



*Een intelligente organisatie*

## Coöperatieve waarden

# Coöperatief meesterschap

DOOR: Rob Donker  
BEELD: Willyam Bradbery/Shutterstock.com

Als je aan coöperatieve waarden denkt, komen al gauw termen als ‘wederkerigheid’ en ‘lange-termijn-denken’ op tafel. En ook de drieslag van Raiffeisen: zelfredzaamheid, zelforganisatie en zelfbestuur. NCR-directeur Rob Donker vroeg oud-collega Wilbert van den Bosch naar zijn visie op coöperatieve waarden. In de vorige nummers van Coöperatie (Nrs 650, 651 en 652) verschenen eerdere delen van dit gesprek.

## IN HET KADER VAN HET NCR-THEMAJAAR OVER COÖPERATIEVE WAARDEN SPRAKEN WE OVER HOE MOEILIK HET IS OM COÖPERATIEF TE ZIJN IN ONZE TIJD. MAAR OOK OVER EEN HOOPVOL PER- SPECTIEF: COÖPERATIEVE WAARDEN ZIJN VOLGENS JOU TRAINBAAR...

Ja, coöpereren vraagt om innerlijk leiderschap. Niet alleen van bestuur, toezicht en management maar van elk lid! *Lidmaatschap is een kunst*. Om een kunst goed te beheersen, moet je oefenen. Oefenen in het werken met een kompas onder andere. We spraken over een kompas van Wijsheid, Rechtvaardigheid, Moed en Gematigdheid. Dat kompas kan je helpen om met je coöperatie tussen de klippen van Sceptis, Onverschilligheid en Angst (de SOA van de coöperatie) door te zeilen. Die leiden immers tot verbindingsproblemen. En als een coöperatie iets is dan is het: het gezamenlijke bedrijf van leden die in verbinding met elkaar meer kunnen bereiken dan ieder voor zich. De oude Chinese wijsgeren beseften al dat zelfdiscipline de sleutel tot verbinding is.

### WE SPRAKEN IN DAT VERBAND AL OVER VRIJ- WILLIGE ZELFBEGRENTING. EN VROEG IN ONS GESPREK LEGDE JE HET BEGRIP WIJSHEID OP TAFEL.

Wijsheid is een kernbegrip in de coöperatieve praktijk. Wijsheid moet je niet uitleggen als 'veel weten'. Het gaat eerder om wijs handelen, om weldenkend en geïnspireerd op

**Wilbert van den Bosch** is een oud-collega van NCR. Hij adviseert en coacht op het gebied van bestuurlijke vraagstukken en is inspirator op het gebied van coöperatief ondernemerschap.



## 'Wijsheid kun je trainen.'

de vertrekpunten van je coöperatie datgene doen dat in de gegeven situatie goed is. Goed voor jezelf, goed voor de leden en de coöperatie én ten derde: goed voor het grotere geheel: het land, de wereld.

De tweede-golf-coöperaties droegen door wijs te handelen onder andere bij aan het versterken van rechtvaardigheid (één van de kompaswaarden) in de toenmalige samenleving. Van hedendaagse coöperaties wordt verwacht dat ze bijdragen aan de grote transities van deze tijd: energie, klimaat, voedselveiligheid, etc. Daarom moeten ze opgewassen zijn tegen uitwassen. Wijsheid begint met het herkennen van die uitwassen. Daar tegen opgewassen zijn, betekent dat je coöperatie mentaal sterk genoeg is om de drang naar niet-coöperatief werken (omdat dat makkelijker of op de korte termijn profijtlijker lijkt) te pareren.

### DIT IS EEN MOOIE BRUG NAAR JOUW DEFINITIE VAN COÖPERATIEF MEESTERSCHAP.

Coöperatief meesterschap bestaat uit diverse componenten. Ik noemde

ze de vorige keer: *Visie, Vorm, Vaardigheid* en *Vier-A-strategie*. En deze componenten zijn voortdurend in beweging. Ten opzichte van elkaar én binnen zichzelf. Wijs coöperatief handelen houdt in dat je in de hectiek van alledag deze componenten voortdurend aandacht geeft.

### KUN JE ZE TOELICHTEN?

Visie gaat over het Grote Idee van je coöperatie. Eens in de zoveel tijd verdient de coöperatie het om de visie te herijken. Dat zijn indringende processen waarbij zoveel mogelijk leden dienen te worden betrokken. Niet noodzakelijk allemaal even intensief. Als je daarover meer wil weten: lees de documenten over de 4A-strategie op het Coöperatieplatform.

Visie-ontwikkeling vertrekt bij de fundamentele waarden van je coöperatie en resulteert in een 'statement' dat voor een groter aantal jaren het richtinggevend principe is. In mijn ogen is het ondenkbaar dat leden de visie van de coöperatie niet kennen. Na de gedragen ontwikkeling van de visie ligt er dus een stevige communicatie-taak om de visie levend te houden.

Vorm gaat over de governance van de coöperatie. Er zijn diverse mogelijkheden om het coöperatieve werken vorm te geven. Het basismodel, het RvC+model, het monistisch model, noem maar op. En die hoofdvormen kunnen ieder allerlei varianten hebben. Eens in de zoveel tijd herijk je ook de vorm van de coöperatie. De coöperatieve vorm, de governance wijkt af van de corporate governance omdat er coöperatieve (!) waarden aan ten grondslag liggen. En het zou eigenlijk ook ondenkbaar moeten zijn dat leden het door hun coöperatie gekozen governance-model niet kennen. Ook hier ligt dus een educatie-taak. En ook hier kan dat gedifferentieerd.

Coöperatief meesterschap houdt in dat leden en medewerkers zich op een voor hun passende wijze permanent en periodiek meer intensief door bijvoorbeeld training, bezig houden met Visie, Vorm en Vier-A-strategie.

### MAAR DAN IS ER NOG DE HOE-VRAAG. JE VIERDE V IS DE V VAN VAARDIGHEID.

In het vorige verslag van ons gesprek lag de nadruk op vrijwillige zelfbegrenzing. Dat is het trainen van een coöperatieve stijl. Te weinig coöperaties besteden hier aandacht aan. Terwijl dit op alle niveaus (bestuur, toezicht, ledenvergadering, medewerkers) wel heel gewenst is. Het is goed dat we in de coöperatieve leer-gangen meer aandacht gaan besteden aan deze component van het coöperatief meesterschap.

### JE BASEERT JE OP VERSCHIEDENE DENKERS...

De Canadese coöperatie-onderzoeker Sonja Novkovic spreekt van poly-centrische of netwerk-governance. Je ziet dat ook weerspiegelt in de 4A-strategie. Zowel formeel in het governance-model (zeggenschap) als informeel in de ledeninvloed. Dat vereist wel dat ieder van de deelnemende leden in staat moet zijn haar/zijn bijdrage te leveren én zijn/haar persoonlijke en professionele grenzen te aanvaarden.



De Zeeuws-Vlaamse hoogleraar Arnold Cornelis zei: 'Besturen van de toekomst houdt in dat mensen wordt geleerd zichzelf

te sturen.' Ziehier de opleidingsopdracht voor elke coöperatie!

Wijs besturen betekent dan dat mensen wordt geleerd zichzelf te sturen ten bate van 1. zichzelf, 2. de anderen (collega-leden + de coöperatie) en 3. het grotere geheel (de maatschappij, de wereld).

De tegenhanger kennen we ook en zien we zich dagelijks manifesteren. Als zelfsturing wordt gefrustreerd, vieren angst, boosheid en verdriet de boventoon. Kijk naar de fricties die in de maatschappij momenteel bestaan.

Cornelis is echter hoopvol: 'Hoe meer een sociaal systeem is gedecentraliseerd, hoe intelligenter dat systeem wordt. Want het aantal beslissingspunten voor besturing wordt een veelvoud, door de zelfsturing en de communicatie tussen de mensen.'

### MAAR OOK ZELFSTURING MOET WORDEN GETRAIND, ZEG JE.

Coöperaties hebben daar gelukkig al meer ervaring mee dan niet-coöperatieve ondernemingen. De coöperatieven hebben een lange historie. Zij het dat ook het coöperatief ondernemen forse invloeden heeft ondervonden van het corporale top-down-denken. Coöperaties zijn niet modern omdat ze coöperatie heten...

### 'Alleen gedrag telt.'

'Alleen gedrag telt!', riep mijn oud-collega Heemskerk keer op keer. Coöperatief gedrag is het resultaat van zorgvuldige zelfsturing en oprechte communicatie. Dat zijn vaardigheden die getraind kunnen worden.

### JIJ ZIET DE COÖPERATIE ALS EEN INTELLIGENTE ORGANISATIE?

Jazeker. Het belang van de leden is het richtinggevend principe in een coöperatie. En hoe beter de leden-dialoog en hoe beter de governance functioneert, hoe toekomst-vaster de coöperatie is.

Dat vraagt echter voortdurend werken aan de vier voorwaarden voor coöperatief meesterschap: Visie, Vorm, Vaardigheid, 4A-strategie. De coöperatie als lerende organisatie.