



Samenwerken loont • deel 2

In een wereld waarin alles steeds grootschaliger wordt, kan het interessant zijn om dingen samen met anderen te gaan doen. In deze reeks willen we in een achttal bijdragen op diverse aspecten van het coöperatief werken ingaan.

© TWAN WIERMANS

De vraag van 1 miljoen

Hoe ledenbetrokkenheid vergroten?

Tijdens het Cera Coop Event dat eind vorig jaar plaatsvond, kwamen heel wat aspecten van het ondernemen samen met anderen aan bod. In dit tweede deel van een reeks van acht artikels willen we het hebben over een essentiële vraag voor wie met coöperaties bezig is: hoe zorg ik ervoor dat mijn leden zich betrokken voelen bij de coöperatie, en vooral: hoe zorg ik dat ze ook in de toekomst betrokken blijven?

Liesbet Corthout

Wie in zijn vrije tijd betrokken is bij een club of vereniging, heeft zeker al ervaren dat lang niet elk lid zich even betrokken voelt. Er zijn leden die bij elke vergadering en activiteit van de eerste tot de laatste minuut aanwezig zijn. Andere zie je maar enkele keren per jaar. Sommigen zie je nooit. Dat is niet anders binnen coöperaties. Vennoten zie je veel, soms of nooit naast

de 'gebruiksmomenten' waarvoor ze toetraden, bijvoorbeeld het leveren van hun melk of de verkoop van hun tuinbouwproducten. En toch is ledenbetrokkenheid een essentieel onderdeel van een coöperatie. Een niet-coöperatief commercieel bedrijf, zet daar niet op in. Het is mede wat een coöperatie zo uniek maakt. Als lid voel je je verbonden met de coöperatie, je identificeert je ermee.

Dat is een gevoel dat veel verder gaat dan enkel tevredenheid en loyaliteit. Het impliceert dat je actie gaat ondernemen voor de coöperatie.

Maar wanneer een coöperatie groeit, wordt ook de groep leden heterogener en dreigt de betrokkenheid af te nemen. De motivatie om lid te zijn van een coöperatie is verschillend: sommigen zullen het bijvoorbeeld enkel doen omdat ze geen alternatief (denken te) hebben. Maar er zijn ook leden die aansluiten vanuit een zogenaamd 'affectief motief': zij zijn lid van de coöperatie omdat ze zich daar goed bij voelen, zich ermee verbonden voelen en omdat ze weten dat de coöperatie alles doet om hen te helpen. Het is deze laatste groep die het meeste engagement zal vertonen en een actieve rol binnen de coöperatie kan gaan opnemen.

“Betrokkenheid is een uitdaging.”

Onderhandelingsmacht

Eewoud Lievens heeft onderzoek gedaan naar de diversiteit en leden-tevredenheid in de Belgische hardfruit-veilingen. “Die coöperaties bestaan al sinds de jaren 40 en 50 van de vorige eeuw en fruittelers zijn vaak al decennialang lid. Fusies tussen de fruitveilingen maken dat ze erg groot geworden zijn, met een enorme diversiteit tussen de leden. Betrokkenheid is bij deze veilingen een grote uitdaging. Zo blijkt bijvoorbeeld dat de helft van de leden, en dan vooral kleinere bedrijven en jongere telers, de commissie te hoog vindt. Er heerst maar een beperkt gevoel van mede-eigenaarschap en de opkomst op de algemene vergaderingen is laag. De meerwaarde van de coöperatie vinden de coöperanten vooral op commercieel vlak, omdat daar veel kennis verzameld wordt en de onderhandelingsmacht toeneemt.”

Geen lid is hetzelfde

Margot Vingerhoedt werkt als communicatieverantwoordelijke binnen energiecoöperatie Ecopower en kan dus uit eigen ervaring vertellen hoe je aan de slag gaat met ledenbetrokkenheid. “Om te beginnen moet je er rekening mee houden dat er verschillende soorten betrokkenheid bestaan. Bij de imperatieve betrokkenheid ziet het lid geen alternatief. De calculatieve betrokkenheid focust op de financiële voordelen, de dienstverlening en de kwaliteit van het product dat de coöperatie aanbiedt. Bij normatieve betrokkenheid gaat het om sociale drijfveren en de juiste morele keuze. Bij een affectieve betrokkenheid voelen leden een emotionele verbondenheid en persoonlijke identificatie met de coöperatie. Het spreekt voor zich dat je naar deze vier groepen op een verschillende manier moet communiceren.”

“Naar mensen die zich imperatief betrokken voelen moet je vooral helder communiceren over het product, het jaarverslag, de financiële situatie ... Transparantie is enorm belangrijk. Wie zich calculatief betrokken voelt, wordt vooral getriggerd door zijn portemonnee. Deze mensen komen voor de goede prijs. Zij zullen de coöperatie ook weer verlaten als de energieprijzen stijgt. Communiceer dus altijd eerlijk over de financiële kant van de zaak en maak geen loze beloften. Denk eraan dat het financiële zeer belangrijk is, maar als coöperatie is het nog belangrijker om het grotere doel boven de winst te stellen. Zeker op lange termijn heeft het geen zin om enkel op calculatieve betrokkenheid te spelen.”

Gekleurd communiceren

“Een heel grote uitdaging voor coöperaties zit bij de affectieve en de normatieve betrokkenheid. Je communicatie zou zich moeten richten op de doorsnede van de persoonlijke en sociale normen en waarden van de coöperant enerzijds, en de identiteit van de coöperatie anderzijds. Hier mag je subtiel en gekleurd communiceren. Het gaat over emoties. Maar blijf wel eerlijk in je verhaal. Hoe hoger de betrokkenheid van de coöperanten, hoe meer krediet je krijgt als coöperatie. Wie zich heel nauw betrokken voelt, zal niet uitstappen wanneer de prijs verandert of er geen dividend wordt uitgekeerd. Toon daarom waarvoor je staat. Communiceer over de manier waarop je je bedrijf runt. En tot slot: een coöperatie staat of valt met de betrokkenheid van leden. Laat die dus niet links liggen. Maar maak je geen illusies: je kan niet iedereen even actief betrekken. Ga aan de slag met de leden die er goesting in hebben.” ■

Dit artikel is gebaseerd op een uiteenzetting van Hannes Hollebecq (Cera), Eewoud Lievens, (KU Leuven), Thomas Bauwens (Universiteit van Utrecht) en Margot Vingerhoedt (Ecopower).

4 tips om te communiceren over je coöperatie

- 1** Zorg voor een **coöperatieve identiteit**. Draag fier uit dat je een coöperatie bent. Kies bijvoorbeeld voor een .coop-website. Laat dit ook terugkomen in de manier waarop je je leden beschrijft: in een kapitalistisch systeem spreek je over aandeelhouders. Heb het in de plaats over coöperanten.
- 2** **Digitaliseer en segmenteer**. Zeker als je coöperatie blijft groeien en een grote organisatie wordt, heb je geen zicht op elk individueel lid. Probeer zicht te krijgen op waarom die mensen zijn aangesloten bij jouw coöperatie. Maak bijvoorbeeld gebruik van een formulier op de website. Zo kan je nadien gericht communiceren. Communicatie op maat is belangrijk.
- 3** **Communiceer niet te veel en niet te weinig**. Monitor en stuur bij.
- 4** **Maak keuzes en maak een plan**. Communicatie over alles is te breed. Ontdek wat belangrijk is voor jouw leden en bekijk hoe je daarop kan inzetten. Je kan niet alles tegelijk doen. Stuur je communicatie bij waar nodig, bijvoorbeeld als je coöperatie groeit of als de betrokkenheid verandert.

“Ga aan de slag met de leden die er goesting in hebben.”