

Waarneming, sociaal veld en innoverende structuur: een praktijkverhaal

Filip Monbaliu

“I know that I know when I develop the capacity to create the results I really care about-when what you know allows you to create” (Peter Senge).

Samenvatting

Sinds 2002 wordt in de Sociale Economie in Vlaanderen en Wallonië geëxperimenteerd met een nieuwe structuur: de activiteitencoöperatie. Een activiteitencoöperatie (AC) is een structuur binnen de Sociale Economie waarbij werkzoekenden met een project gecoacht worden om dat project uit te bouwen tot een professionele zelfstandige activiteit. Vanuit die structuur co-creëerden we een vruchtbare context, van waaruit we dan weer nieuwe structuren aan het prototypen zijn.

Terugblikkend op dit proces van co-creatie, vinden we aansluiting worden met de benaderingswijze van Otto Scharmer zoals uiteengezet in zijn boek 'Theory U'. In onderhavige tekst proberen we vanuit eigen ervaringen verbindingen te leggen naar zijn vernieuwende inzichten. Uiteraard gaat het in dit korte bestek eerder om een aanraken dan een doordringen.

In de inleiding lichten we de twee-eenheid van het concept context toe: systeem en sociaal veld zoeken naar een dynamisch evenwicht en vormen de twee dimensies van een evoluerende context. Contexten van diverse aard en niveaus interfereren met elkaar via complexe interdependente relaties en processen. De specifieke bijdrage van Scharmer is dat hij verder graaft naar de bronnen van context: aandacht en waarneming vanuit het Zelf.

In een eerste onderdeel gaan we dan in op de interdependentie tussen 'context' en 'waarneming'. We situeren onze casus waarbij de context op macroniveau gedragen wordt door het systeem '(Brusselse) arbeidsmarkt'. Een context houdt actoren 'gevangen' in een bepaald niveau en wijze van waarnemen, zowel individueel als collectief. Anderzijds zal een verschuiving in de waarneming noodzakelijk zijn om een meer kwaliteitsvolle (energierijkere) context te creëren. We proberen dit te illustreren aan de hand van diverse visies op werk en werkloosheid gehanteerd door werkzoekenden en arbeidsbemiddeling-operatoren. Die visies verwijzen naar een al dan niet zingevende context die een verschillend resultaat zal opleveren (nl. het al dan niet vinden van zinvol werk voor zo'n groot mogelijk groep werkzoekenden)

In een tweede onderdeel beschrijven we aan de hand van de werkvorm activiteitencoöperatie hoe een structuur een drager kan zijn van een creatief sociaal veld en hiermee tot een gunstige context evolueert.

In het derde onderdeel gaan we verder in op de casus en hoe toegenomen bewustzijn door ervaring een nieuwe intentionele ruimte kan doen ontstaan en vooral hoezeer actie belangrijk is om het sociaal veld terug energierijk te maken.

In het vierde onderdeel beschrijven we dan de nieuwe structuur die vanuit de oude context aan de horizon aan het dagen is.

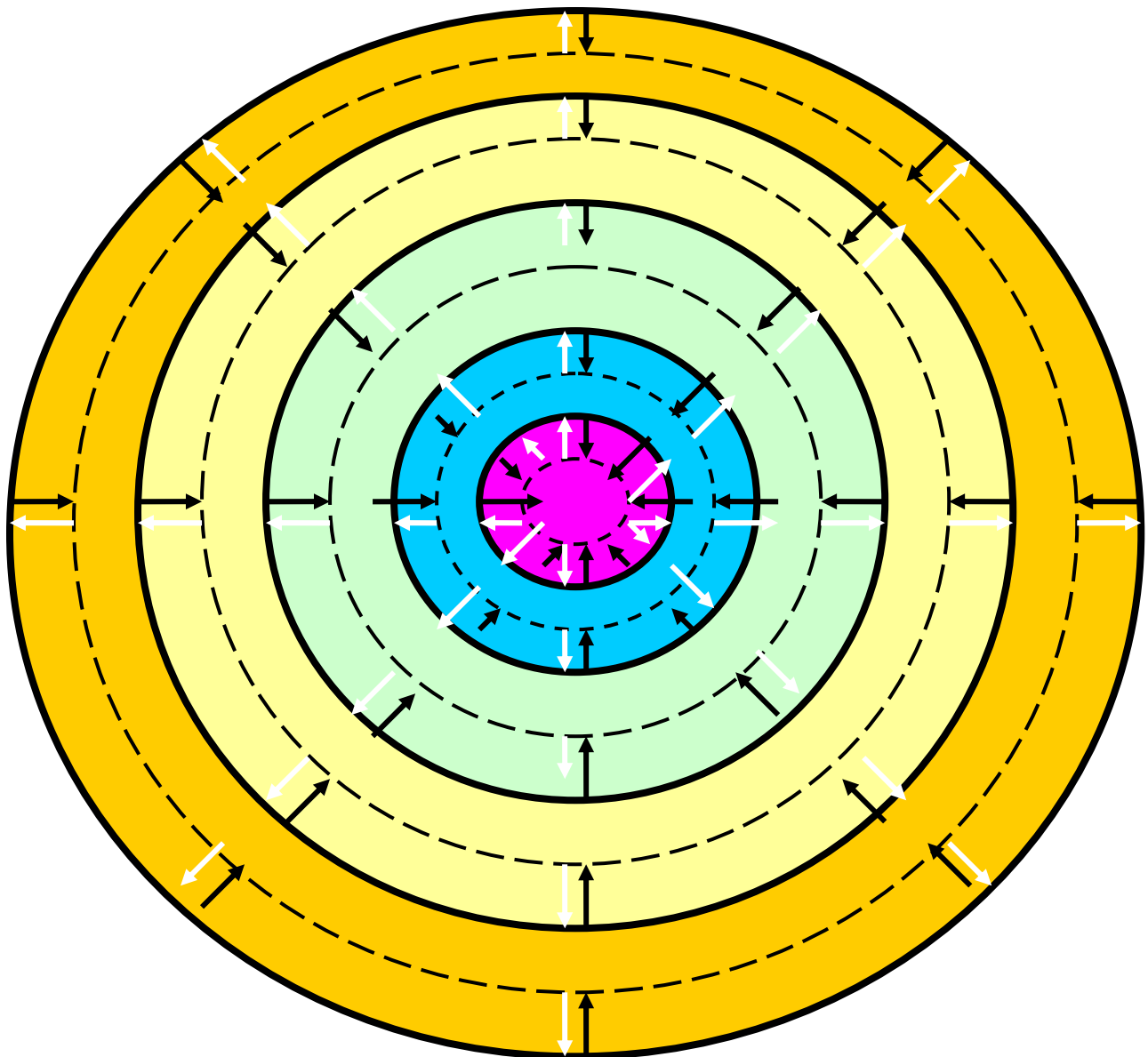
Inleiding: de dynamische wisselwerking tussen context en waarneming

Sociale systemen (subsystemen, structuren en structurele patronen...) worden gevormd door individuen, maar voor die vormgeving hebben die individuen een context nodig. 'Context' is een tweeledig concept: het omvat zowel 'structuur' als 'sociaal veld'. Waar structuur stevigheid geeft, is het sociaal veld dynamisch en generatief. Structuur kan

gezien worden als de dragende component van context en sociaal veld als de voedende component of ook nog respectievelijk behoudende en creatieve of vaste en stromende component. Wat verstaan wordt onder sociaal veld komt sterk overeen met het begrip Ba, het Japanse woord voor 'ruimte' of 'veld', een sleutelconcept gehanteerd door de Japanse filosoof Kitaro Nishida. Ba heeft evenzeer een fysische, sociale, mentale als intentionele dimensie en is voortdurend in beweging.

Je zou een context kunnen zien als een tijdelijk levend laboratorium waar (kwaliteitsvol) wordt waargenomen. Die context wordt bepaald door de bron en de kwaliteit van de aandacht (waarneming) waarmee sociale actoren een situatie tegemoet treden.

Individueen leven in diverse contexten, die elkaar volgens complexe interdependente relaties en processen beïnvloeden; werk, privé, verenigingsleven etc... Je kan contexten en hun interdependentie ook beschouwen vanuit hun niveau of omvang: bijvoorbeeld micro-, meso-, macro- en mundoniveau. Onderstaande figuur brengt dit in beeld.



De gekleurde ringen stellen de contexten op diverse niveaus voor. Deze niveaus zijn eerder in relatieve dan in absolute zin te begrijpen. De ringen met volle lijn stellen de

structuurcomponent van desbetreffende context voor, de onderbroken lijnen de sociaal veldcomponent. De pijlen geven beïnvloeding of kracht weer. De zwarte concentrische pijlen symboliseren de behoudende en dragende kracht van de structuurcomponent en de witte excentrische de voedende en creatieve kracht van de sociaal veldcomponent. Op de figuur zijn beide krachten met elkaar in evenwicht.

In werkelijkheid zorgt de dynamiek van de sociale velden in de diverse contexten voor druk op de structuurcomponenten. Structuren kunnen heel star zijn maar vroeg of laat passen ze zich aan aan de sociaal veldcomponent naar een nieuw (dynamisch) evenwicht. De binnenste context, het microniveau, zou je kunnen invullen door 'team' maar ook het individu zou kunnen, afhankelijk van het stukje sociale werkelijkheid waar we naar willen kijken. Op het individueel niveau kan je nog spreken van structuurcomponent (ego) maar sociaal veldcomponent (Ba) wordt hier Essentie of Zelf.

Structuren en sociale velden zoeken naar een evenwicht maar ook contexten onderling. Als een organisatie (context op mesoniveau) niet meer naar behoren functioneert, is dit omdat lagere en hogere contexten een grotere kracht of invloed uitoefenen dan de kracht die de eigen context naar buiten (hoger of lager) kan uitoefenen. De context op mesoniveau wordt als het ware platgedrukt om eventueel helemaal te verdwijnen. Zo kan een onderneming uit de markt gedrukt worden omdat er nieuwe spelers bijgekomen zijn of omdat een technologische innovatie op mondoniveau dusdanige repercussies heeft op verwachtingen en behoeften van individuen dat een nieuwe context een voorwaarde wordt voor overleven. Als we dit proces tijdig zien aankomen, zullen we veranderingsprocessen initiëren om het tijdsnog te keren.

Bij de creatie van een nieuwe, meer aanpaste context, beginnen we bijna altijd bij een aanpassing van de structuurcomponent omdat zulks makkelijker is en sneller zichtbaar 'resultaat' oplevert. Als echter de sociaal veldcomponent niet voldoende mee-evolveert, levert de aanpassing van de structuurcomponent echter niet de verwachte output (kracht). Omdat de structuurcomponent een sterke invloed uitoefent op de sociaalveldcomponent zal deze laatste zeker wijzigen maar dit alleen is niet voldoende. Er dient ook actief ingegrepen worden op de sociaal veldcomponent die de structuurcomponent zal bijsturen en verfijnen. De sociaal veldcomponent aanpassen, is echter een lastiger en langduriger proces. Het gebeurt niet in de cenakels van de macht of op de tekentafels van ingenieur of strateeg maar vanuit de levende werkelijkheid op de werkvloer. Deze interactie tussen structuur en sociaal veld en vice versa is de essentie van veranderingsprocessen. Indien dit niet gebeurt, zal de nieuwe structuur misschien een tijdje overleven maar niet "bewoond" worden en uiteindelijk toch afsterven.

Door de sterk toegenomen inderdependentie tussen contexten worden we uitgedaagd om quasi continu nieuwe contexten te ontwerpen en in de praktijk wordt dit dus meestal vertaald naar: "nieuwe structuren ontwerpen". De uitdaging hierbij bestaat erin die nieuwe structuren te ontwerpen op een dusdanige wijze dat ze maximaal voedende, creatieve sociale velden kunnen 'herbergen'. Een vlotte dynamische interactie tussen (oude) structuur en (oud) sociaal veld vergroten aanzienlijk de kans op een geslaagde creatie van een nieuwe structuur en dus ook een nieuwe context.

Een interessante interpretatie omtrent de verhouding tussen context en structuur vinden we bij Otto Scharmer in zijn boek Theory U. Hij benoemt de structuur als het antwoord op een probleem en de context als de definitie van het probleem. Als we teruggrijpen naar de figuur hierboven, zien we dan dat het antwoord in de vraag verscholen ligt. De manier waarop we het probleem stellen, hoe we ernaar kijken, zal in belangrijke mate de oplossing bepalen.

Om innovatie in organisaties te induceren en faciliteren, suggereert Scharmer om in eerste instantie in te grijpen op de bron en kwaliteit van aandacht van waaruit individuen en groepen nieuwe structuren (en dus ook nieuwe context) creëren. Eerst kwalitatiever,

(dieper en ruimer) waarnemen om van daaruit een probleemdefinitie (systeem én sociaal veld) te laten groeien van waaruit dan een oplossing kan gekristalliseerd worden in plaats van meteen maar een nieuw systeem, 'oplossing' uit te denken. Scharmer is dus in zijn aanpak sterk procesgericht.

Dat creatieproces in groepen bestaat bij Scharmer uit drie geïntegreerde bewegingen:

1. ruimte creëren in een terzake doende (oude) context om collectief gewaar te worden (*co-sensing*)
2. zich collectief verbinden met de stilte, de leegte, het NU (*co-presencing*)
3. een prototype maken van het nieuwe (*co-creating*).

Als je in groep kan loslaten en doordringen tot diepere lagen van aanwezigheid en bewustzijn zal op een zeker punt een scherp en helder collectief gewaarworden van het nu plaatsvinden ('*presencing*', een samentrekking van *presence* en *sensing*). Als dit moment er lang genoeg kan zijn, kan de toekomst doorbreken; eerst vaag en geleidelijk aan duidelijker. De beweging van het loslaten en in de diepte 'duiken', wordt door Scharmer voorgesteld als de (zakkende) linkerhelft van de (hoofd)letter 'U'. Na een proces op de bodem begint dan de (stijgende) rechterhelft die de beweging van het toelaten en het prototypen symboliseert.

Bij de meeste van onze sociale interactiepatronen is echter van een 'U'-beweging helemaal geen sprake. Het gaat om een horizontaal lijntje dat in het beste geval een beetje doorbuigt: '*downloaden*', noemt Scharmer het. Daardoor activeren en herhalen we enkel maar patronen en oplossingen die gewerkt hebben in het verleden, maar niet meer aangepast zijn aan de gewijzigde (lagere of hogere) context van vandaag en zeker niet voor morgen. Einstein zei het ook: ' Fundamentele problemen kunnen niet aangepakt worden vanuit hetzelfde denkpatroon dat ze geschapen heeft.' Kolb heeft ons het ervaringsleren bijgebracht: leren uit het verleden. Dit blijft waardevol maar misschien moeten we ook eens leren leren van de toekomst zoals die zich in kwaliteitsvolle groepen-in-aandacht kan aandienen.

1. Van downloaden naar co-sensing.

Kijkende naar de arbeidsmarkt in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, zien we enerzijds een groot aantal mensen die hun plaats niet vinden op de arbeidsmarkt en anderzijds een aantal maatschappelijke behoeften die niet worden ingevuld. Opleiding en (in het beste geval ook) vorming worden vaak als recepten naar voren geschoven om die discrepantie tussen vraag en aanbod te helpen 'oplossen'. Dit is uiteraard niet slecht maar zou beter ingebed worden in ruimere visies op werk en werkloosheid, die het niveau van de recepten overstijgen. Waarom? Omdat een context met een monolytische visie op werk minder optimaal functioneert dwz een aantal werkzoekenden niet aan zinvol werk kan helpen.

Er zijn een (weliswaar beperkt) aantal werkzoekenden die niet echt zoeken naar werk voor een baas omdat ze worstelen met het idee om hun eigen ding te doen, hun leven zelf te schrijven. Zij zijn op zoek naar ontplooiende arbeid, waarin ze kunnen uitdrukking geven aan wie ze zijn of willen zijn. Ze leven met de perceptie dat dit enkel kan als ze van hun passie een professionele activiteit maken, zelfstandig ondernemer worden dus. Met deze visie vinden ze vaak hun weg niet in het doolhof van instituties, de 'arbeidsbemiddeling-operatoren', die hen moeten helpen, adviseren, ondersteunen in hun zoektocht . Ze ervaren de arbeidsbemiddelingscontext dan ook vaak als 'bureaucratisch' en verstikkend. Het systeem kan niet goed weg met dat soort werkzoekenden die nochtans maatschappelijk zeer waarde(n)vol zijn, want ondernemend.

Tegelijkertijd zijn een aantal operatoren gefrustreerd omdat 'het systeem' hen verplicht tot het zetten van streepjes en hen belet kwalitatiever, relationeler, meer procesgericht met hun cliënten om te gaan. Het zou een hele stap vooruit zijn als beide partijen meer

bewust waren welke vra(a)g(en) ze hebben en welke houding(en) ze aannemen vanuit welke visie op werk en werkloosheid. Het soort vraag van de werkzoekende bepaalt uiteraard voor een belangrijk deel het soort houding van de operator maar het omgekeerde is evenzeer het geval: de houding van de operator induceert ook in belangrijke mate het soort vraag bij de werkzoekende. Visie is sterk context bepalend, door de ruimte die ze al dan niet creëert.

Hieronder worden enkele mogelijke visies weergegeven die aan de grondslag kunnen liggen van de vraag van de werkzoekenden enerzijds en van het antwoord daarop van de operatoren anderzijds.

Niveau	Vraag van werkzoekenden	Onderliggende visie op werk en werkloosheid	Houding en antwoord van operatoren
1.	"Ik ben mijn inkomen kwijt en wil (financiële) herstelling ".	Werkloosheid is een mankement , een verlies van inkomen dat dient gerepareerd te worden.	Instrumentele bureaucraat die dossiers in orde brengt voor de uitkering en procedurele instructies geeft aan de werkzoekende.
2.	"Ik wil werk en iemand moet me helpen dit te vinden ."	Werk vinden, is een kwestie van een aantal dingen (anders en beter) te doen. Werkloosheid is een aanzet tot opleiding .	Instructeur-adviseur die mogelijkheden voor werk aanreikt door kennis-overdracht. Beïnvloeding op het niveau van gedrag: sollicitatietraining, taallessen, computertraining.
3.	"Ik wil weten wat mijn troeven zijn en hoe ik die kan valoriseren in een job."	Werk vinden is een kwestie van strategische reflectie. Werkloosheid is een aanzet tot mezelf in vraag te stellen m.b.t. tot (betere) positionering .	Coach die laat ervaren en daarop laat reflecteren om de zelfkennis bij de werkzoekende te vergroten.
4.	"Ik heb een (nieuw) levensdoel en wil me-zelf ontwikkelen om dit te kunnen realiseren". Ik zoek of creëer mijn job in functie daarvan.	Werk is een middel tot Zelfrealisatie. Werkloosheid is een aanzet tot trans-formatie vanuit passie.	Houding van een vroedvrouw die het nieuwe laat geboren worden door de geschikte context te creëren voor transformatie.

Er kan maar een nieuw (sub)systeem groeien met een hoger niveau van functioneren en grotere graad van tevredenheid van zowel werkzoekenden als operatoren vanaf het ogenblik dat beide groepen zichzelf waarnemen als deel uitmakend van het systeem (Peter Senge), waardoor een nieuwe context zal kunnen groeien. Het systeem is misschien gecreëerd door het 'Het Ministerie in Brussel' of 'De Politiek' maar de context wordt bepaald door o.a. (kwaliteitsvolle) relaties tussen de actoren. Actoren hebben via de kwaliteit van hun aandacht en waarneming meer invloed op het sociaal veld en dus indirect op het systeem dan ze zelf meestal willen geloven.

Dat was ook de conclusie van een project dat Otto Scharmer in 1998 in Duitsland uitvoerde samen met Ursula Versteegen. Daar was de (oude) context een regionaal netwerk van huisdokters die zich aan handen en voeten gebonden voelden door de mutualiteiten. Deze latsten werden gepercipieerd als bureaucraten. Niet weinige artsen waren de burn out nabij en talrijke patiënten klaagden erover hoe ze respectloos als nummers behandeld werden. Dat project is uitgemond in een dokters-patiënten forum waaruit heel wat

vernieuwende ideeën zijn voortgekomen tot algemene tevredenheid (nieuwe context), waaruit dan nog later nieuwe structuren en systemen zijn uit gecreëerd.

Nochtans beloofde de eerste meeting met artsen en patiënten weinig goeds: deelnemers begonnen naar hun uurwerk te kijken, het energiepeil zakte: verveling, onmacht en zinloosheid waren de overheersende gevoelens. Erop terugblikkend, schrijft Scharmer dat het keerpunt kwam door een authentiek getuigenis van een ervaring door een deelnemer waardoor de groep als geheel kon 'zakken' in het linkerdeel van de U, namelijk van 'zien' (*seeing*) naar gewaarworden (*sensing*). Op dat ogenblik verschoof de waarneming van het eigen gezichtspunt (dwz vanuit mezelf als middelpunt van het systeem) naar het gehele systeem. Die verschuiving creëerde een nieuwe (meer kwaliteitsvolle) context, opgeladen met veel energie: de aard van de conversatie veranderde van debat naar dialoog.

Voor dialoog is het dus van belang dat je je kan verplaatsen in een ander gezichtspunt dan het jouwe, dwz dat je breder, ruimer kan waarnemen, 'voelen'.

2. Van structuur naar context op basis van passie.

Sinds september 2006 werk ik als projectontwikkelaar- coach bij de activiteitencoöperatie DEBUuT in Brussel. De actie van DEBUuT situeert zich op het niveau 3 en 4 van bovenstaande tabel: de bemiddelingsoperatoren zijn er coach en vroedvrouw.

Het transitieproces dat zichzelf tewerkstellende kandidaat-ondernemers doormaken, mag niet onderschat worden. Ze vinden geen passende job maar ze kunnen iets. De crisissituatie helpt een handje om belangrijke keuzes te maken in lijn met het leven dat ze diep in zichzelf willen leiden, met wie ze zijn of willen zijn, meer vanuit het Zelf. Dit hadden ze misschien al eerder hadden moeten doen, maar kwamen er niet toe omwille van gehechtheid aan veiligheid en comfort. Ze gaan op tocht om hun droom, hetgeen ze wérkelijk willen doen in het leven gaandeweg waar te maken. Hoe?? Dat is voor hen vaak een gapende leegte; ze hebben aan de start alles wat hen kwetsbaar maakt: een laag kapitaal zowel financieel, sociaal als psychologisch.

Een werkzoekende heeft meestal weinig spaarcenten en geniet geen vertrouwen bij banken. Iemand die niet uit een nest van ondernemers komt, heeft misschien een netwerk van vrienden, maar geen professioneel netwerk, wat in het economisch leven van vandaag van strategisch belang is. Een periode van professionele inactiviteit tast het zelfbeeld aan en hun nieuw project is kwetsbaar en onzeker: als weinigen er in geloven, hoe kunnen ze er dan zelf in geloven?

Gedurende (maximaal) 18 maanden kunnen ze het recht op werkloosheidsuitkering combineren met het opstarten van een zaak. Hun boekhouding en administratie worden in het begin vóór hen gedaan door de coöperatie, later mét hen en in de laatste fase dóór hen met controle door de coöperatie. Bovendien krijgen ze toegang tot het netwerk van de coöperatie om zo hun eigen professioneel netwerk uit te bouwen.

Het unieke aan deze structuur is dat kandidaat-ondernemers de mogelijkheid krijgen om hun project uit te testen op ware grootte in de markt en aldus ook procesmatig bij te sturen. De methodologie is gebaseerd op het ervaringsleren binnen een aangepaste (veilige en waarderende) context. Elementen van die context zijn de vertrouwensrelatie met de coach, de collectieve conversatieruimte en de minimale financiële risico's. De aanpak is geïnspireerd door waarderend onderzoek ('*appreciative inquiry*') en procesbegeleiding vanuit de kracht van het nu.

Activiteitencoöperaties scheppen dus ondernemingskansen voor mensen waarbij het niet voor de hand ligt, waar je het niet zou verwachten. Voorwaarde is dat ze een project hebben; iets waar ze warm voor lopen, waar hun passie in zit. Passie is een peiler voor

duurzame ontwikkeling. Het werk is niet langer belastend, integendeel het draagt bij tot zelfrealisatie, het wordt met zorg en liefde gedaan. De ondernemer, de materie én de klant worden getransformeerd. Geldelijke beloning is niet langer de enige drijfveer: diverse andere waarden worden gerespecteerd en gecultiveerd : sociale, ecologische, De blik verruimt van het eigen bedrijfje naar de omgeving, de maatschappij, de wereld, de toekomstige generatie.

Waar verschillende ondernemers met hun passie bezig zijn, kan er gretig geleerd en uitgewisseld worden, ontstaat een inspirerende biotoop waar kwaliteitsvolle relaties kunnen gedijen. Er groeit goesting om dingen samen te doen, te experimenteren en te co-creëren. Passie is een toegangspoort tot het Zelf en doet dieper en frisser waarnemen. Gebeurt dit in een team, dan krijgen we een soort multiplicatordynamiek die een krachtig sociaal veld creëert vanuit een diepe inbedding in het NU. Hieruit kan het inzicht van (nieuwe) bestemming groeien.

3. (Prototyping) actie dynamiseert de context.

Van sept 2002 tot sept 2006 was ik projectontwikkelaar- coach in de activiteitencoöperatie van Gent. Eind 2003 begon bij me het bewustzijn te dagen (waar te nemen) dat we een structuur moesten vinden, waar kersverse ondernemers, uitgestroomd uit een activiteitencoöperatie, verder konden co-evolueren. Ze hadden gedurende die 18 maanden een heuse evolutie doorgemaakt en waren nu zelfstandig ondernemer, maar om deze te evolutie te verduurzamen was enige nazorg wenselijk. Het is immers bekend dat, algemeen gesproken, één derde van de startende (micro)-ondernemers na 3 jaar niet meer bestaat.

Nazorg OK, maar in welke vorm? Voortgezette individuele coaching leek niet haalbaar bij gebrek aan middelen. Enten op de ontstane maar nog broze coöperatieve dynamiek leek voor de hand te liggen. Met enkele ondernemers die het parcours in de activiteitencoöperatie hadden doorlopen of met succes aan het doorlopen waren, dachten we na over een soort "coöperatie van zelfstandige ondernemers". Het moest iets worden waarbij diverse zelfstandige ondernemers elkaar konden bijstaan op praktisch en moreel vlak, verdergaand dan de netwerken en businessclubs. De bedoeling was om het klassieke individualisme van de zelfstandige ondernemer te overstijgen en hem te versterken door samenwerking: van concurrentie naar competentie.

We hebben ons toen vast gereden omdat we het coöperatief proces dat op gang was gekomen in de context van de activiteitencoöperatie wilden in een structuur gieten buiten de context van die activiteitencoöperatie. De fout die we toen maakten, was dat we dat wilden doen in een vorm die teveel geleet op die van de activiteitencoöperatie. Doordat de context veranderde moesten we onze oude oplossing (systeem) loslaten, maar daar slaagden we niet in. Het proces leek niet echt vruchtbaar, we zaten verstrikt in mentale modellen, en waren aan het downloaden. De doorbraak is er gekomen toen een uitgestroomde ondernemer uit onze denkgroep, Tom, begon samen te werken op het terrein met een schilderscollectief. Die samenwerking in de concrete actie zijn we beginnen ondersteunen, versterken en uitbreiden. Actie bracht ons terug in flow. Er werd vooral gezocht hoe er tussen diverse vaklui uit de ecologische renovatiesector praktisch kon samengewerkt worden met een minimum aan structuur maar vanuit beleving van gemeenschappelijke waarden.

In de sector van de kleine renovatiewerken, is er vaak geen architect, waardoor de coördinatie tussen de opeenvolgende vaklui nogal eens mank loopt. Door zich als een zelfcoördinerend team tegenover de klant op te stellen kon betere kwaliteit en dienstverlening geboden worden. Voor hen zelf is het ook handiger werken. Er werd een naam gevonden: 'Renoforum', een minicharter opgesteld en een website gemaakt. Mensen die dachten aan ecologisch (ver)bouwen, konden er terecht voor informatie .

Er werd een vast uurtarief afgesproken voor werken onder elkaar in onderaanneming: dit was handig bij het opmaken van offertes en vóórcalculaties. Er werd gezamenlijk deelgenomen aan de Open Bedrijven Dag. Het inschrijvingsgeld van ca 2000 €, teveel voor één enkele ondernemer, werd verdeeld onder de deelnemende leden van Renoforum. In de ruimte van het inschrijvende lid werden 6 standen gehuisvest wat het voor de bezoekers meteen ook interessanter maakte. Samen naar buiten komen, gaf een versterking aan het gemeenschapsgevoel.

Het schilderscollectief is lid van een steunpunt dat advies verschaft aan particulieren en vaklui rond ecologisch (ver)bouwen. Daardoor kunnen de andere 'Renoforisten' daar ook met informatievragen terecht. Werktuigen en machines worden aan elkaar uitgeleend. De leden van Renoforum willen verder vormingsavonden organiseren voor collega-aannemers die nog weinig vertrouwd zijn met ecologische procédés en materialen. Ook naar architecten toe willen ze werken aan sensibilisering. Midden 2008 zijn ze met een tiental leden.

De positieve ervaring met de Renoforumcontext nam ik mee toen ik in september 2006 begon aan de oprichting van een activiteitencoöperatie in Brussel. Het was intussen zonneklaar: coöperatief ondernemen als vorm van nazorg na het traject in de activiteitencoöperatie kon enkel werken tussen sectorgenoten: alleen dan heb je voldoende gemeenschappelijkheid. Van meet af werd daarom de strategische optie genomen van clustering: concentratie rond bepaalde sectoren bijv, informatica, welzijn, diensten aan bedrijven...

Een coach met sectorexpertise kan coachees dieper coachen, gunstig voor het ontstaan van een cluster van kandidaat-ondernemers, die na hun traject in de activiteitencoöperatie uit wel begrepen eigenbelang verder coöperatief ondernemen.

Een SWOT-analyse leidde al snel naar traiteurdiensten als interessante cluster. Een belangrijk element hierbij is dat Chris, mijn collega coach een vakman uit de horecasector is met een veelzijdige ervaring van vijftienvier jaar. Hij is ondertussen bezig met de projectontwikkeling van de traiteurscoöperatie La Fleur Bleue.

Bahija, Goulven, Nicolas, Eric, alle vier zijn ze werkzoekend, 12 maanden, 24 of langer. Ze zijn kortgeschoold maar gepassioneerd door koken, zij het met onvoldoende ervaring in een professionele omgeving.

Ze zijn nochtans bezig om hun traiteurszaak op te richten bij DEBUuT. Hun belangrijkste gemeenschappelijke kenmerk is dat ze ondernemend zijn, hun eigen leven willen leiden en ze zichzelf duurzaam willen werk geven. Na hun traject bij DEBUuT dat voor sommigen aan het einde is, hebben ze nog behoefte aan een aangepaste context. La Fleur Bleue, nu nog een cluster binnen DEBUuT, maar in sept 2008 een zelfstandige coöperatieve vennootschap met sociaal oogmerk, wil hierop inspelen. Momenteel werken in het cluster 4 traiteurs samen op het terrein, ze hebben gemeenschappelijke communicatie, overleggen wekelijks hoe ze kunnen leren uit uitgevoerde opdrachten en hoe ze samen met hun coach de oprichting van hun onderneming het best voorbereiden.

4. De nieuwe structuur in zicht

Er is Brussel een sterke behoefte aan gespecialiseerde en ondernemende vaklui in alles wat met 'métiers de bouche' te maken heeft. Mits de nodige ondersteuning, kunnen vele taken verzekerd worden door interdependente (micro)-ondernemers. Het coöperatief project mikt op 'traiteurdiensten' omwille van het arbeidsintensief karakter van deze sector alsook de grote diversiteit: koks, hulpkoks, kelners, logistiek verantwoordelijke, chauffeurs, vaatwassers...

Vanaf eind sept 2008 wordt La Fleur Bleue verzelfstandigd met als belangrijkste missie: coöperatief ondernemen stimuleren. Ze richt zich in hoofdzaak tot werkzoekenden in de sector van voeding en traiteurdiensten woonachtig in het economisch bekken van Brussel.

De ondernemers-coöperanten van de coöperatie hebben hun sporen al verdiend op de weg naar zelftewerkstelling in het kader van een activiteitencoöperatie of een andere coöperatief werkende ondersteuningsstructuur. La Fleur Bleue mikt op coöperatief ondernemerschap maar als de coöperanten na verloop van tijd zich (individueel) zelfstandig willen vestigen, kan dit uiteraard.

Op die wijze wil LFB bijdragen tot solidaire tewerkstelling door een beroep te doen op de verantwoordelijkheidszin van elke individuele ondernemer. De onderliggende visie hierbij is dat een gigantisch potentieel van ondernemerszin niet aangeboord wordt bij gebrek aan een aangepaste structuur en context.

De strategie van coöperatief ondernemen steunt op 3 overtuigingen, overigens gedeeld door steeds meer operatoren op het terrein.

1. Zelftewerkstelling door ondernemerschap kan slechts duurzaam zijn mits een continu leerproces. Competentieontwikkeling gebeurt zowel door ervaring (1^{ste} persoonsperspectief), conversatie (2^{de} persoonsperspectief) als observatie (3de persoonsperspectief).
2. Coaching is de beste manier om dit leerproces gaande te houden.
3. Om de ondernemerszin bij kwetsbare groepen te stimuleren, moeten de financiële risico's beperkt gehouden worden. Mutualisering van infrastructuur en investeringsgoederen draagt hier in belangrijke mate toe bij.

De coöperanten zullen allen medeverantwoordelijk zijn voor het goed functioneren van hun coöperatie waarin ze tegelijkertijd zelfstandig ondernemer en vennoot zullen zijn. Ze zullen hierbij ondersteund worden door een coach, niet een directeur. Die coaching kan verschillende vormen aannemen: individueel of collectief, verticaal of horizontaal, technisch of gericht op persoonlijke ontwikkeling. Het doel is versterking van de autonomie en ondernemers(leiderschaps)kwaliteiten mede door mutualisering van competenties.

Mutualisering van middelen is een tweede peiler in de uitbouw van de traiteurscoöperatie. De professionele keuken, HACCP gekeurd, de voertuigen, de informatica-infrastructuur, keukeninstallaties..., het zijn voorbeelden van uitrustingsgoederen die over het algemeen niet toegankelijk zijn voor de doelgroep. Daarom zal de coöperatie ze hun ter beschikking stellen volgens flexibele huurformules (per prestatie) en betaalbare bijdragen.

Het ondernemingsplan voorziet financiële autonomie vanaf 1 januari 2011. Vanaf deze datum moet La Fleur Bleue zelfbedruipend zijn met 14 coöperanten-ondernemers (traiteurs en toeleveranciers van diensten.) Ze zullen voldoende inkomsten genereren om zichzelf en hun coach een loon te betalen en andere werkingskosten (keuken, transport, verzekering, boekhouding, publiciteit). De coach zal assistentie krijgen van 7 begeleiders: coöperanten met een langere staat van dienst, die een deel van hun tijd investeren in de begeleiding van nieuwkomers.

5. Besluit

De conclusie is dat context en structuur (idealiter) voortdurend evolueren als vraag en antwoord waarbij een antwoord (structuur) een nieuwe vraag (context) kan oproepen. Innoverende structuren creëren, begint m.a.w. bij het stellen van de juiste vraag. Het stellen van de juiste vraag wordt daarbij voornamelijk bepaald door de kwaliteit (bron) van de waarneming. Anderzijds kan een bepaalde vraag slechts gesteld worden, vertrekkende van een voorafgaand antwoord (oude structuur), m.a.w. de waarneming bepaalt het sociaal veld en onrechtstreeks de nieuwe structuur maar de nieuwe structuur bepaalt ook het nieuwe sociaal veld dat op zijn beurt de nieuwe waarneming bepaalt.

Willen we nieuwe structuren, dan moeten we anders leren kijken (vanuit het Zelf) en om anders te leren kijken (bij ons Zelf te komen) hebben we andere structuren nodig.