

COMMUNICATIELESSEN UIT

40

JAAR

PLAK-ERVARING

Zelfsturing zorgt voor grote betrokkenheid en creatieve denkkracht

Het succes van zelfsturende organisaties is jaloersmakend – kijk naar Semco SA of, dichter bij huis, Café de Plak in Nijmegen. Noelle Aarts en Michael Meyer hebben er beiden gewerkt. **De kiem van hun denken over interne communicatie ligt in hun ervaring met dat collectief.**

Lang geleden hebben wij, de auteurs van dit artikel, deel uitgemaakt van het collectief café De Plak. Michael van 1977 tot 1986, Noelle van 1982 tot 1991. Sindsdien komen we er nog vaak en volgen we de ontwikkelingen op de voet. De kiem van ons denken over communicatie in organisaties ligt in onze werkervaring in dat collectief.

Dat besef werd sterker toen we vorig jaar het 40-jaar bestaan vierden. Hoe bijzonder is het dat zo'n collectief na 40 jaar nog steeds een succesvolle formule is? Hoe bijzonder is het dat de medewerkers van nu dezelfde gedrevenheid en betrokkenheid hebben als wij toen? Welke lessen kunnen we daaruit trekken? Belangrijk is de werkvorm die we indertijd voor Café de Plak hebben gekozen. Volgens vele pleitbezorgers heeft deze de toekomst. In hedendaagse kantoortaal zouden we Café de Plak een 'zelfsturende' of 'waardengedreven' organisatie noemen. We hadden toen geen

CAFÉ DE PLAK
SPEELDE EEN
BELANGRIJKE ROL
IN DE EMANCIPATIE
VAN GROEPEN
MENSEN. IN 1987
WAS DE KELDER
OP ZONDAGAVOND
VOOR HOMO'S.

theoretisch model, maar zien in de structuur en cultuur van Café de Plak inderdaad elementen terug van hedendaagse organisatietheorieën en up-to-date managementboeken waarin begrippen als zelfsturing en waardecreatie centraal staan. Zoals in het boek *Reinventing Organizations*, de bestseller waarin Frederic Laloux de organisatie van de toekomst schetst.

In dit artikel beschrijven we de kenmerken van het organisatiemodel van Laloux. Deze kenmerken gebruiken we om de specifieke werkwijze in Café de Plak te duiden. Communicatie speelt daarin een doorslaggevende rol. We besluiten dan ook met enkele conclusies over de betekenis voor communicatie.

INTRINSIEK

Aan de hand van de evolutie van mensen en organisaties herleidt Frederic Laloux in *Reinventing Organizations* het organisatiemodel dat past bij de uitdagingen van nu. Hij komt uit bij wat we in het vervolg de waardengedreven organisatie noemen. Dat zijn organisaties die sturen op intrinsieke motivatie van medewerkers, in plaats van op holle doelen zoals winstpercentage of toekomstbestendigheid. Sprekende voorbeelden zijn Semco SA, het Braziliaanse miljoenenbedrijf van Ricardo Semler, en thuiszorgorganisatie Buurtzorg. Zonder managers en met de focus op waardecreatie voor hun klanten zijn deze organisaties aanstekelijk succesvol.

Laloux onderzocht een kleine dertig 'waardengedreven organisaties', in de VS en Europa. Verschillende bedrijven, in alle sectoren, variërend van 90 tot 40.000 medewerkers. Laloux onderscheidt drie wezenlijke kenmerken, die de onderzochte organisaties met elkaar gemeen hebben: zelfsturing, heelheid en collectieve ambitie.

EIGENHEID, ZOALS
SOLLICITEREN OP
SLIPPERS, VOOR
HET VOLTALLIGE
TEAM, WORDT OP
PRIJS GESTELD

I. ZELFSTURING...

Zelfsturing resulteert in grote betrokkenheid, oplossingsgerichtheid en creatieve denkkraft. Zoals Einstein al zei: 'Alles wat echt groots en inspirerend is, wordt gecreëerd door het individu dat in vrijheid kan werken.' Zelfsturing is niet vrijblijvend en net zo goed aan regels gebonden als de traditionele hiërarchie. Bij zelfsturing zijn er geen managers en nauwelijks staven. Wel zijn er coaches voor de teams. Specialistische taken worden uitgezet als te vervullen rollen. Deze worden verdeeld in open procedures, zoals een bedrijfsbrede online-rollenmarkt. Het is aan jou of je zo'n rol wilt oppakken. Maar als je dat doet, dan krijg je wel alle verantwoordelijkheid. Vergaderen is minder nodig. Tactisch werkoverleg gebeurt zoveel mogelijk tijdens het werk. Stuuroverleg doe je bij voorkeur gezamenlijk. Voor besluitvorming, advisering en het oplossen van conflicten gelden strikte spelregels, gericht op openheid en goed overleg. Omdat iedereen een beslisser is en over alle informatie moet kunnen beschikken, is ook de interne communicatie transparant. De beloningsverschillen zijn klein en bonussen komen bij zelfsturende organisaties liever niet voor. Het gaat immers om intrinsieke motivatie.

ZELFSTURING IN CAFÉ DE PLAK

Zelfsturing past naadloos bij het ideaal van arbeiderszelfbestuur, de reden waarom we lang geleden kozen voor een collectief. Tegelijk moest een organisatievorm worden bedacht die ook werkbaar was voor instituten als de brouwerij en de bank, die willen weten wie de eindverantwoordelijke is. Om die reden werd een stichting opgericht, met daarin alle medewerkers als bestuur, en een bv voor de zakelijke activiteiten. De stichting heeft alle aandelen van de bv. De bv heeft alle medewerkers in dienst. Specialistische rollen als financiën, rooster, inkoop, subsidies en publiciteit worden naar interesse verdeeld. In Café de Plak hadden – en hebben – de meeste medewerkers er een dergelijke rol/taak bij. Wel is het zo dat er soms taken blijven liggen, maar dat is vergelijkbaar met hoe het in traditionele organisaties gaat. Initiatief wordt beloond. Als mensen een nieuwe activiteit willen starten en ze hebben een goed verhaal met de nodige onderbouwing, dan kunnen ze aan de slag. Zelfsturing haalt zo de energie, de passie en daarmee de talenten van medewerkers naar boven. Zo zijn er in de loop der jaren de meest creatieve thema-avonden georganiseerd, festivals aan de Waal, dependances, dancefeesten, Syrische picknick en meer.



Leestips en bronnen

- Laloux, Frederic, *Reinventing Organizations*, 2015, Het Eerste Huis
- Braun, Danielle en Kramer, Jitske, *De corporate tribe*, 2015, Vakmedianet. Met onder meer aandacht voor andere overlegvormen zoals Deep Democracy, Kgotla en kampvuurgesprekken
- Vermeer, Astrid en Wenting, Ben, *Zelfsturende teams in de praktijk*, 2012, Amsterdam, Reed Business. Voor onder meer een beschrijving van de Oplossingsgerichte Interactie Methode
- www.holacracy.org. Voor beschrijvingen van rollenmarkten en vergaderregels

Van oudsher wordt eens in de paar weken vergaderd, 20 collega's rond de tafel. Iedereen heeft een mening, maar met een open, directe en oplossingsgerichte attitude. De groep komt er eigenlijk altijd wel uit, eventueel door een commissie te benoemen om zich over de zaak te buigen. Er wordt zelden gestemd, omdat de meeste besluiten in consent worden genomen: als er maar niemand tegen is. Speciale technieken voor oplossingsgerichte interactie zijn nooit toegepast. Wel heerst er een cultuur waarin naar elkaar wordt geluisterd en iedereen een inbreng mag hebben. Dit vraagt wel van medewerkers dat ze verbaal enigszins stevig in hun schoenen staan. Eens per jaar zorgt een onafhankelijk voorzitter dat iedereen aan het woord komt.

II. HEELHEID...

In waardengedreven organisaties kunnen medewerkers zichzelf zijn. Om heelheid te bereiken is een veilige en stimulerende werkomgeving nodig. Ook is er veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en het delen van verhalen over de waarden en grondregels van de organisatie. Waardengedreven organisaties nemen veel tijd voor het verwelkomen van nieuwe collega's. Zo bouw je aan gemeenschappelijke referenties en een gemeenschappelijke taal. Medewerkers leren van elkaar. Het geven van feedback en onderlinge beoordeling is zo ingericht, dat dat opbouwende en open gesprekken zijn.

HEELHEID IN CAFÉ DE PLAK

Heelheid ontstaat in De Plak door de manier van selecteren. Nieuwe collega's dienen zich aan, komen 'via via' of worden door het zittend personeel naar voren geschoven. Eigenheid, zoals solliciteren op slippers, voor het voltallige team, wordt op prijs gesteld. Medewerkers van Café de Plak kunnen en moeten zichzelf zijn. Daarnaast staat diversiteit in het team hoog in het vaandel.



DE VROUW HET MEEST LINKS IS NOELLE AARTS, DE MAN VOORAAN MICHAEL MEYER. SAMEN SCHREVEN ZIJ DIT VERHAAL.

Steeds wordt voorkomen dat een specifieke groep (homo's, vrouwen, mannen of hetero's), al te dominant wordt. Het gesprek over waarden vindt plaats op de werkvloer en als de dienst geëvalueerd wordt. Verhalen vertellen gaat dan vanzelf.

Ook het elkaar aanspreken en beoordelen vindt direct en doorlopend plaats, in en om het werk: 'Vervelend voor je dat het niet mee zit en dat je chagrijnig bent. Maar het is niet fijn voor de klanten en niet goed voor het café als jij zo achter de bar staat. Misschien een tijdje in de keuken werken?' Ieder jaar vult iedereen een enquête in om de collega's te beoordelen. De uitkomsten worden open gedeeld. Sommige medewerkers trekken eventueel zelf de conclusie dat het beter is om elders werk te zoeken. De meeste mensen blijven echter lang, met als uitschieter een van de koks, die al vanaf de eerste dag in het café werkt en nu de 'Moeder van de Plak' is.

III. COLLECTIEVE AMBITIE...

Leden van de organisatie worden uitgenodigd te bespreken wat de organisatie wil betekenen en wat de verbinding is tussen individuele en organisatiedoelen. Die collectieve ambitie geeft eigenwaarde, identiteit en houvast. Het wordt een belangrijke *why*. Eerder een roeping dan een zakelijke doelstelling. Als de organisatie die nastreeft dan doet de concurrentie er niet toe, zegt Laloux.

Zo'n ambitie gebruik je als toets voor discussies bij vergaderingen en bij het nemen van beslissingen. Met een collectieve ambitie zijn minder langetermijnplannen, projectmanagement en topdown targets nodig. De motivatie komt immers uit de teams zelf.

COLLECTIEVE AMBITIE IN CAFÉ DE PLAK

De collectieve ambitie van Café de Plak is 'structuren doorbreken die mensen onvrij maken'. Deze ambitie staat in de statuten van de stichting en biedt vanaf het begin een leidraad voor bedrijfsvoering. Er wordt vanzelfsprekend gewerkt met verantwoorde ingrediënten, zoals fairtrade koffie, vlees uit de niet-bio-industrie en seizoensgebonden groenten. De winst is bestemd voor subsidies aan tal van acties en bewegingen. Dit alles op speelse en creatieve wijze. Een voorbeeld is de beslissing om vanwege de economische crisis de prijzen te verlagen.

Sinds in het Nijmeegse Heumensoord vluchtelingen werden opgevangen organiseert De Plak tal van activiteiten voor en vooral ook met hen.

Notulen leren ons dat nieuwe lichten af en toe opnieuw bewust moeten worden gemaakt van de ideële doelstelling: 'Een aantal zaken blijft steeds liggen. Dat varieert van het ontbreken van een bakje waarin we de post kunnen

EEN VAN DE KOKS WERKT AL VANAF DAG EEN IN HET CAFÉ EN IS NU DE 'MOEDER VAN DE PLAK'

Collectief café De Plak

In 1976 opende horecagelegenheid Café de Plak in Nijmegen haar deuren. De werknemers vormden het in 1982 om tot een collectief. Sindsdien zijn zij eigen baas. Er is geen hiërarchie in Café de Plak. Iedereen mag meepraten, iedereen is medeverantwoordelijk en de lonen zijn gelijk. Sinds de beginjaren speelt Café de Plak een belangrijke rol in de emancipatie van groepen mensen. Zo vond de homobeweging vanaf het eerste uur in de Plak onderdak. Hetzelfde geldt voor migranten. Lange tijd konden de Nijmeegse Surinamers en Antillianen terecht op de dinsdagen. Voor de punkbeweging was de woensdag gereserveerd. Deze diversiteit aan publiek kenmerkt de Plak nog steeds.

Ook werken er nog steeds mensen van allerlei pluimages en geardheden. Ze hebben met elkaar én met hun

voorgangers gemeen dat ze prettig willen werken en tegelijkertijd de wereld een stukje beter willen maken. Zo laveert Café de Plak al veertig jaar met stromen mee én ertegenin. Afgelopen maand won het café hiervoor de Burgemeester Dales Prijs, een Nijmeegse onderscheiding voor mensen en organisaties die zich belangeloos inzetten voor 'de emancipatie van minderheden, de gelijke behandeling van achtergestelde groepen of de bestrijding van discriminatie'.

leggen, tot onduidelijkheid aangaande de doelstellingen van het café van weleer', lezen we in de notulen van 28 oktober 1985.

De evolutie naar waardengedreven organisaties heeft betekenis voor ons vak. Het biedt ons allereerst de ingrediënten voor grotere betrokkenheid van medewerkers, namelijk: zelfsturing, heelheid en collectieve ambitie. Ingrediënten waar de communicatieprofessional uitstekend mee uit de voeten kan. In de tweede plaats hebben waardengedreven organisaties betekenis voor de manier waarop de interne communicatie wordt ingevuld. We zien vijf veranderingen:

1. *Bottom-up wordt de norm.* De sleutel voor innovatie, voor verbetering van werkprocessen, het invullen van kernwaarden etcetera ligt bij de teams en op de werkvloer. Geef ruimte aan inbreng van medewerkers, optimaliseer bottom-up en beperk topdown denken.
2. *De manier van samenwerken en overleggen verandert.* Hoe verdelen we de taken? Hoe zorgen we voor oplossingsgericht overleg? Wat kunnen we medewerkers en leidinggevenden meegeven over respect en luisteren? Welke overlegvormen passen beter?
3. *'Inclusiviteit' wordt belangrijker.* Ofwel – zoals Jitske Kramer beschrijft: creëer een sfeer en werkwijze waarbij alle aanwezige talenten worden gezien en benut. Een sfeer waarin verschillende ideeën worden gehoord en waar niemand op basis van zijn of haar 'andersheid' impliciet of expliciet wordt buitengesloten.
4. *Het belang van een inspirerende collectieve ambitie neemt toe.* Een roeping. In lijn met de individuele doelen. Voor een optimale positionering in de samenleving neemt het bedrijf medeverantwoordelijkheid voor die samenleving en legt die formeel vast in een collectieve ambitie.
5. *Maak tijd en ruimte om verhalen over waarden te delen, binnen én buiten de organisatie.* Bij het verwelkomen van nieuwe collega's, in trainingen en gesprekken en via de verschillende media maken waardengedreven organisaties ruimte voor het delen van verhalen over de ambitie, de waarden en de grondregels van de organisatie.

Vandaar ons initiatief om dit verhaal over Café de Plak met vakgenoten te delen.

Noelle Aarts werd later Professor Strategic Communication University of Amsterdam and Wageningen University.

Michael Meyer is nu adviseur verandercommunicatie en werkzaam bij Orange Otters.