COÖPERATIEF ORGANISEREN

HOE ZEGGENSCHAP VERZOENEN MET EEN EFFECTIEVE ORGANISATIE

VOORBIJ MANAGEMENTDENKEN

Organisatie zonder ondergeschiktheid?

Voor velen van ons speelt werk een belangrijke rol, zowel voor ons welbevinden, als voor onze bijdrage aan de samenleving.

Wat het doel is van je werk, op welke manier de taken op de werkvloer verdeeld worden, hoe er gecoördineerd wordt, en welke ruimte er is voor autonomie en overleg, is dus van groot belang. Als je het organiseren overlaat aan mensen die hierin gespecialiseerd zijn, mis je een belangrijke **hefboom voor de kwaliteit van je werkleven.** Toch wordt dit in bijna alle werkplaatsen verwacht.

Managementdenken gaat immers uit van een opdeling tussen zij die het productieve werk doen en zij die het organiseren. In ruil voor een vast loon, wordt van de eersten verwacht dat zij doen wat de anderen uitdokteren, waarbij deze laatsten vaak een hogere sociale, economische en politieke status krijgen.

Er is echter een **andere manier van organiseren**, waar mensen op gelijke voet samenwerken om een gezamenlijk doel te bereiken. Ze verdelen de productieve en de organisatorische taken onder elkaar en stemmen regelmatig af. Mensen uit alle tijden en continenten zijn hier best goed in, zolang de groep niet te groot wordt. Nochtans wordt deze manier van organiseren vaak weggewuifd, ook in de academische literatuur: het zou allemaal te lang duren, het zou moeilijk zijn profiteurs te beteugelen, sommigen zullen er toch in slagen de macht te grijpen...

« ALS JE ERVAN UITGAAT DAT WE ALLEMAAL EVENWAARDIG ZIJN, DAN GA JE NIEMAND AANSTUREN VANUIT MACHT OF GELD OF POSITIE » (oprichter bouwbedrijf)

In werkelijkheid bestaan er wel degelijk bedrijven waar zij die het werk doen, ook het bestuur en de organisatie voor hun rekening nemen. Met onze studie wilden we begrijpen **hoe zij concreet taken verdelen en coördineren, hoe zij motiveren en vernieuwen**. En dit zonder ondergeschiktheid aan anderen of aan een hoger doel dat los staat van de medewerkers.

ONDERZOEK WERKERSCOÖPERATIES

We verzamelden informatie bij 16 zorgvuldig geselecteerde bedrijven in Vlaanderen (8), Brussel (3) en Wallonië (4). In elk van deze bedrijven hebben de medewerkers formeel en informeel zeggenschap over zowel het bestuur van het bedrijf als de organisatie ervan. Deze werkerscoöperaties, actief in diverse sectoren zoals bouw (schilderwerken, constructie, recuperatie), communicatie, boekhouding, IT, productie (kaas, drukwerk), groothandel, kleinhandel en thuisverpleging, tellen tussen 4 en 32 werkers en bestonden op het moment van de studie tussen 4 en 44 jaar.

We zien een grote diversiteit van beweegredenen, productieprocessen en organisatiepraktijken. Tegelijkertijd toont een sociologische analyse van de denkwijzen achter hun organisatiekeuzes aan dat zij een organisatielogica gemeen hebben die vertrekt vanuit gelijkwaardigheid. Deze verschilt fundamenteel van de klassieke managementlogica.

2023 Doctoraat Kristel Maasen

BELEVING VAN COÖPERATIEVE WERKRELATIES

Afstemming en verantwoordelijkheid

« JE SPENDEERT HIER VIJF DAGEN IN DE WEEK. ALS JE DAT ZELF EEN DEEL KUNT INKLEUREN TEGENOVER DAT IEMAND ANDERS DAT VOOR JE DOET, DAT IS EEN HEEL GROOT VERSCHIL » (medewerker drukkerij)

Werkers vergelijken coöperatieve relaties vaak met de klassieke baas-werknemer dynamiek. In plaats van ondergeschikt en afhankelijk te zijn, staan gelijkwaardigheid, wederzijdse afstemming en gedeelde verantwoordelijkheid centraal. Uiteraard, werk blijft werk, maar werkers hebben **zeggenschap** over hun activiteit en de organisatie ervan. Ze hebben ook zeggenschap over het bedrijfsproject. En hoewel niemand vrij is om te doen wat hij of zij wil, is iedereen volwaardig lid van de groep wanneer beslist wordt. Er is ook veel ruimte voor

« JE BEPAALT MEE WAT JE DOET. DAT IS EEN VRIJHEID, EN OOK EEN VERANTWOORDELIJKHEID. IK KAN DE SCHULD NIET AFSCHUIVEN NAAR ANDEREN » (medewerker drukkerij)

onderlinge afstemming op de werkvloer. Dat zorgt voor een gevoel van autonomie en maakt het tegelijkertijd makkelijker om de gevolgen van beslissingen te aanvaarden.

Coöperatieve werkrelaties zijn nieuw voor velen. Werkers moeten **gewoon worden** aan handelen binnen een collectief kader. Dit vereist keuzes maken en verantwoorden met oog voor anderen. Het comfort dat uitgaat

« IK HAD HET IN HET BEGIN EEN BEETJE MOEILIJK OM MIJ GELIJK TE STELLEN TEGENOVER IEDEREEN. MAAR DANKZIJ HET TEAM LUKT MIJ DAT AL » (medewerker communicatiebureau)

van opdrachten uitvoeren, voorafbepaalde regels naleven en verantwoordelijkheid afschuiven is er niet. Deze manier van werken vraagt om luisterbereidheid en assertiviteit (positie nemen en spreken over wat op je lever ligt) als belangrijke vaardigheden voor coördinatie. Dat gaat samen met eigen tekortkomingen leren erkennen en begrip opbrengen voor die van anderen. Ook voormalige directieleden en solopreneurs kunnen moeite hebben met deze omslag. Het delen van invloed met anderen is niet vanzelfsprekend, net zomin als tijd en moeite investeren in het gemeenschappelijk gedragen maken van het bedrijf.

« ER IS HIER VEEL RESPECT VOOR ELKAAR, VEEL IS MOGELIJK. JE GAAT OOK SNEL ZEGGEN VAN 'DAT IS MIJN DING NIET, JIJ BENT DAAR BETER IN'. » (medewerker schildersbedrijf)

Het is een illusie te verwachten dat coöperatieve werkrelaties conflict- en probleemvrij zouden zijn. Toch spreken werkers van **wederzijds respect, tolerantie, waardigheid en integriteit**. Ze ervaren een sterk **samenhorigheidsgevoel** en zijn **trots** op de bereikte resultaten.

« JE HEBT EEN SOORT TROTSHEID OF ZO, DAT WIJ ECHT EEN GOEDE PRAKTIJK ZIJN. JE WIL DAT OOK IN STAND HOUDEN » (thuisverpleegkundige)

Mensen voelen zich deel van een 'wij' dat niet tegengesteld is aan hun 'ik'. Zo'n wij-relatie maakt het mogelijk om gedragingen te integreren met behoud van zeggenschap. Deze samenwerkingsvorm wordt gekenmerkt door gelijkwaardige, verantwoordelijke en genereuze interacties tussen mensen gebaseerd op wederzijdse verbintenis en symmetrische communicatie.

Dit is een samenvatting van de doctoraatsverhandeling van Kristel Maasen (2023): Concilier organisation et agentivité des travailleurs : la rationalité organisationnelle du commun (357 p.). De tekst kan verkregen worden via https://www.linkedin.com/in/kristelmaasen.

ORGANISEREN VOOR COÖPERATIEF WERKEN

Ontwerpprincipes coöperatief organiseren

Afstemming mogelijk maken in alle domeinen van de organisatie is essentieel voor het organiseren zonder ondergeschiktheid. Om coöperatieve relaties te ondersteunen, maken de bedrijven in onze studie gebruik van diverse werkwijzen en processen. Dezen kunnen samengevat worden in vier overkoepelende organisatieprincipes.

Ten eerste **waken ze erover dat iedereen zich wil engageren voor het bedrijfsproject**. Werkers zijn niet onafhankelijk; ze vinden elkaar rond een gedeeld project dat ze samen willen verwezenlijken. Daarom is het cruciaal dat iedereen het belangrijk vindt dat het project

« JE STREEFT EIGENLIJK NAAR EEN GEMEENSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID » (medewerker drukkerij)

slaagt, en een balans ervaart tussen inbreng en opbrengst, zowel materieel als immaterieel.

Regelmatig aftoetsen van de wensen en verwachtingen, en aanpassing aan een steeds veranderende economische omgeving zorgt ervoor dat het bedrijfsproject evolueert. Nieuwe medewerkers worden deels gerecruteerd op basis van hun interesse in het bestaande project, maar kleuren gaandeweg het strategisch en organisatorisch plaatje mee in.

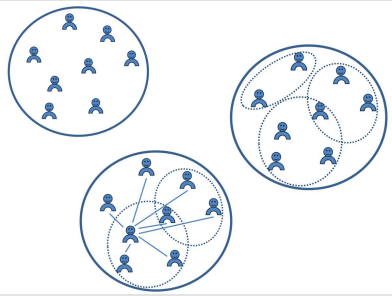
Ten tweede ontwerpen ze **takenpakketten en werkprocessen die mensen handelings- en beslissingsmogelijkheden bieden.** Jobs zijn er veelzijdig, gelijkwaardig en vereisen een zekere competentie. Zulke jobs bieden autonomie en voldoening, maar vormen ook de basis van coördinatie tussen gelijken. Zo kan de nood aan centrale

« JE MOET NIETS GAAN DOEN WAT IEMAND ANDERS ZIJN WERK STOORT. DAT IS EEN KWESTIE VAN AFSPRAKEN MAKEN » (medewerker drukkerij)

coördinatie sterk verminderd worden. In de plaats van centrale aansturing komen consultatie- en verantwoordingsmechanismen tussen collega's.

Ten derde **verdelen ze de organisatietaken onder elkaar**. Door organisatietaken te spreiden, wordt een concentratie van macht vermeden. Verschillende vormen zijn mogelijk (zie kader). Ongeacht de vorm, komt de volledige groep regelmatig samen en zijn er werkgroepen om in beperkte groep beslissingen en activiteiten voor te bereiden. Bij overleg rond een taak zit diegene die deze zal uitvoeren mee aan tafel en neemt vaak zelf het voortouw.

ORGANISEERT IEDEREEN EVENVEEL?



Coöperatief organiseren kan inderdaad betekenen dat iedereen bij alle organisatorische beslissingen betrokken is en een gelijkwaardig organisatietakenpakket op zich neemt. Iedereen is dan overal evenveel bij betrokken. Een tweede brede vorm bestaat erin om beslissingsdomeinen evenredig te verdelen, zodat er in kleinere overleggroepen gewerkt kan worden. Niet iedereen is dan overal bij betrokken. Rollen en verantwoordelijkheden worden duidelijk afgesproken. Voorgeschiedenis en voorkeuren kunnen ook leiden tot een derde vorm, waarbij één persoon of een klein team een groter takenpakket op zich neemt en bepaalde beslissingsbevoegdheden toegewezen krijgt. Deze personen hebben meer invloed op de organisatie, maar steeds binnen een overeengekomen kader.

Bijzondere oplettendheid is nodig bij bepaalde organisatietaken die essentieel zijn, maar ook tot een machtsonevenwicht kunnen leiden. Zo is het voor interventies in de groepsdynamiek en in het individueel functioneren aangewezen om collectief gedragen oplossingen te vinden. Indien er toch gekozen wordt om één of meerdere personen de mogelijkheid te geven om hiërarchisch in te grijpen, dan is dit binnen een duidelijk omschreven kader.

Tenslotte creëren ze mogelijkheden voor **rechtstreeks overleg** en wijken hier slechts bij uitzondering vanaf. Immers,

« WE VRAGEN WEL DAT ALLE VENNOTEN ÉÉN STUKJE OPNEMEN. IEMAND BRENGT DE WEBSITE IN ORDE, NOG IEMAND DE BIJSCHOLINGEN, ANDEREN ZITTEN IN HET FEESTCOMITÉ... » (thuisverpleegkundige)

vastliggende procedures, regels of het eenzijdig gebruik van macht leiden niet tot gemeenschappelijkheid. Door uitwisseling en dialoog binnen een gedeeld project komen mensen meestal wel tot een gemeenschappelijk begrip en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Zowel informele afstemming tussen twee collega's als een meer formele overlegarchitectuur dienen structureel voorzien te worden.

Hoewel unanimiteit niet vereist is, hebben deze communicatieprocessen wel tijd en aandacht nodig om tot gedragen actie te komen. Daartegenover staat dat de mogelijkheid om zich uit te spreken, het vermogen om de mening van de andere(n) te

« SAMENWERKING VOOROP STELLEN. DAT BETEKENT ALLE OPTIES OPENHOUDEN VOOR IEDEREEN. WAT TE MAKEN HEEFT MET SAMEN OVERLEGGEN, ORGANISEREN, TECHNISCH UITZOEKEN.» (medewerker drukkerij)

horen en de tijd om verschillende interesses en behoeften te integreren, achteraf tijdverlies bespaart doordat rancune en misverstanden vermeden worden. Ook kunnen gedragingen en werknormen in overeenstemming worden gebracht door aanmoediging of afkeuring vanwege collega's in plaats van door kostbare hiërarchische controle. Zo lukt het om collectieve oriëntatiepunten te hebben voor individuele acties.

Om rechtstreeks overleg tot een goed einde te brengen, worden vaak facilitatietechnieken en vaardigheden inzake verbindend communiceren ingezet.

Dat deze organisatieprincipes bijdragen tot een **effectieve organisatie** is niet verwonderlijk. Ook in bedrijven die niet coöperatief georganiseerd zijn, werken ze met zelfsturende teams, motiveren ze werknemers door hen te betrekken bij het bedrijfsproject en vlakken ze de hiërarchische keten af. Coöperatief organiseren gaat nog een stuk verder inzake gelijkwaardigheid en zeggenschap over taakuitvoering, organisatie en bestuur. Dit vermijdt de kosten die gepaard gaan met een opdeling tussen organisatoren en georganiseerden en biedt ook specifieke voordelen. Het gemeenschappelijke doel zorgt ervoor dat mensen gemotiveerd zijn en dat verschillen makkelijker overbrugd worden. Bovendien handelen mensen met kennis van het volledige plaatje, van werkvloer tot bedrijfsstrategie. Coördinatie verloopt soepel doordat het vertrekt vanuit het productieproces. Samen beslissen stimuleert daarnaast

« IK VIND COÖPERATIEF WERKEN EEN ONONTGONNEN GOED, EEN TE WEINIG AANGEBOORDE BENADERING VAN ECONOMISCH ACTIEF ZIJN » (oprichter schildersbedrijf)

respect voor afspraken en verantwoordelijk gedrag. Wel brengt coöperatief werken en organiseren binnen een bedrijf andere uitdagingen met zich mee, deels omdat het voor velen nog nieuw is.

EEN *COMMONS* ORGANISATIELOGICA

Paradigmaverandering: samen werken, samen organiseren

Waar klassieke bedrijven afhankelijk zijn van managers die taaksystemen ontwerpen en mensen aansporen om hieraan te conformeren, heeft de organisatielogica in coöperatieve bedrijven een ander vertrekpunt. Het bedrijf wordt gezien als een samenwerkingsverband tussen mensen die tegelijkertijd werkers, organisatoren en bestuurders zijn, met als doel de verwezenlijking van een gemeenschappelijk project.

« ER ZIJN HIER GEEN HOGERE FUNCTIES, ALLE FUNCTIES ZIJN GELIJK »
(medewerker communicatiebureau)

Organiseren gaat dan over het **structureren van complexe relationele processen zonder statusonderscheid**. De gebruikte organisatiemethodes zijn voornamelijk gericht op afstemming en gedragen besluitvorming.

Het zoeken naar effectiviteit mag niet ten koste gaan van een wij-gevoel. Er kunnen verschillen zijn in rol, engagement en verloning zolang deze als rechtvaardig aangevoeld worden en het wij-gevoel niet ondermijnen. De gekozen organisatiemethodes ondersteunen het ontstaan en behoud van coöperatieve relaties tussen iedereen die meewerkt.

« HET IS NIET ÉÉN PERSOON DIE ALLE VERANTWOORDELIJKHEID OP ZICH NEEMT. HET IS IEDEREEN. JE BEHOORT TOT EEN GEHEEL. WAT WERKT.»
(thuisverpleegkundige)

Deze organisatielogica noemden we een *commons* organisatielogica omdat het een manier van denken over organiseren is die **gemeenschappelijkheid** voorop stelt. Competenties, kapitaal, waarden, de manier van organiseren, de bedrijfsvorm en het resultaat worden een gemeenschappelijk goed door *commoning* – de aanhoudende inzet van allen om dingen gemeenschappelijk te maken.

Het is duidelijk dat coöperatief organiseren een **paradigmaverandering** in de bedrijfswereld inhoudt op meerdere vlakken. Werken wordt gezien als zo verbonden met ons menszijn dat het niet zomaar kan worden weggegeven aan de beste bieder. In plaats daarvan werken mensen samen voor een gezamenlijk gedragen project. Het is een mogelijkheid om goed te leven en een waardevolle dienst of product aan de samenleving te leveren. Beslissingsrechten over het doel en de organisatie van werk horen daarbij toe aan zij die meewerken, aangezien zij dagelijks de gevolgen ervaren. Bovendien stelt deze organisatielogica

« JE MOET WEL LEREN LEVEN MET EEN SOORT CONSENSUS. HET IS NIET 'MY WAY OR THE HIGHWAY'. HET GAAT NET OVER WAT JE MET EEN GROEP SAMEN REALISEERT »
(medewerker schildersbedrijf)

zeggenschap en effectiviteit niet tegenover elkaar. Coöperatieve relaties en het bijbehorende wij-gevoel worden juist gezien als een **voordeel voor het bereiken van collectieve effectiviteit**.

Deze studie toont het belang aan van de dagelijkse organisatiepraktijken. Zeggenschap is niet enkel een kwestie van intenties en vaardigheden. Symmetrische communicatie is ingebed in coöperatieve relaties die ondersteund (of belemmerd) worden door de manier waarop het samenwerken georganiseerd wordt. Coöperatief organiseren vraagt om creativiteit, enerzijds omdat vele managementtechnieken niet geschikt zijn en anderzijds omdat het niet gaat om de toepassing van een model. Het is aan elke groep om in functie van de voorkeuren, de productieketen en de context passende oplossingen te vinden voor organisatieuitdagingen.