



DE WAARDEN VAN JE WERKERS- COÖPERATIE DEFINIËREN

Inleiding

Om een werkerscoöperatie te doen slagen is de juiste bedrijfscultuur veel belangrijker dan een set van formele spelregels. Zo'n bedrijfscultuur leidt er vanzelf toe dat alle medewerkers zich op een bepaalde manier gedragen: kritiek kunnen geven en aanvaarden, actief deelnemen aan de beslissingsprocessen, zelf verantwoordelijkheid nemen als het fout loopt... Hoe stimuleer je elkaar daarin? Begin met een gedeelde waarden- en normenpatroon te definiëren. Deze praktijkfiche bevat een handleiding waarmee je meteen aan de slag kan.

Een werkerscoöperatie: vooral een kwestie van de juiste bedrijfscultuur

Een werkerscoöperatie zou je kunnen definiëren aan de hand van een reeks formele kenmerken: zoveel procent van de aandelen in handen, zoveel procent zeggenschap op de algemene vergadering, zoveel procent van de bestuurders bestaat uit medewerkers... Zo'n gebetonneerde participatie op de maandelijkse bestuursvergaderingen of de jaarlijkse algemene vergadering: allemaal goed en wel. Toch zal het vooral tijdens de werkuren zijn dat de werkersparticipatie vorm en inhoud krijgt.

Of medewerkers al dan niet als gelijkwaardig beschouwd worden, zal behalve uit formele spelregels dan ook vooral blijken uit de informele dagelijkse omgangsvormen. Oftewel de manier waarop de mensen op de werkvloer met elkaar omgaan. En dan belanden we snel op het terrein van de bedrijfscultuur. Die kan je definiëren als **“de gedeelde waarden en normen van een organisatie en het daaruit voortvloeiende gedrag van de medewerkers”**.

De moeilijk te vatten bedrijfscultuur maak je dus tastbaar door gezamenlijk de waarden en normen te definiëren.

En dit om vier belangrijke redenen:

- › Gemeenschappelijke waarden bepalen het gedrag van medewerkers, de onderlinge relaties, de werkmethodes en uiteindelijk de hele organisatiecultuur.
- › Een goede match tussen de persoonlijke waarden van een medewerker en die van de organisatie heeft een positieve invloed op het functioneren van beiden. De werknemer voelt zich goed in zijn vel en zal graag bijdragen tot het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Omgekeerd geldt evengoed: als de persoonlijke waarden van de medewerkers toch niet blijken te matchen met die van de organisatie is het soms beter voor beiden om afscheid te nemen.
- › Waarden vormen bakens bij conflicten en beleidskeuzes. Als een discussie over een bepaalde beslissing dreigt vast te lopen, volstaat het soms om de waarden erbij te halen om de juiste richting aan te geven.
- › Waarden zijn sterker dan formele richtlijnen en afspraken zoals een arbeidsreglement of statuten van een vennootschap die toch nauwelijks gelezen worden, laat staan gekend zijn.

Door een aantal waarden concreet te benoemen en in het dagelijks werk als toetssteen te gebruiken, bouw je een bedrijfscultuur op die leidt tot een coherente en duurzame manier van werken.

Ook in een werkerscoöperatie moeten verschillende waarden verzoend worden: economische (bv. rentabiliteit), sociale (bv. respect) en morele waarden (bv. eerlijkheid). Je moet dus een gezond evenwicht vinden (bv. tussen flexibiliteit tegenover de werknemer die graag woensdagnamiddag thuis is voor zijn kinderen en de klant die woensdagnamiddag ook graag een volledige service wil).

Daarnaast hangen de waarden die voor een organisatie belangrijk zijn samen met haar economische activiteiten. Wie in de voedingssector werkt, kan niet zonder de waarde 'netheid' terwijl in de farmaceutische sector waar de gezondheid van de patiënt op het spel staat misschien 'zorgvuldigheid' primeert.

Aan de slag!

Uiteraard is het formuleren van waarden en normen een opdracht waarbij alle medewerkers moeten betrokken zijn. Met de volgende groepssessies breng je die opdracht tot een goed einde.

Sessie 1

🕒 2,5 uur

Stap 1

Iedere medewerker krijgt een half uur de tijd om uit de lijst van onderstaande waarden de vijf belangrijkste te selecteren, uiteraard in de context van de organisatie en haar activiteiten. Vind je een bepaalde waarde niet in de lijst terug, voeg die dan gerust toe.

› Waarden: een overzicht

autonomie	aanmoedigend	assertief	avontuurlijk	behulpzaam	betrouwbaarheid
bescheidenheid	betrokkenheid	collegialiteit	competitie	coöperatief	dankbaarheid
communicatief	competent	creatief	deskundigheid	dienstbaarheid	discipline
diversiteit	doorzettings- vermogen	duidelijkheid	duurzaamheid	eenvoud	eerbiedig
eerlijkheid	efficiëntie	eigenzinnig	excentriek	flexibiliteit	geduld
gehoorzaamheid	gelijkwaardigheid	hoffelijkheid	humor	inlevings- vermogen	innovatief
integriteit	jovialiteit	klantgerichtheid	klassiek	kleinschalig	kwaliteit
liefde	loyaliteit	marktleiderschap	mededogen	netheid	no nonsense
onafhankelijkheid	ondernemend	onthechting	originaliteit	opbouwend	openheid
optimisme	perfectie	persoonlijke ontwikkeling	overgave	pragmatisch	pro-actief
productief	ordelijk	rationaliteit	realistisch	rechtvaardigheid	rentabiliteit
respect	ruimdenkend	samenwerkend	schoonheid	solidariteit	teamgeest
toewijding	tolerantie	transparantie	trendy	verantwoordelijk- heid	verbindend
vertrouwen	volhardend	voorstrevend	vriendelijkheid	vrijheid	waarderend
zelfstandigheid	zekerheid en stabiliteit	zinnelijkheid	zorgvuldigheid	winstgericht	zelfbewust

› Welke belangrijke waarde ontbreekt volgens jou?

.....

› Welke vijf waarden vind je het belangrijkste? Geef vijf punten aan de waarde die je het belangrijkste vindt en één punt aan de waarde die je het minst belangrijk vindt.

5 punten:

4 punten:

3 punten:

2 punten:

1 punt:

Stap 2

Ga na welke vijf waarden het meest aan bod kwamen in de groep en het hoogst scoorden, door de punten op te tellen. Vraag een mondelinge toelichting aan wie deze waarden koos.

› Waarom heb je deze waarde gekozen?

› Wat is de inhoud van deze waarde in de specifieke context van het bedrijf?

Stap 3

Vraag aan de groep of iedereen zich in de vijf gekozen waarden en de hun toegekende betekenis kunnen vinden.

Zo nee, probeer tot een consensus te komen over welke waarde(n) uit de top vijf moet(en) om ze te vervangen door een andere waarde die net buiten de top vijf viel.

Stap 4

Definieer de vijf gekozen waarden.

Duid één (of een paar) vrijwilligers aan die op basis van de input van de groep deze vijf waarden definiëren bij wijze van huiswerk, en dit uiteraard in de context van je bedrijf en haar activiteiten.

Voorbeeld:



Teamgeest betekent dat teamleden samenwerken aan de gemeenschappelijke doelstellingen met een goed begrip van ieders kwaliteiten en ontwikkelpunten.

Sessie 2

🕒 2,5 uur

Stap 5

Bespreek de definitie van de vijf gekozen waarden en bespreek het gewenste gedrag. Organiseer opnieuw een collectieve sessie om het huiswerk van de vrijwilligers te bespreken.

› Is deze waarde juist gedefinieerd?

› Past ze in de context van de organisatie en haar activiteiten?

› Niet te wollig? Concreet genoeg?

› Is deze waarde voldoende uitdagend voor de medewerkers en de organisatie?

Nu de vijf gekozen waarden haarscherp gedefinieerd zijn, kan je stilstaan bij het gewenste gedrag. Laat iedereen een half uur nadenken over de consequenties van de vijf gekozen waarden op het vlak van:

- › het eigen gedrag: “in het licht van de gekozen waarde mogen mijn collega's en mijn organisatie van mij volgend gedrag verwachten:
- › het gedrag van de collega's: “in het licht van de gekozen waarde verwacht ik van mijn collega's.....”
- › het beleid van de organisatie: “in het licht van de gekozen waarde verwacht ik van mijn organisatie:

Probeer op basis van een groepsgesprek tot een consensus te komen. Per waarde zou je nu een fiche moeten hebben die er zo uitziet:



Teamgeest betekent dat teamleden samenwerken aan de gemeenschappelijke doelstellingen met een goed begrip van ieders kwaliteiten en ontwikkelpunten.

Gewenst gedrag

- ▶ We weten wat de rol is van iedereen in het team. We springen in voor elkaar wanneer het nodig is.
- ▶ We delen permanent onze kennis. We geven en vragen op regelmatige basis feedback aan elkaar. We begeleiden nieuwe teamleden zodat ze snel ingewerkt zijn.
- ▶ We werken ook in het belang van andere diensten.
- ▶ We respecteren de mening van de andere.
- ▶ We rekenen elkaar niet af op fouten.

Stap 6

Waarden in de praktijk brengen.

Er zal altijd wel een verschil blijven tussen de goede voornemens en de dagelijkse realiteit.

Maar nu heb je wel vijf toetsstenen waaraan je voortdurend elkaars gedrag en het ondernemingsbeleid kan aftoetsen. Je kan ze gebruiken in werksituaties en bij het nemen van beslissingen.

Haal minstens één keer per jaar de vijf gekozen waarden onder het stof vandaan en bespreek ze tijdens een collectieve sessie:

- › Kan je een paar voorbeelden geven van werksituaties waarin de vijf gekozen waarden zeer goed toegepast werden? Wat leren we hier dan uit?
- › Kan je een paar voorbeelden geven van werksituaties waarin de waarden volledig de mist ingingen? Wat leren we hier dan uit?

Colofon

Deze praktijkfiche is een uitgave van Febecoop Adviesbureau. Ze maakt deel uit van een reeks praktijkfiches over werkerscoöperaties die je kan bestellen of downloaden op www.samenwerkenenondernemen.be.

Febecoop Adviesbureau voert onderzoek over werkerscoöperaties in samenwerking met Kristel Maasen (ULB) en publiceerde de studie 'Samen ondernemen in Vlaanderen. Het potentieel van werkerscoöperaties'.

Auteur - Peter Bosmans

Vormgeving - Krista Philippaerts

Verantwoordelijke uitgever - Peter Bosmans – Febecoop Adviesbureau – Barricadenplein 1 – 1000 Brussel.

Contact - p.bosmans@febecoop.be – 02 500 53 08.

