



Coöperatieve waarden

Opgewassen tegen uitwassen

DOOR: Rob Donker
BEELDEN: Krasula, vertolena/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 het vorige nummer van Coöperatie (Nr 650) verscheen het eerste deel van dit gesprek.

WE WAREN GEBLEVEN BIJ HET WERKEN MET EEN KOMPAS. JE HAD HET OVER DE KARDINALE DEUGDEN...

Ja, even in herinnering roepend: al eeuwen cultiveren mensen waarden. We zoeken naar het goede leven. Dat betekent niet: zoveel mogelijk bezit tegen de laagste prijs en inspanning. Maar economie is natuurlijk wel een onderdeel van het goede leven. We moeten eten, drinken, kleding dragen, een dak boven ons hoofd hebben, etcetera.

Hoe breng je die verschillende behoeften en hulpbronnen zo goed mogelijk met elkaar in evenwicht? Diverse coöperaties zie je nu zoeken naar de balans tussen de belangen van 'kleine' leden en die van 'grote', tussen die van jonge ondernemers en de belangen van uittrekders, tussen meer marge maken en duurzaamheid. Hoe voorkom je dat de groten het altijd winnen, dat de ouden de jongeren met een probleem laten zitten, dat we doorschieten in onze zucht naar winst? Laat ik de vraag abstracter formuleren: Hoe ben je als coöperatie opgewassen tegen uitwassen? Het

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.



'Een coöperatieve stijl is een waarden-gedreven stijl.'

kompas met de vier kardinale deugden kan dan behulpzaam zijn.

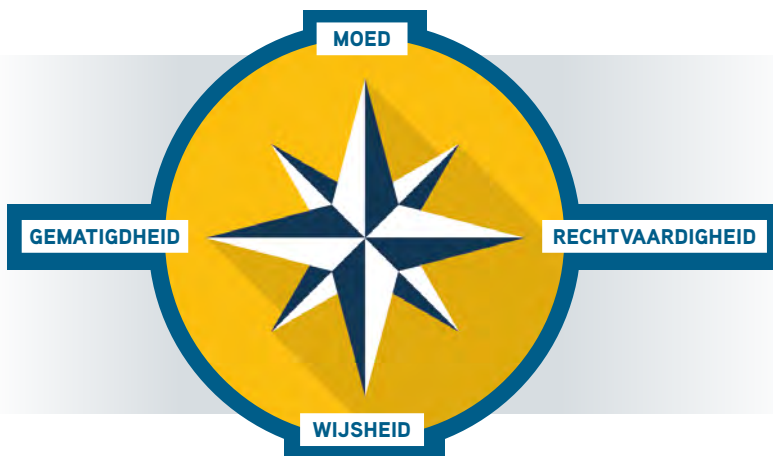
GEEF EENS EEN VOORBEELD.

Elke coöperatie kent zijn heldenverhalen. In elke coöperatie zijn er momenten van waarheid. Dan komt het er op aan. Bij sommigen is de spanning zelfs inherent aan het ledenbestand. Twee voorbeelden. Van Royal FloraHolland weet ik dat zij leden hebben die internationaal werken en hele grote omzetten doen bij de coöperatie, bijvoorbeeld rozenkwekers in Afrika. Daarnaast hebben ze leden die twee hectare zomerbloemen doen. Beide categorieën leden hebben hun toegevoegde

waarde voor de coöperatie. Maar de belangen van beiden lopen sterk uiteen. Is financiën het enige criterium waarop je je beleidskeuzen baseert dan gaat zo'n coöperatie geleidelijk de weg op die leidt naar een kleine coöperatie met slechts een paar grote leden. Het vertrekpunt is echter dat deze coöperatie streeft naar een toekomstbestendige sector en de grootste marktplaats voor bloemen en planten wil zijn. Daar horen én de grote rozenkweker thuis én de kleine zomerbloemenkweker.

EN HET ANDERE VOORBEELD?

Coöperatie Odin. Die kent leden met een schijnbaar tegengesteld vertrekpunt: consumenten, de klanten in de winkel enerzijds en producenten van diverse voedselproducten anderzijds. Je zou denken: de koper wil een zo laag mogelijke prijs en de verkoper wil een zo hoog mogelijke prijs. Hoe kunnen die samen op lange termijn een onderneming runnen? Maar ook hier is er een hoger doel waaraan beide groepen zich committeren. Niettemin kan het verschil van perspectief schuring veroorzaken in de dagelijkse praktijk. De spanning zit immers ingebouwd.



In de plan- en besluitvorming alsmede in de dagelijkse transacties heb je dan een waardenkompas nodig. Dan is **Wijsheid** geboden om te blijven balanceren. Niemand kan het onderste uit de kan krijgen. Men zal zich moeten **Matigen**. Leden, bestuurders, toezicht-houders zullen **Moed** moeten tonen opdat er een **Rechtvaardige** verdeling van voor- en nadelen zal plaatsvinden teneinde het hoger doel op de lange termijn te blijven realiseren.

WIJSHEID WAS EEN KERN-BEGRIIP, ZEI JE AL IN HET EERSTE DEEL VAN ONS GESPREK. MAAR WAT IS WIJSHEID?

Wijsheid is geen boekenkennis. En zelfs niet hetzelfde als levens-ervaring. Wijsheid komt vaak met de jaren, zoals het spreekwoord zegt. Maar niet iedereen die oud is, is wijs. En dan erbij: wijs zijn is één, maar wijs handelen, daar gaat het écht om. De coöperatie is een levend geheel. Het ene jaar is het andere niet. Het maakt ook verschil uit welke personen op dit moment actief zijn. Hun temperament, hun karakter, hun visie, ervaringen en belangen, hun stijl. We kennen allemaal wel voorbeelden van organisaties die goed liepen en plots uit koers raakten doordat één man of vrouw zich ging roeren. Gelukkig zijn er ook voorbeelden van het tegengestelde: rommelige organisaties die weer op de rails kwamen juist door het wijze handelen van één persoon of één groep. Iedere houding doet ertoe!

OK. WIJS HANDELEN. WAT IS DAARVAN HET KENMERK? HOE HERKEN JE HET?

Grappig genoeg weten we vaak in-

'Committeren aan het vertrekpunt van de coöperatie en van daaruit de transactie doen.'

tuitief wanneer iemand wijs handelt. Het voelt goed, ook al krijg je niet helemaal je zin. Het is weloverwogen: alle aspecten wegen mee. Het is gebalanceerd. Niet polair. Een wijs iemand handelt in het belang van het totaal, de gehele coöperatie.

Wijs handelen, is lang niet altijd makkelijk. Niet zelden loopt de emotie hoog op of is er een sterke focus op één perspectief. Impulsiviteit wint het dan van weldenkendheid. 'Ik wil het zo. Punt uit.' Eén aspect wordt dan overbelicht. Het wordt een uitwas. Letterlijk betekent uitwas: uit het geheel gegroeid. 'Een te sterke, ziekelijke ontwikkeling in een bepaalde richting', zegt Van Dale. Eén deel wordt te groot en overwoekert het belang van het geheel.

WANNEER BEN JE OPGEWASSEN TEGEN UITWASSEN?

Als het je lukt om respectvol tussen de polariteiten te manoeuvreren. Er zijn altijd meer belangen, meer perspectieven op dezelfde zaak, verschillen van inzicht. Heb je de **moed** om die onder ogen te zien? Doe je daadwerkelijk moeite om het standpunt van de ander te begrijpen? Kun je dat plaatsen? Is het ingegeven door angst of door onvermogen of is het standpunt van de ander misschien wel een **wijzer** standpunt dan dat van jezelf? Houd je het totaalbeeld voor ogen? Zowel nu, in een voorliggende kwestie, als voor wat betreft de

lange-termijn-belangen van de leden en de coöperatie? Welke beslissing zou nu **rechtvaardig** zijn? Hoe doe je via de kwestie die voorligt, recht aan de korte én aan de lange termijn? En hoe kun je een **matiging** van een deelbelang acceptabel maken voor betrokkenen? Kun je jezelf beheersen en zelfbeheersing stimuleren bij je collega-leden? Kun je daarbij je taal matigen? Innerlijk leiderschap dus.

DAT IS HARD WERKEN?!

Ja, het is een werkstijl, een waarden-gedreven stijl. Laten we zeggen een coöperatieve stijl. Een stijl die niet alleen bestuurders en toezichthouders moeten trainen maar alle leden.

Er verschijnen immers steeds weer verleidingen, bedreigingen, beschadigingen op het coöperatieve pad. En mensen weten er prachtige verhalen omheen te breien. Vaak zijn dat excuses waarom het nu toch zo moet. De kunst is om zuiver coöperatief te blijven denken en zuiver te voelen. Je kompas te blijven volgen. Een kleine afwijking van de koers is geen probleem. Later buig je die wel bij. Maar één stap in de verkeerde richting kan ook fatale gevolgen hebben op langere termijn. De klad komt er meestal in langs de zijdeur.

DANKJEWEL. EEN VOLGENDE KEER VERDER OVER HET TRAINEN VAN EEN COÖPERATIEVE STIJL!