



Werken met een kompas

# Coöperatieve waarden zijn trainbaar

DOOR: Rob Donker  
BEELDEN: aphotostory, desdemonaz2/  
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 (inspirator coöperatief ondernemerschap) naar zijn visie op coöperatieve waarden. Een gesprek in delen.

## WE WILLEN HET OVER COÖPERATIEVE WAARDEN HEBBEN. MAAR EERST: KUN JE IETS ZEGGEN OVER HET BEGRIP 'WAARDE'?

Laat ik meteen het hoge woord eruit gooien: waarden associeer ik met wijsheid. Wie wel eens met jonge dieren te maken heeft of met kinderen, weet: hoe jonger hoe impulsiever. De wereld is één grote speeltuin. Hier wat leuks, daar wat lekkers. Ze willen het allemaal. En liefst alles tegelijk. Hun genen en hun instincten zitten aan het stuur van hun gedrag. Dat is prima want zo komen ze aan voldoende voedsel om te overleven en zo leren ze wat veilig is en wat je beter niet kunt doen. Als volwassenen zich zo gedragen, is dat misschien wel eventjes humoristisch maar al snel gaat het de meesten van ons irriteren. Daarom hebben we in sport spelregels. En ook in het economisch verkeer kennen we normen waaraan we ons behoren te houden. Normen zijn geschreven en ongeschreven afspraken die afgeleid zijn van abstractere waarden. Die waarden ontstaan door na te denken over het leven, over samen leven en over samen werken. In coöperaties bijvoorbeeld.

### WAAROM ZIJN WAARDEN IN 2022 BELANGRIJK?

We zijn ons collectief aan het heroriënteren op hoe te leven en vooral hoe te consumeren en produceren. We kunnen ons niet meer als onbevengende kinderen en jonge dieren alles permitteren. De aarde kan ons impulsieve gedrag niet langer aan. We moeten wijzer worden. Een reflectie op waarden is dan uiterst zinvol: wat

**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.



## 'Teken een lijn met links 'afgescheidenheid' en rechts 'verbinding'. Waar ga je dan werken, ondernemen, leven?'

is eigenlijk ons kompas? De meeste derde-golf-coöperaties (de nieuwste) ontstaan uit het besef dat het anders moet. Er zijn milieu-motieven, sociale motieven, ethische motieven die leiden tot nieuwe coöps. Die motieven zijn gestoeld op waarden. Zoals ook de motieven van de tweede-golf-coöperaties (die in de 19<sup>e</sup> en 20<sup>e</sup> eeuw werden opgericht) gestoeld waren op waarden. Men ervaarde toen onvrede, sociaal onrecht bijvoorbeeld en marktfalen. Dat leidde tot onrechtvaardigheid: een directe botsing met één van de kardinale deugden.

### KARDINALE DEUGDEN?

Waarden zijn al eeuwen oud. Vroege beschavingen hielden zich er allemaal al mee bezig: de oorspronkelijke bevolkingen van Afrika, Arabië, Azië, Amerika; en in onze traditie: Grieken, Romeinen. Als je er met enige afstand naar kijkt, zie je rode draden. Confucius, één van de grote Chinese denkers over een eerlijke en rechtvaardige maatschappij, spreekt van wijsheid, rechtvaardigheid, oprechtheid en fatsoen. Diezelfde waarden komen in andere bewoordingen ook

voor in onze traditie. *Wijsheid, rechtvaardigheid, moed en gematigdheid* zijn de vier kardinale deugden. Het woord 'kardinaal' komt van het Latijnse 'cardo' dat 'scharnier' betekent. Het zijn de kern- of spil-deugden waar het goede leven om draait. Ze vormen het fundament. Ook onder de coöperatieve waarden en normen.

### WE WILLEN ALLEMAAL WEL WIJS, RECHTVAARDIG EN MOEDIG ZIJN. HOE KAN HET DAT NIET ALLES OP ROLLETJES LOOPT BINNEN COÖPERATIES?

Stel dat iedereen het zou willen, zoals je veronderstelt. Dan wil dat nog niet zeggen dat het iedereen in de praktijk lukt. En zeker niet in alle situaties. We zijn immers maar mensen. En sommigen hebben andere doelen met de coöperatie dan anderen. Zie bijvoorbeeld de verschillende karakteristieken in het NCR ledenbetrokkenheidsonderzoek! De grote obstakels bij een dialoog over waarden zijn scepsis, onverschilligheid en angst. Die leiden tot ik-gerichtheid en verbingsproblemen. En het besef

van verbinding is een noodzakelijke voorwaarde voor coöperatief succes. Als je puur individualistisch denkt, kun je je afgescheiden voelen. Een eigenstandige entiteit. Tot op zekere hoogte zijn we, zijn alle leden van de coöperatie, dat ook. Maar extreem individualisme is de dood in de pot van de coöperatie. Hebzucht zou ik het niet eens altijd willen noemen, het is vaak de angst voor een vermeend tekort, die tot individualisme leidt. Confucius legde de nadruk op juist en onjuist menselijk gedrag en de behoefte aan zelfdiscipline.

### WANNEER GEDRAAG JE JE COÖPERATIEF JUIST?

Het coöperatieve start bij zelfredzaamheid. Dat is een stevig appél op het individu. Er is geen grote beschermende hand, zoals in je kindertijd, die jou voorziet van je behoeftigheden. Je moet het zelf zien te rooien als je volwassen bent. Als je je dat beseft, heb je de keuze tussen 'afgescheidenheid' en 'verbinding'. Tussen: 'leder voor zich' of 'Saamhorigheid'. Stel dat dat een continuüm is. Met links 'afgescheidenheid' en rechts 'verbinding'. Waar ga je dan leven, werken, ondernemen? De keuze voor het coöperatieve is een realisatie van de kardinale deugden in je leven en in je werk: wijsheid, rechtvaardigheid, moed en gematigdheid.

### WAAROM DOET NIET IEDEREEN DAT?

Het is allerminst makkelijk om coöperatief te worden, te zijn en te blijven. Het is voortdurend balanceren op dat continuüm en de wederkerigheid voor ogen houden. Dat vraagt veel van een mens. En binnen een



coöperatie vraagt het om verschillende (gedifferentieerde) rollen en gedragingen van leiderschap. Niet alleen het geformaliseerde leiderschap in organisatorische zin maar het innerlijk leiderschap van ieder lid. Lidmaatschap is een kunst. Een kunst beheers je niet vanzelf vanuit je impulsieve gedrag. Een kunst moet je cultiveren. Daar ligt mijns inziens een belangrijke educatieve rol voor NCR en de coöperaties.

### WAT MAAKT HET ZO MOEILIK OM IN 2022 TE COÖPEREREN?

Innerlijk leiderschap is trainbaar. Door de eeuwen heen hebben er allerlei scholen en praktijken bestaan die waarden trainden. De ridders, de gilden, de kloosters, kerken,

omroepverenigingen, standsorganisaties, noem maar op. Wie nu aan zijn innerlijk leiderschap wil werken, is veelal aan zichzelf overgeleverd. Waardentradities worden nog maar beperkt doorgegeven. In de eerste en de tweede-golf-coöperaties lukt(e) dat aanvankelijk wel. Langzamerhand is de tijdgeest echter veranderd. Zelfbeperking, ofwel het nastreven van waarden boven je primaire impulsen (als hebzucht of angst voor tekort), wordt nog maar weinig getraind. We zien nu dan ook talloze voorbeelden van 'silent failing', zoals Couchman en Fulton dat noemen. 'Silent failing' is het langzaam wegzakken van de waarden uit de coöperatieve praktijk. Met nadruk gebruik ik het woord 'praktijk' omdat de mooie woorden vaak wel overleven. Coöperatieve wijsheid moet dan nieuw leven worden ingeblazen en in daden worden omgezet.

### JE SOMT EEN AANTAL WAARDEN OP: WIJSHEID, RECHTVAARDIGHEID, MOED, GEMATIGDHEID, ZELFREDZAAMHEID, VERBINDING. EN VOLGENS JOU MOETEN WE DIE ACTIVEREN. HOE DOE JE DAT? ZULLEN WE DAAR LATER OVER VERDER PRATEN?

Graag. Onthoudt alvast: coöperatieve waarden hanteren, is trainbaar! We blijven optimistisch. ■■■

Het jaarthema van 2022 is **Waarde(n) van de coöperatie**. Dit onderwerp gaan we in de aankomende maanden verder uitdiepen. We kijken naar het heden en het verleden. Wat zijn de waarden van een coöperatie en wat kunnen we leren, zoals Wilbert van de Bosch stelt: 'Het is allerminst makkelijk om coöperatief te worden, te zijn en te blijven. Maar gelukkig zijn coöperatieve waarden trainbaar.'