering, om zo de transparantie voor de aandeelhouders te versterken, maar ook hun impact op het beleid. Een hele uitdaging met intussen bijna 20.000 aandeelhouders. “Het belangrijkste is dat we alert blijven voor en rekening houden met de input van de aandeelhouders. Dat was bv. ook de aanleiding om van start te gaan met een duurzaamheidsverslaggeving.”

De bestuurders-werknemers van Ecopower – vijf van de vijftien werknemers zijn tegelijk bestuurder – vinden dat hun gecombineerde rol ook voordelen heeft. “We hebben elke dag voeling met het bedrijf en de collega’s. Tegelijk houdt het overleg met andere coöperaties in Coopkracht ons alert om een goed onderscheid te blijven maken tussen beide rollen.”

DC-PLUS: LEERGOESTING DOEN KRIJGEN

In de doorsnee onderneming stopt de zorg voor de ontwikkeling van het menselijk potentieel vaak bij het middenkader. Veel minder courant is een HR- of opleidingsstrategie voor uitvoerende medewerkers. Zo niet bij DC-Plus. Als een onderneming haar werknemers wil binden en verbinden, dan moet ze hun slapende vermogens wekken, zo luidt het daar.

DC-Plus is een Limburgs dienstenchequebedrijf dat huishoudelijke diensten verleent aan klanten.⁽¹⁾ Het is een bvba, wat meteen aantoont dat een onderneming niet per se een cvba moet zijn om coöperatief te werken. Want de vormingen die DC-Plus organiseert om haar laaggeschoolde medewerkers 'leergoesting' te doen krijgen, sluiten helemaal aan bij het coöperatieve adagium dat participatie niet gaat zonder de individuele en collectieve ontwikkeling van medewerkers.

Bij DC-Plus vinden ze dat dat des te meer opgaat voor mensen uit kansengroepen, omdat bij hen

vaak heel wat competenties in een diepe winterslaap verzonken zijn en nooit wakker gemaakt worden.

Van leeraversie naar besef van eigen leerstijl

Mensen uit kansengroepen zijn niet zelden allergisch voor schoolse toestanden. Een goede vorming moet daarom in de eerste plaats... de weerstand tegen vorming wegnemen. Of zoals zaakvoerder Eric Devisscher het uitdrukt: mensen moeten 'leergoesting' krijgen.

"Mensen uit kansengroepen zien het vaak niet zitten om opleidingen te volgen. Waarom? Het komt wellicht te vaak neer op het remediëren van tekorten: wat kan je (nog) niet? Daar zal je in opgeleid worden. Met altijd die stok achter de deur: het moet verbeteren of... Terwijl opleiding even goed kan gaan om de versterking van wat goed is. Daarom is de uitdaging van elk opleidingsbeleid het motiveren van mensen om bij te leren," zo meent hij.

Ook komt het erop aan om mensen inzicht te geven in hun eigen leerstijl. Die is voor iedereen uniek. "Het leven van alledag is één groot leermoment, waarbij elk op zijn eigen manier nieuwe informatie verwerkt. Neem nu de afstandsbediening van een nieuwe tv: de ene begint meteen op de toetsen te drukken tot hij gevonden heeft wat hij zocht, iemand anders zal eerst minutieus de gebruiksaanwijzing uitpluizen, terwijl nog een ander de hulp van een meer bedreven familielid inroept om te tonen hoe het moet."

08

De COOPKRANT

“
*Wij leren niet voor de school,
wij leren voor het leven. Seneca*
”

Een werknemer die inzicht krijgt in zijn of haar leerstijl staat ontvankelijker tegenover het leren van nieuwe dingen. Bovendien wordt het daardoor gemakkelijker om de aangeboden vorming af te stemmen op de leerstijlen van de mensen, en niet omgekeerd.

Hulp van buitenaf

Eric Devisscher werkte een en ander uit met de hulp van een adviesbureau en is zeer te spreken over de aanpak: “Carine van Itineris⁽²⁾ gaat er wonderlijk enthousiast tegenaan. Ze laat zich ondersteunen door een grappig filmpje, zet de tafels aan de kant, laat deelnemers oefenen met jongleerballen en positie kiezen op een assenkruis. Ze doet hen reflecteren.” “Na afloop van drie uur die voorbijvliegen, heeft iedereen zijn eigen leerfiche ingevuld. Wow!” zo staat te lezen op de weblog⁽³⁾ van DC-Plus.

Die leerfiche benoemt onder meer de eigen weerstanden tegen het volgen van opleiding – lees: tegen het klassieke schoolse leren. Uiteindelijk geeft ze ook de eigen leerstijl aan: ben ik een doener, een waarnemer, een denker of een toepasser?

(1) zie ook www.dplus.be

(2) Carine Drijkoningen, Itineris bvba uit Peer. Meer informatie op www.itineris-advies.be

(3) Weblog van DC-Plus: <http://dplusblog.blogspot.com>

Iedereen wil het goed doen, daar gaan ze bij DC-Plus van uit. Dus worden de medewerkers uitgedaagd om voluit eigenaar te worden van hun eigen leertraject. De begeleiding op de werkvloer stelt zich ten dienste daarvan. Medewerkers maken ook zelf een keuze tussen de aangeboden opleidingen. Zo kan niet alleen herhaling vermeden worden, maar ook en vooral wordt de link tussen jobfierheid, zin voor kwaliteit en leergoesting versterkt.

Aan opleidingverstrekkers en lesgevers zal DC-Plus straks kunnen vertellen welk vlees ze in de kuip hebben, wat het hen mogelijk moet maken te diversifiëren. Doeners moeten nu eenmaal anders aangepakt worden dan waarnemers.

Uitloper

Ondertussen is het bedrijf ook begonnen met een dubbele tevredenheidsmeting. De klanten waarderen het bedrijf en de medewerker op een schaal van 1 tot 5. De medewerkers doen hetzelfde: zij geven het bedrijf, de combinatie arbeid/gezin en de klanten punten. De resultaten daarvan worden tijdens de functioneringsgesprekken bijeengelegd, besproken en vergeleken met de leerfiche van elke medewerker. Op die manier houdt het bedrijf de vinger aan de pols bij zowel de medewerkers als de klanten en kan het de aspiraties van de enen zo goed mogelijk afstemmen op de wensen van de anderen.

“*Men leert alleen van iemand voor wie men sympathie heeft.* Goethe

‘

*Democratie is het
antwoord op de vraag
die al door de oude
Romeinen werd gesteld:
wie zal de bewakers
bewaken?*

’

De Wrikker: DEMOCRATIE IS EEN TRAP

Een steeds weerkerende vraag die vaak aan coöperaties wordt gesteld is hoe je als bedrijf kan functioneren als iedereen mag meebeslissen over alles. Hoe kan je alle medewerkers laten participeren op een doeltreffende manier?

Bij De Wrikker kennen ze het antwoord op die vraag. Niet alleen omdat ze ooit dreigden vast te lopen in een teveel aan democratie, maar ook omdat ze de weg uit de wirwar hebben gevonden zonder hun principes te verloochenen.

11

De COOPKRANT

Coöperatieve drukkerij De Wrikker uit Berchem hanteerde van in den beginne en vanuit ideologische overtuiging het principe van de totale democratie. Maar wat makkelijk werkbaar is zolang je met twee of drie mensen beslissingen neemt, wordt bijzonder tijdrovend als je met zijn tien moet overleggen. Reken daar wat persoonlijke conflicten en meningsverschillen bij, en het duurt een eeuwigheid voor de keuken groen, geel of oranje geschilderd kan worden.

Een helpende hand

“Op een gegeven moment merkten we dat elke discussie een nieuwe bron werd van problemen,” zegt Joost Van Langendonck, coördinator bij cvba De Wrikker. “De situatie werd onhoudbaar, maar toevallig kwamen we in contact met de mensen van Consensio, een externe consultant. We hebben hen uitgelegd dat we constant ruzie hadden, maar dat we toch absoluut niet wilden overstappen naar een hiërarchische structuur.”

Daarop heeft Consensio het tienmansbedrijf maandenlang begeleid. Rekening houdend met zowel menselijke als zakelijke belangen, besloot men

‘trappen’ in de democratie te steken. Door minder belangrijke beslissingen over te laten aan kleine werkgroepen van drie à vier mensen kreeg men het schip relatief snel weer vlot.

“Voor de samenstelling van de groepen hebben we niet alleen gekeken naar de interesse van de mensen, maar ook gezorgd voor een evenwichtige verdeling van de interne departementen. Zo kunnen niet alle leden van de administratie in één groep zitten, per groep moet de algemene samenstelling van het bedrijf min of meer bewaard blijven.” Sommige mensen zitten wel in meerdere groepen, maar elke medewerker is op ten minste één terrein actief betrokken bij het beleid. Overigens wordt het niet ongezond geacht om na verloop van tijd eens te wisselen van groep.

Regionaal en federaal

Een concreet voorbeeld is de werkgroep ‘kwaliteit’, die uitsluitend de technische aspecten van de drukkerij en het drukwerk behandelt. “Hun enige zorg is dat de kwaliteit van het drukwerk zo goed mogelijk is. Vinden ze het daarbij nodig dat iets veranderd wordt aan de interne communicatie, dan formuleert die groep daar voorstellen voor.” De selectie van personeel en de vakantieregelingen worden dan weer door de werkgroep ‘personeel’ behartigd. “Maar het opperste gezag, de algemene vergadering, blijft bestaan uit al onze medewerkers. Over belangrijke zaken, zoals een aanwerving of de aankoop van een nieuwe machine, beslist iedereen nog altijd samen.”

Sinds de invoering van het nieuwe systeem gaat het er een stuk vlotter aan toe bij De Wrikker. Interne spanningen horen zo goed als tot het verleden. “De stemming in het bedrijf is erg verbeterd, het is hier aangenaam werken. Niemand voelt zich nog verplicht om zich met alles bezig te houden, maar tegelijk weet iedereen dat als het belangrijk wordt, hij of zij een vinger in de pap heeft.”

Toch blijft er nog één aandachtspunt. “De mensen uit de productie werken op het ritme van de bestellingen en de machines. Zij zijn bezig met hun handen en met drukwerk en vinden het niet altijd evident om te zeggen: ‘nu zetten we ons werk opzij, we gaan een paar uur samenzitten en praten.’ De dagelijkse drukte vormt soms een bedreiging voor onze getrapte democratie.”

Worldcafé

HET BETERE BORRELWERK

De meeste werknemers voelen weinig voor participatie in het beleid, zo wil het cliché.

Nochtans is kunnen participeren in het bedrijf een motiverende factor voor de medewerkers, beweert de theorie. Waarom vragen we het hen niet zelf, dachten wij van Coopkracht, wat in een coöperatie werken betekent voor onze medewerkers? En we trokken met zijn allen naar een Worldcafé.

12

De COOPKRANT

In het verleden heeft Coopkracht al actief gewerkt rond bestuurlijke thema's in het coöperatief ondernemerschap: goed bestuur, strategisch management, systeemdenken als bedrijfsondersteuning, etc. Maar aan de coöperatieve medewerker – vaak in loondienst en geen vennoot van het bedrijf – hadden we tot nog toe weinig aandacht besteed. Nochtans wilden we graag weten hoe zij denken over werken in een coöperatie. Bovendien wilden we hen op een laagdrempelige manier ertoe aanzetten om daarover met elkaar van gedachten te wisselen, over de bedrijven heen.

Dat bracht ons bij de formule van het Worldcafé. Volgens Jos Motmans, professioneel facilitator van dialoogprocessen, vanuit zijn *bvba Management en Advies* is een Worldcafé de geschikte werkvorm om op korte termijn en met beperkte middelen tot inzichten te komen waarmee je achteraf verder kan werken.

Praatcafé zonder cafépraat

Worldcafés heb je in alle soorten en maten. Ze kwamen overgewaaid uit Amerika en maken de collectieve intelligentie zichtbaar van een groep deelnemers. Die telt minimaal 25 mensen, maar je hebt ook Worldcafés van meer dan 500 deelnemers, gaande van bankiers tot milieuactivisten, van politie-

mensen tot patiëntenverenigingen. Bij ons werd het een (gratis) Worldcafé voor werknemers uit mens- en milieuvriendelijke coöperaties, voorgezeten door Jos Motmans.

Een Worldcafé is een praatcafé, maar dan zonder cafépraat. Mensen van verschillende bedrijven ontmoeten elkaar in een informele sfeer, tussen pot en pint. Ze zitten samen aan tafel en hebben een gesprek. Dat is echter geen losse babbel: tijdens een viertal gespreksrondes wordt van gedachten gewisseld over enkele duidelijke, open vragen. Elke ronde wordt na 20 tot 25 minuten stopgezet, waarna men naar een andere tafel gaat om andere vragen te bespreken. Zo krijg je een kruisbestuiving van de ene vraag met de andere, die aan de gesprekken een extra dynamiek geeft.

In het Worldcafé voor mens- en milieuvriendelijke coöperaties kwamen onder andere de volgende vragen aan bod: Hoe word je momenteel betrokken bij de werking van jouw coöperatieve bedrijf? Hoe sta je tegenover een grote(re) betrokkenheid als werknemer? Welke waarden beleef je in een coöperatief bedrijf? Verschillen die van de waarden in een regulier bedrijf?

Tijdens de gespreksrondes noteren de deelnemers hun bevindingen en ideeën kriskras op een groot stuk papier. Dat kan ook een tekening zijn, dat hangt af van de creativiteit van het moment. Het is de bedoeling om op een leuke manier te gaan zoeken naar een groter, onderliggend geheel. Uiteindelijk wordt de avond afgesloten met een 'wat hebben we geleerd?'-moment met de hele groep.

Zwart-wit is een zebra

"Als je mensen samenbrengt rond een bepaald thema dat hen interesseert en je structureert de samenkomst aan de hand van goede vragen, dan zullen mensen spreken én luisteren," legt Jos Motmans uit. "Je mag niet met ja-nee-stellingen werken, want dan kom je tot een simplistische discussie waar niemand wijzer van wordt. Je krijgt dan voortdurend een "ja, maar...", in plaats van een dialoog. Dialoog is "ja, én...". Je praat de mensen niet onder tafel, maar voegt dingen toe aan het gesprek. Zo krijg je meerdere lagen, waardoor je de complexiteit van een probleem beter begrijpt."

‘

*Democratisch
ondernemen?
“Getting serious
about having
more fun”*

’

Een Worldcafé streeft daarom naar een verscheiden publiek, waar elke deelnemer zijn inbreng kan hebben, maar ook zelf luistert en de verscheidenheid waardeert. “We vragen mensen om mee te denken over iets wat ruimer is dan hun eigen organisatie. Mensen voelen wat buiten gebeurt vaak aan als ver van hun bed, maar als je hen erover aan het praten krijgt, blijkt dat niet meer het geval te zijn. We zetten bij voorkeur geen gelijkgezinden samen, omdat elke kijk uniek is. Door hun verscheidenheid denken alle aanwezigen anders over een bepaald thema. Dat is niet verkeerd, integendeel. Het is een waardevol gegeven, op voorwaarde dat we naar de ander luisteren.”

Via de media worden we geconditioneerd om vooral tegenstellingen te zien. Pro en contra worden tegen elkaar uitgespeeld, het is ‘zij’ tegenover ‘wij’, polarisering is *mainstream*. De gedachtewisseling in een Worldcafé daarentegen is niet gericht op het maken van keuzes voor of tegen, maar op het exploreren, verdiepen, verkennen. “Tiens, jij ziet dat zo. Ja, dat kan eigenlijk ook.” Verschillende meningen, die toch een gemeenschappelijke basis hebben.

“Die verscheidenheid is bevorderlijk om te komen tot een reflectie over je eigen inzichten. Het is de bedoeling om keuzes die gemaakt moeten worden open te trekken en zo de complexiteit ruimer te vatten. Als dat lukt, dan is een Worldcafé geslaagd.”

Op naar de toekomst?

De wereld van vandaag is complex; een groep werknemers is bv. veel diverser samengesteld dan vroeger. Daarom dringt een nieuwe manier van besluitvorming zich op: eerst dialogeren, om op basis daarvan de juiste beleidskeuzes te maken.

Coopkracht heeft alvast de intentie om het gesprek over coöperatief werken te blijven voeren. “Uiteindelijk is de discussie over participatieve economie al 150 jaar oud. In de film *Daens*, een mooi referentiepunt, zag je nog de vrouw van de fabrieksbaas soep gaan ronddelen aan de arbeiders. Dat was uit naastenliefde tegenover ‘de arme arbeider’ die geholpen moest worden. De coöperatieve gedachte, die in dezelfde tijd is ontstaan, stelt daartegenover dat de werknemers zelf het heft in handen moeten nemen. Vanuit het geloof in het eigen – gezamenlijke – kunnen, moet je je eigenwaarde als mens ernstig nemen en beseffen dat je het vermogen hebt om problemen op te lossen. We hebben niet zoveel kapitaal als de kapitalisten, maar als we onze weinige middelen samenleggen, hebben we óók een geheel, dat ons veel meer zelfrespect oplevert.”

Jammer genoeg zijn de financieel sterken erin geslaagd om hun eigen beslissingsmodel op te leggen. Mocht men in het begin van de industriële revolutie de tijd genomen hebben om naar elkaar te luisteren, dan had de wereld er volgens Jos Motmans nu heel anders uitgezien. Voor de toekomst hoopt hij

“*Algemene denkbeelden zijn in het algemeen verkeerd.*”

M.W. Montagu (1710)

op een bredere verspreiding van het principe van de werknemersparticipatie. "Als de sociale economie over tien, vijftien jaar nog wil bestaan en iets te betekenen wil hebben, zal men dat principe werkelijk moeten incorporeren. Zoniet zal ze opgaan in een loutere meerwaardendynamiek, en die is voor mij

niet meer waard dan de reguliere economie. Het zou bovendien niet slecht zijn als ook bedrijven buiten de sociale economie het voortouw zouden nemen om werknemersparticipatie naar een hoger niveau te tillen."

Getuigenis van een deelnemer

"We werden verwelkomd met een drankje, waarna we naar de zaal werden geleid. Zoals omschreven in de folder werkt het systeem met tafelrondes van driemaal twintig minuten. Zo kregen we de gelegenheid om over drie onderwerpen bezig te zijn. Bij iedere tafelronde moest er telkens één persoon blijven zitten, die dan bij de volgende ronde zijn tafelgenoten kort op de hoogte bracht van wat de vorige groep besproken had."

"We kregen ook mee om tijdens de gesprekken de woorden 'ja, maar...' te mijden en in plaats daarvan 'ja, en...' te gebruiken, wat wel goed werkte. Twee kleine woorden die een gesprek verder doen uitlopen, waardoor je meegedreven wordt."

"Wat mij vooral opviel: de eensgezindheid van iedereen. Enkelen deelden hun ervaring over wat ze in andere bedrijven hadden ervaren, waar anderen verbaasd van opkeken. Het kwam ook uit dat verschillende mensen niet naar de buitenwereld toe zeggen dat ze in een coöperatie werken, wat sommige anderen dan weer verbaasde. Het ging ook over de waarden die een coöperatie meebrengt en de inzet van iedereen."

"We konden ons tegoed doen aan water, fruitsap, witte en rode wijn, bier... Tijdens de pauze waren er voldoende broodjes. Iedereen was tevreden en in goede stemming. We waren met een dertigtal mensen en de meesten waren wel enthousiast over de avond."

"Wat ik er persoonlijk aan heb gehad? Ik kende het woord coöperatie maar had er nog nooit bij stilgestaan wat dat eigenlijk is. Na de eerste zinnen werd het me vlug duidelijk en voelde ik me thuis. Ik kon deelnemen aan de gesprekken en voelde me goed in de groep. Voor mij is dit voor herhaling vatbaar."

Participeer: word (opnieuw) **LID VAN COOPKRACHT!**

Beste leden en kandidaat-leden,
Maakt u deel uit van een mens- en milieuvriendelijk coöperatief bedrijf of gelijkgestemde organisatie? Dan kan u niet anders dan zich (opnieuw) lid te maken van het platform dat alle Vlaamse bedrijven en organisaties verenigt die het mens- en milieuvriendelijk ondernemerschap in de praktijk brengen.
Coopkracht, om u te dienen.

Weet u (nog) waarom?

- 1** Omdat wij samen uw coöperatieve bedrijf sterker kunnen maken. Coopkracht brengt elk jaar enkele inhoudelijk sterke nummers – themacafés, een discussieforum, deze Coopkranten,... – die u als lid gratis kan bijwonen of gratis ontvangt.
- 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.

Het lidgeld van Coopkracht bedraagt 250 euro. Kleine coöperaties kunnen voor 50 euro lid worden, en de grote mogen ervoor kiezen om 1000 euro neer te tellen (graag zelfs :-)

Meer informatie kan je krijgen bij
Peter Bosmans
+32 2 500 53 08
info@coopkracht.org
www.coopkracht.org
p.a. Hoogstraat 28, 1000 Brussel

Graag storten op rekeningnummer 523-0802596-93
met vermelding 'Lidgeld 2010'.

