



De oude kantwerkster door Nicolaes Maes. Rembrandts veelzijdige leerling: een kunst moet je leren.

Coöperatieve waarden

Vrijwillige zelfbegrenzing

DOOR: Rob Donker
 BEELD: Mauritshuis, Den Haag

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 en 651) verschenen deel 1 en 2 van dit gesprek.

IN DEEL DRIE VAN ONS GESPREK WILLEN WE HET HEBBEN OVER HET TRAINEN VAN EEN COÖPERATIEVE STIJL. MAAR EERST NOG EVEN IN HERINNERING ROEPEN WAAR WE IN DEEL ÉÉN EN TWEE OVER SPRAKEN.

In het kader van het NCR-themajaar over coöperatieve waarden spraken we over hoe moeilijk het is om coöperatief te zijn in onze tijd. Het 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 Gematigheid. 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.

AL VROEG IN ONS GESPREK LEGDE JE HET BEGRIP WIJSHEID OP TAFEL.

Dat is inderdaad een kernbegrip. Wijsheid moet je niet uitleggen als 'veel weten'. Het gaat eerder om wijs handelen, om weldenkend en geïnspireerd op de vertrekpunten van je coöperatie datgene te doen dat in

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.



die 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 wat dit laatste betreft bij aan het versterken van rechtvaardigheid in de toenmalige samenleving. Van moderne coöperaties wordt verwacht dat ze bijdragen aan de grote transities van deze tijd: energie, klimaat, voedselveiligheid, etc. Daarom moeten ze opgewassen zijn tegen uitwassen, zoals we dat de vorige keer noemden.

OOK NCR KIEST IN HAAR STRATEGIE VOOR EEN COÖPERATIEVE BIJDRAGE AAN DEZE GROTE MAATSCHAPPELIJKE VRAAGSTUKKEN. MAAR LATEN WE ONS NU BEPERKEN TOT ONS THEMA VAN COÖPERATIEVE WAARDEN.

Dat is een prachtige opstap, Rob. We moeten praten over zelfbeperking!

Vrijwillige zelfbeperking is dé methode om vanuit coöperatieve waarden tot coöperatief handelen te komen. Echte wijsheid is immers belichaamd wijsheid. Het manifesteren van het coöperatieve. In ons vorige gesprek gaven we daar twee voorbeelden van.

Het gaat steeds om het verantwoordelijk omgaan met macht. Om de moed in jezelf te vinden om macht te dragen. Ieder lid moet enerzijds opkomen voor zijn/haar eigen belangen. Anderzijds verantwoordelijkheid nemen om de coöperatie mee te sturen. In het belang van zichzelf, in het belang van de leden en de coöperatie zelf én in het grotere belang.

Hier ontstaat weer een continuüm tussen twee extremen (zie deel 1). Aan de ene kant het extreme eigenbelang en aan de andere kant zelfopoffering in het belang van de ander. Zelfbeperking is nodig om enerzijds niet tot machtsmisbruik te vervallen en anderzijds niet gekke Henkie te zijn.

SOA van de coöperatie: Sceptis, Onverschilligheid, Angst

Vrijwillige zelfbeperking is dé methode om coöperatieve waarden om te zetten in coöperatief handelen.

Stel jezelf de vragen: Wat zie ik? Wat hoor ik? Wat weet ik? Wat voel ik?

ZELFBEPERKING IS DUS EEN UITING VAN EEN COÖPERATIEVE LEVENSHOUDING. JIJ ZEI: LIDMAATSCHAP IS EEN KUNST. OM DIE TE BEHEERSEN MOET JE OEFENEN. HOE TRAIN JE ZELFBEPERKING?

We gaan nu de nadruk leggen op twee andere waarden in het kompas: Moed en Gematigheid. Heb je de moed om op het continuüm tussen macht en zelfopoffering te bewegen? Durf je je korte-termijn-eigenbelang los te laten? Durf je een visie voor de lange termijn te ontwikkelen? En daarnaar te handelen, al is het paradoxaal op dat moment?

Ten tweede: durf je je handelen, zowel in je eigen onderneming als binnen de coöperatie openhartig te bespreken met een ander? Durf je een opleiding te volgen? Durf je een mentor te kiezen? Durf je kritiek te incasseren en te reflecteren op je eigen ondernemerschap? Hoe coöperatief ben je eigenlijk?

OK, DAT IS EEN MOOI VERTREKpunt. MAAK HET EENS CONCREET.¹

Er zijn heel wat stappen te zetten in je coöperatieve ontwikkeling. En omdat coöperatie een houding is, gaat het dus ook over persoonlijke ontwikkeling.

Ten eerste: 'Ken uzelve', zeiden de oude Grieken. Reflecteer eens op je eigen patronen, op je eigen falen, op je eigen trauma's wellicht. Het maakt je wat milder voor het falen van je collega-leden. Ten tweede gaat het steeds om balans zoeken tussen twee extreme krachten op een continuüm.

Als je iets moeilijk vindt, voor jezelf, in de ledenvergadering, het bestuur, binnen de raad van commissarissen of als manager/medewerker van een coöperatie: de eerste actie is om het spanningsveld te benoemen en de twee extremen uit te werken. Hoe ziet het ene uiterste eruit? En hoe het andere? Wat gebeurt er als je op spoor 1 gaat zitten? Met jezelf, met de leden, de coöperatie, de buitenwereld? En wat als je op spoor 2 gaat zitten? Probeer daarin eerlijk te zijn. Geen mening te hebben. Probeer de uitersten gewoonweg te begrijpen. Stel jezelf de vragen: Wat zie ik? Wat hoor ik? Wat weet ik? Wat voel ik?

Benoem het spanningsveld.
Werk de extremen uit.
Probeer ze te begrijpen.
Kies niet te snel één van beide.
Onderzoek de extremen op SOA.
Breng de extremen met elkaar in verbinding.
Toets de oplossing aan het Grote Idee van je coöperatie.

De volgende actie is: niet te snel kiezen. Leer te verdragen dat er altijd meer kanten aan dezelfde zaak zitten. Stel de keuze voor een extreem zo lang mogelijk uit. Onderzoek zo'n extreem standpunt op SOA (Scepsis, Onverschilligheid, Angst).

Pas als jij of jullie op een constructieve manier met jezelf en elkaar in interactie zijn, als er ruimte is voor creativiteit, breng je de twee extremen met elkaar in verbinding. Dan ontstaat er iets nieuws. Iets dat goed is voor jezelf, de leden, de coöperatie, het grote geheel. Ergens tussen de

twee extremen ontstaat een keuze, niet veroorzaakt door een coöperatieve soa maar uit het verlangen om vanuit het Grote Idee van je coöperatie, in deze concrete situatie tot een besluit te komen dat constructief is.

Al deze zaken kun je trainen. Het vergt oefening, zowel in opleiding als in de praktijk. De coöperatie moet deze training als beleid kiezen. Ieder lid moet bereid zijn middels opleidingen en intervisies te investeren in zichzelf op dit gebied.

DUS DOOR VRIJWILLIGE BEGRENZING, DOOR JE KEUZE UIT TE STELLEN, ONTSTAAT EEN WIJS BESLUIT. MAAR HOE HOUDEN WE DAN TEMPO IN DE COÖPERATIE?

Ieder doorloopt dit proces vanuit zijn eigen perspectief. De voorzitter heeft daarin een andere rol te spelen dan een deelnemend lid of een commissaris. Bovendien: de kunst van zelfbegrenzing is slechts één aspect van coöperatief meesterschap. Regelmatig de lange-termijn-visie herijken en afzetten tegen het speelveld van de actualiteit kan veel crises voorkomen. Daardoor houd je tempo.

Coöperatief meesterschap bestaat volgens jou uit visie, vorm, vaardigheid en vier-A-strategie. Daar gaan we in het kader van coöperatieve waarden in het vierde deel over verder. ■■■■

NOOT

¹ Veel dank verschuldigd aan Reinoud Eleveld.