

# De inbreng van reflexiviteit en de participatieniveaus in een coöperatie.

## Het geval van Smart in Progress (1/2)

In de laatste decennia schieten sociale ondernemingen als paddenstoelen uit de grond. Zo waren er in 2014 in België ongeveer 18.000 sociale ondernemingen, goed voor 12% van de tewerkstelling<sup>1</sup> (met inbegrip van een groot deel van de non-profitsector en de sector voor socioprofessionele inclusie). Voor het beheer van die ondernemingen zijn democratie en participatieve dynamiek soms erg belangrijk. Alle personen die zich bij het gezamenlijke project aansluiten, kunnen binnen de participatieorganen – zoals de algemene vergadering – hun mening en beslissingsbevoegdheid doen

gelden, ongeacht het kapitaal dat ze in de onderneming investeerden. De doelstelling voor het grootste deel van die duizenden ondernemingen is om een collectief project voor sociale verandering op te zetten, waar participatie en gemeenschappelijke middelen een grote rol spelen.

Net als in alle ondernemingen zetten de werknemers zich dagelijks in voor de ontwikkeling van de diensten die ze leveren. Alleen krijgen ze in coöperaties nog een duwtje in de rug van alle leden die zich bij het project aansluiten en hun zogenoemde gedeelde onderneming willen zien evolueren. Daarom moet de

onderneming participatie- en uitwisselingsmogelijkheden creëren. Naast de algemene vergadering van vennoten – de officiële en formele instantie die knopen doorhakt over beslissingen en de richting die de onderneming uitgaat – zijn er immers nog andere participatiemogelijkheden. Dat is ook het geval van het proces Smart in Progress bij de coöperatie Smart, dat we hier analyseren. Dit concrete geval kan heel wat lessen opleveren voor alle verenigingen, ondernemingen, collectieven of projecten die een participatief proces willen aanvatten of hun werking willen herzien.

## Een participatief proces in een coöperatie

In 2019 kwam ik bij Smart stage doen. Ik studeerde toen voor een bachelor Personeelsbeheer. Je weet wel, het soort studies

waarbij je de werking analyseert van de zogenoemde klassieke ondernemingen, met eerder een verticaal dan een horizontaal

managementsysteem. Ik had wel wat basiskennis over bedrijfsbeheer met een HR-invalshoek, maar ik had nog

<sup>1</sup> Bron : <https://economie.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/duurzame-economie/sociaal-ondernemerschap/sociaal-ondernemerschap-belgie>

nooit gehoord van coöperaties, zogezegde alternatieve ondernemingen, waar iedereen samenkomt om een gemeenschap te creëren.

Het heeft dus wel even geduurd voor ik begreep waar ik terechtgekomen was. Ik had echter wel snel door dat de uitgedragen waarden centraal staan. Smart onderscheidt zich in de eerste plaats van andere ondernemingen door de diensten die ze aanbiedt, niet alleen voor creatieve ondernemers, maar voor iedereen die zich aan het ondernemerschap wil wagen. Naast die diensten stelt Smart aan iedereen die wil voor om zich echt actief in de onderneming in te zetten. Er wordt eigenlijk een heuse gemeenschap gevormd, die blijft groeien rond bepaalde waarden en een gezamenlijk project.

Ik was dus stagiaire in de afdeling Coöperatief leven. Ik dacht bij mezelf dat er zoals in elke onderneming een bepaalde dynamiek gecreëerd en onderhouden moest worden door middel van teambuildings, meetings enz. Al snel kreeg ik dan ook de kans om deel te

nemen aan werkgroepen met verschillende stakeholders van de onderneming. Leden van de Raad van bestuur, van de teams van vaste medewerkers, leden die de diensten gebruikten en zelfs externe personen die in een aantal specifieke domeinen als deskundige werden beschouwd. Die werkgroepen zijn de vrucht van Smart in Progress, een participatief proces dat in 2015 het levenslicht zag om samen na te denken over de overgang van vzw naar een coöperatie.

Zo debatteerden om en bij de 1.000 mensen over het toekomstige bestuur van de onderneming, het onontbeerlijke nieuwe economische model om de duurzaamheid van de onderneming te vrijwaren, het gebruikerspubliek waartoe de onderneming zich zou richten zonder de creatieve beroepen uit het oog te verliezen, en de nieuwe tools die ontwikkeld moesten worden om de diensten aan de gebruikers aan te passen.

Er werden verschillende formats voorgesteld:

- De **workshops** waar de verschillende stakeholders samen rond

de tafel konden zitten om te praten en na te denken over de verschillende dimensies waarmee rekening gehouden moest worden voor de oprichting van het nieuwe ondernemingsmodel.

- De **blog** om de verslagen van de vergaderingen van de werkgroepen te bewaren en verschillende documentatiebronnen te verzamelen (interviews, allerlei artikels enz.).
- De **writings** om het reflectiekader uit te breiden met deskundige inbreng van buiten Smart en te vermijden dat er te veel werd gefocust op de problemen van Smart. In het kader van de opdrachten op het vlak van gezamenlijk onderzoek en levenslang leren van de onderneming, sloegen onderzoekers van verschillende landen de handen in elkaar om een bijdrage te leveren aan de debatten. Bovendien namen leden van de burgermaatschappij een standpunt in en was er ruimte voor verschillende getuigenissen van andere coöperatieve ondernemingen<sup>2</sup>.
- De **Small talks**, ontmoetingen met een breder publiek om de uitdagingen van de coöperatie en de actuele vragen over de thema's via de werkgroepen bekend te maken. Het doel van deze participatievorm was om het publiek

<sup>2</sup> Er bestaat ook een **verklaring over de coöperatieve identiteit** die in 1895 door de Internationale Coöperatieve Alliantie (ICA) werd goedgekeurd. Ze regelt de principes en het werkingskader van die verschillende ondernemingen.

van Smart (gebruikers, vaste medewerkers, opdrachtgevers en partners) de kans te geven elkaar te ontmoeten, samen te praten en uiteindelijk iets meer het gevoel in de verf te zetten dat ze tot de groeiende gemeenschap rond het project Smart behoren.

Het proces Smart in Progress werd daarna een aantal jaar voortgezet. Het is zeker een vorm van participatie geworden om mensen samen te brengen. Maar het ontstond vooral vanuit de wil om de onderneming te zien groeien door de rechtstreekse inbreng van haar gebruikers, om nog meer aangepast te zijn aan hun dagelijkse realiteit en de beroepswereld die voortdurend verandert. Smart in Progress wil als participatiemogelijkheid leiden tot een democratisch bestuur. Dankzij collectieve intelligentie brengen we samen de verschillende projecten op gang die binnen de onderneming geleid moeten worden en kiezen we welke richting de coöperatie uitgaat.

We kunnen die dynamiek ook terugvoeren naar het **principe van reflexiviteit**. Een van de voorwaarden

om echt goed te kunnen samenwerken met anderen is je te verplaatsen in anderen en je voor te stellen wat de verschillen en overeenkomsten zijn. Die verbeeldingskracht, gecombineerd met het vermogen om binnen je eigen groep zo te communiceren dat je uit de 'bubbel' van je eigen kringetje geraakt, wordt sociale reflexiviteit genoemd: "Social reflexivity is a collective practice of imagining: it requires talking about differences and similarities straightforwardly, in the midst of forging relationships beyond the group" (Lichterman, 2005, p.47). Het is dus een soort van introspectie, je denkt na over jezelf en kijkt in je binnenste. In het kader van het participatieve proces zouden we kunnen zeggen dat Smart een onderneming is die op het principe van reflexiviteit rekt, en daarvoor heeft ze haar leden nodig. De participatieve aanpak is een goede gelegenheid om de werking van Smart in vraag te stellen en te doen evolueren. Smart wil immers geen vaste structuur of afgewerkt project zijn. Dat is in elk geval waar het participatieve proces voor staat.

In juni 2017, toen de coöperatie het levenslicht zag, stemde de algemene vergadering van vennoten voor de oprichting van vier werkgroepen over specifieke thema's: de oprichting van een ethisch comité, de bepaling van de vertegenwoordigingsopdrachten van Smart, de facilitering van de toegang tot financiële en economische informatie, en ten slotte, de reflectie rond de informaticatools voor de vennoten. Die thema's werden gekozen op basis van aanbevelingen die als gevolg van de eerste participatieve cyclus in 2015-2016 werden geformuleerd. En op hun beurt gaven zij ook aanleiding tot een reeks aanbevelingen die aan de Raad van bestuur werden voorgesteld.

De participatieve aanpak is bestemd voor de meest klassieke instanties van een organisatie: de algemene vergadering en de Raad van bestuur. De eerste instantie stemt over de algemene richtsnoeren en thema's die onderzocht moeten worden<sup>3</sup>. Ze verkiest de Raad van bestuur, die bestaat uit leden die de

3 De oprichting van een ecologisch verantwoorde aankoopcentrale, het meten van de sociale impact van Smart, de creatie van sectornetwerken, werkgroepen over gendergelijkheid, individuele of collectieve begeleiding, of nieuwe vooruitzichten binnen Smart na de gezondheidscrisis, gedeelde werkruimten en *third places* enz.

diensten van Smart gebruiken, vaste personeelsleden van de onderneming, partners en opdrachtgevers. De Raad van bestuur, tevens ook het strategische beslissingsorgaan, keurt de aanbevelingen van de werkgroepen goed en distilleert er ook de strategische richtsnoeren uit. Bovendien verkiest het een of meerdere afgevaardigd bestuurders die erop moeten toezien dat de goedgekeurde aanbevelingen worden uitgevoerd. Daarvoor moeten er binnen de directie echter wel prioriteiten gesteld worden op basis van wat het meest geschikt is en van de beschikbare middelen, zowel op menselijk en financieel als op logistiek vlak.

Vervolgens nam Smart de beslissing om het proces<sup>4</sup> naar alle windstreken van België uit te

breiden. Daarna breidde Smart in Progress zich ook uit naar Frankrijk, maar ook naar Italië en Spanje, waar het aan elk project in de verschillende landen werd aangepast.

Elk thema werd dus in verschillende werkgroepen besproken, met een intenser denkproces tot gevolg aangezien meer mensen aan het proces deelnamen. Bovendien werd het moeilijker

om de aanbevelingen van al die groepen samen te vatten. Het waren er niet alleen veel, de vraag stelde zich ook of we ze allemaal in de praktijk konden omzetten. En toch vormden ze een goede basis voor de strategische richtsnoeren. Vandaag, na vijf jaar Smart in Progress en 220 aanbevelingen over een tiental thema's, viel het besluit om een pauze in te lassen en het proces onder de loep te nemen<sup>5</sup>.



Henri Matisse, *La Danse II*, 1910 (de Hermitage, Sint-Petersburg)

4 De werkgroepen kwamen bijeen in Brussel, maar de Small Talks vonden plaats in heel België.

5 Dit wordt uitgebreid besproken in een tweede analyse van Victoria de Suray, *Even pauze om de participatie nieuw leven in te blazen. Het geval van Smart in Progress (2/2)*.

## Het is nodig om participatieniveaus te bepalen

Volgens SAW-B, de federatie van sociale ondernemingen en organisatie voor ontmoeting, animatie en opleiding, is het voor een participatief proces nodig om op voorhand een aantal vragen te stellen om te bepalen wat de term "participatie" betekent.

Eerst en vooral stelt zich de vraag waarom men wil (doen) participeren? Waarom moet die participatie er zijn? Zoals Barbara Garbarczyk<sup>6</sup> in haar in 2017 gepubliceerde analyse zegt: "Participatie is geen doel op zich, maar een middel om een doel te bereiken." Elk participatief proces heeft zijn eigen doelstellingen en het is belangrijk om ze aan te kondigen, zeker als er voor de participatie diverse profielen met verschillende belangen aanwezig zijn.

De tweede vraag heeft betrekking op de aard van de deelnemers: wie zijn ze? Het is van fundamenteel belang om te verduidelijken wie aan het participatief proces kan deelnemen. De betrokken partijen in elke onderneming kunnen uiteenlopend zijn. Bij

Smart in Progress vinden we vaste medewerkers, leden die de diensten gebruiken, leden van de Raad van bestuur, opdrachtgevers, klanten en zelfs partners. Volgens SAW-B moeten de participatieve processen met verschillende betrokken partijen ook verdergaan dan de belangen van elke partij apart, om te proberen het algemene belang van het project nog diepgaander te vatten.

Nog volgens SAW-B bestaat de uitdaging er niet in zoveel mogelijk mensen te betrekken, maar eerder te weten waarom we het doen. Welke partijen hebben er het meest belang bij om deel te nemen, wat lijkt ons het relevantst? En welke partijen nemen niet deel en waarom? Er kan wel een groot verschil zijn tussen de leden die uitgenodigd worden om deel te nemen en de leden die effectief deelnemen.

De derde dimensie die we in vraag moeten stellen, heeft betrekking op het niveau van de participatie. Tot waar reikt ze? Barbara Garbarczyk onderscheidt hier vier niveaus: **informatie**, een fundamentele

stap die elke participatie voorafgaat; de **raadpleging**, waarbij de groep de kans krijgt zijn mening te geven (de groep heeft echter niet geholpen bij de uitwerking van het voorstel en de mening van de groep wordt niet per se in aanmerking genomen); het **overleg**, waaraan de personen tijdens het hele proces deelnemen, van het uitwerken van een voorstel tot het formuleren van een opinie, terwijl de uiteindelijke beslissing niet bij hen ligt; en ten slotte, de **medebeslissing**, waarbij de groep effectief beslissingsbevoegdheid heeft.

Het is immers van fundamenteel belang om duidelijk te maken welk participatieniveau wordt toegekend aan een groep personen die aan het proces deelneemt. Als men iemand om zijn mening vraagt en er voor de eindbeslissing geen rekening mee wordt gehouden, is het dan wel echt participatie? Op die vraag bestaat geen eenduidig antwoord, omdat het afhangt van de interpretatie van de betrokken personen en van het door de organisator gestelde kader. Het kan echter wel gevoelens van

6 Barbara Garbarczyk, *Cinq questions à se poser avant de (faire) participer*, SAW-B, 2017



frustratie of nutteloosheid veroorzaken en dus leiden tot een gebrek aan waardering, legitimiteit van het proces en ten slotte de demotivering van voormalige, huidige en toekomstige deelnemers. Dat moet vermeden worden door in de aanloop naar het proces te verduidelijken welke plaats de reflectie van de deelnemers in de later genomen beslissingen zal krijgen.

De bepaling van het participatieniveau is dus cruciaal. Het is belangrijk een onderscheid te kunnen maken tussen participatie en beslissing. De medebeslissing is de belangrijkste fase van de participatie, al betekent dat niet dat de andere niveaus niet van belang zijn. Als vierde punt moeten we ons vragen stellen bij het type onderwerp dat we behandelen. Zo is het belangrijk te weten waaraan je deelneemt. Dat is ook bepalend voor de betrokkenheid van de deelnemers. In de analyse van SAW-B worden drie types participatiedomeinen opgenoemd: operationele keuzes, managementkeuzes en strategische keuzes. De eerste hebben vooral betrekking op de operationele aspecten, de concrete fase, de acties. De managementkeuzes gaan over de toekenning van middelen

en de organisatie van de teams om een actie in de praktijk om te zetten. En de laatste, de strategische keuzes, zijn gebaseerd op een visie die we op lange termijn kunnen hebben op het vlak van positionering en richting die de onderneming wil uitgaan.

Het begin van Smart in Progress had duidelijk betrekking op strategische keuzes (de overgang naar een coöperatie), maar het proces sloeg al snel een operationele weg in. Zo dachten de groepen samen na over de mogelijkheden om bepaalde acties in de praktijk om te zetten. Dat is bijvoorbeeld gebeurd voor het ethisch comité, de ecologische verantwoorde aankoopcentrale en de creatie van sectornetwerken. Wat het meest uit de aanbevelingen van de werkgroepen naar voor komt, zijn de acties die ondernomen moeten worden. De deelnemers buigen zich ook over de manier van actie ondernemen en over welke middelen er volgens hen nodig zijn voor een goede werking van het project. In het huidige format van het proces moeten de projecten echter goedgekeurd worden door de Raad van bestuur om ze vervolgens door te sturen aan het afgevaardigd bestuur dat instaat voor de uitvoering ervan.

De keuze van de middelen en de manier van actie ondernemen, komt dus toe aan de instanties met beslissingsbevoegdheid (en aan de directie), maar daarbij wordt wel rekening gehouden met de mening van de vennoten. Hun mening vormt uiteraard de basis van de invraagstelling, en in functie van de realiteit van de coöperatie zullen de aanbevelingen al dan niet volledig in aanmerking genomen worden.

De laatste dimensie die meetelt, houdt verband met de participatiemogelijkheden. SAW-B stelt voor om de verschillende participatiemogelijkheden te ordenen al naargelang hun formele karakter. Net als in elke coöperatieve onderneming zijn de algemene vergadering en de Raad van bestuur formele participatiemogelijkheden. Maar er zijn ook minder formele aangelegenheden, zoals aan het koffieapparaat of op diverse evenementen waar de vaste personeelsleden en de vennoten en gebruikers van de diensten bijeenkomen (conferenties of evenementen georganiseerd door de onderneming of haar partners).

Bij Smart is het participatieve proces Smart in Progress een mengeling van formele

en informele momenten. Het volgt een erg precies kader. De deelnemers krijgen te horen wat de regels zijn vóór de start van de ervaring. Het proces wordt ook zeer ernstig opgevat. Zo worden er van alle vergaderingen verslagen opgemaakt en telt elke werkgroep een secretaris of secretaresse en een animator enz. De groepen beleven ook meer informele momenten samen, tijdens een maaltijd of andere momenten die niet in het verslag van de vergaderingen worden vermeld.

Wat de verschillende participatiemogelijkheden van elkaar onderscheidt is dat hoe formeler ze zijn, hoe legitiemer ze zijn en hoe meer mensen ze kennen. Een ander belangrijk punt is dat iedereen de mogelijkheid krijgt om het woord te nemen. Tijdens de formele en algemeen bekende of zelfs verplichte momenten voelen bepaalde personen zich misschien onzeker om het woord te nemen voor een grote groep. Dat is ook een

troef van de werkgroepen in het kader van Smart in Progress. Een werkgroep is immers kleiner en biedt meer ruimte voor persoonlijke meningen. Bovendien is de sfeer minder formeel en gezelliger, waardoor het makkelijker is om vrijuit te spreken. Want hoe informeler de gelegenheid, hoe makkelijker het is om vrijuit te spreken. Die vragen zijn een relevant beginpunt voor de evaluatie van Smart in Progress, om de vinger te leggen op de beperkingen en daar antwoorden op te vinden. Daar wijden we een tweede analyse aan. Naast de vijf relevante vragen die Barbara Garbarczyk stelde, schreef ook de Franse filosofe Joëlle Zask een essay over de democratische vormen van participatie. Volgens haar is participatie nauw verbonden met besluitvorming en democratie, maar ook met bestuur. Participeren staat voor haar gelijk met deelnemen. Wie participeert, voegt zich bij een groep van personen die gericht zijn op een gemeenschappelijke actie en geeft zijn/haar tijd

en denkvermogen aan een gemeenschappelijk project. Het staat gelijk met het aanreiken van een deel, het bijdragen van een persoonlijke reflectie voor het collectief belang, en ten slotte het ontvangen van een deel, dus de vruchten plukken van het resultaat, feedback van het collectief aan het individu. Smart in Progress lijkt informeel genoeg om iedereen de kans te geven zich uit te drukken en formeel of officieel genoeg om de mening van de deelnemers ernstig te nemen, wat dan weer kan leiden tot concrete acties binnen de coöperatie. Dat is wat participatie betekent voor een coöperatie met een vrij grote gemeenschap. Of met andere woorden, hoe je effectief een democratisch bestuur tot leven brengt in een onderneming die door om en bij de 30.000 vennoten gedeeld wordt.

Victoria DE SURAY  
Juli 2022

Vertaling:  
Sara MUSCH  
Oktober 2022

## Bronnen

Julien CHARLES et Quentin MORTIER, *Des pratiques participatives à la démocratie*, SAW-B, CESEP, 2016

Barbara GARBARCZYK, *Cinq questions à se poser avant de (faire) participer*, SAW-B, 2017

Joëlle ZASK, *Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Le bord de l'eau, 2011, p. 323