

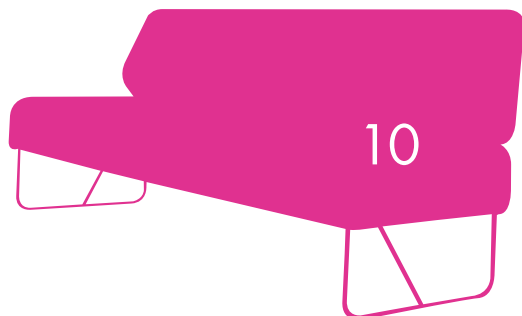


Werkende praktijk

Gas Erop!
Bas van Dongen



BuurtGeluk
Grace Brok



Innovatiehub Salland
Kristel Leerkes & Angelique Nijhof



Mondragon
Martin Hemmink

Werkende praktijk

Micro Learning Communities, samenwerken aan de energietransitie

Zonder de installatiebranche geen energietransitie. Dat is wellicht wat ongenueanceerd, maar installateurs hebben een enorme rol en taak in de energieopgaven van vandaag en morgen. Continu leren en ontwikkelen is dan ook cruciaal voor deze vakmensen én branche. Project *Gas Erop!* zet in op de kracht van *Micro Learning Communities*.

Veel vraagstukken rondom de energietransitie vallen of staan met installatietechnische kennis. Het technisch bedrijfsleven en onderwijs zijn zich daar terdege van bewust. Toch is samen werken, leren en innoveren tussen beide 'eilanden' niet vanzelfsprekend. Het Twentse initiatief *Gas Erop!* brengt de partijen bij elkaar in concrete projecten die als praktische leeromgevingen worden ingericht: *Micro Learning Communities*.

Veelzijdige, effectieve leeromgeving

Kennis en krachten bundelen om samen te leren, ontwikkelen en innoveren. Het is in een notendop de gedachte achter *Gas Erop!*. Bundeling van krachten is ook hoe dit project ontstond; het Twentse initiatief is een consortium van vier onderwijsinstellingen en diverse installatiebedrijven in Oost-Nederland. Die combinatie van onderzoek en kennis, praktijk en vakmanschap én verschillende perspectieven zorgt voor een nieuwe kijk op leren en ontwikkelen; voor elke betrokkene in het project, voor de installatiebranche en voor de arbeidsmarkt als geheel.

"De energietransitie en de daaraan gerelateerde vraagstukken zorgen voor een continu en snel veranderend werkveld", vertelt Bas van Dongen, coördinator Talent en Welzijn bij Stichting Pioneering en verbindende kracht binnen *Gas Erop!*. "Installateurs moeten daarom blijven leren en ontwikkelen. *Learning Communities* zijn een breder, veelomvattender alternatief voor een reguliere schoolse omgeving.

Onze *Gas Erop!*-methodiek brengt een veelheid aan disciplines, (praktijk)kennis, perspectieven en achtergronden samen. Daarmee vormen we een diverse groep mensen en creëren we een veelzijdige, effectieve leeromgeving.”

Oplossing komt uit de groep

Gas Erop! maakt van een installatietechnisch project een praktische leeromgeving. Binnen zo’n *Learning Community* kunnen alle deelnemers kennis en vaardigheden meebrengen, ophalen en delen. “In een periode van tien tot twaalf weken werkt het team aan een welomschreven vraagstuk en gedeeld doel, ze komen wekelijks bij elkaar”, legt Bas uit. “Tussentijds gaat ieder in zijn of haar eigen dagelijks werk met dat thema aan de slag. Zo kunnen zij het uitproberen, testen en toetsen. De ervaringen en inzichten worden keer op keer teruggekoppeld en besproken in de groep. Uiteindelijk komt zo de oplossing ook echt uit groep.”

Grote uitdagingen vragen om een grootse aanpak, zo wordt nog wel eens gedacht. Project *Gas Erop!* laat zien dat juist het zetten van kleine stappen grote impact heeft. “De methodiek is erop gericht om het vraagstuk aan te laten sluiten op de belevingswereld en praktische werkzaamheden van de deelnemers. Als je het klein en behapbaar maakt, krijg en houd je iedereen aan boord. Bovendien durft iedereen dan ook mee te doen en in te brengen; het wordt toegankelijk voor alle betrokkenen. Gelijkwaardigheid is de sleutel in *Learning Communities*.”

Ik leer van jouw perspectief

“Leren vanuit gedeelde doelen én gelijkwaardigheid”, Bas stipt één van de belangrijkste waarden aan bij het vormen van *Learning Communities*. “Vakmensen, engineers, management, docenten, studenten; alle betrokkenen werken samen in één traject. Je bent geneigd om te zeggen ‘mensen van alle niveaus’, maar wij noemen het mensen met elk hun eigen achtergrond én kennis. Juist de variatie aan kunde, ervaring,



Project *Gas Erop!* laat zien dat juist het zetten van kleine stappen grote impact heeft.

competenties én visies maakt dat mensen met en van elkaar leren. En dat werkt heel organisch, zo zien we in onze projecten.”

Volgens Bas zijn die gelijkwaardigheid en dat wederzijds begrip grote krachten van de *Learning Communities*: “Ik kan leren van jouw positie en perspectief, als we die houding aannemen dan gebeuren er mooie dingen; mensen krijgen inzicht in elkaars werkzaamheden – projecten lopen makkelijker als je van elkaar weet wat je nodig hebt. Directies zien dat als ze vraagstukken bij hun mensen neerleggen er concrete, innovatieve antwoorden komen. En nóg een waardevol gevolg: vakmensen krijgen weer positie binnen het proces – we zien meer eigenaarschap en waardering ontstaan.”

Impact op leercultuur

Een gedragen oplossing, verbeterde samenwerking, meer gehoord voelen, wederkerig leren van elkaar. Bas ziet waardevolle opbrengsten uit de *Gas Erop! Learning Communities*. “Het mooiste vind ik dat het ook impact heeft op de leercultuur.

Organisaties vertellen me hoe verrast ze zijn door wat de methodiek in beweging brengt en door wat er ontstaat. Ze zien in dat ze hun vakmensen op een andere manier moeten betrekken bij de uitdagingen in de organisatie én in de branche. Zo zie je dat iedereen leert en nieuwe inzichten opdoet binnen de *Learning Communities*. En dat is het uiteindelijke doel van *Gas Erop!*: van en met elkaar leren en ontwikkelen om zo de energietransitie in beweging te brengen, houden en versnellen.”

“We bereiken de mens en zien de verandering”

Samenwerken aan gezondheid en welzijn, in de wijk, met en voor elkaar. BuurtGeluk maakt het mogelijk. En dat doen ze anders: buiten de reguliere kaders, systemen en instituties. Het initiatief van sociaal ondernemer Grace Brok kijkt naar mensen en ziet wat zij nodig hebben. “Durf over grenzen en buiten systemen te gaan, want daar zit vaak wat mensen echt verder helpt.”

In 2012 trad Grace Brok aan als voorzitter van voetbalvereniging SV Helios in Deventer, op het moment dat de gemeente bezig was met een transitie naar de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en tegelijk de jeugdsubsidiepot kwam te vervallen. Er was ruimte voor alternatieve subsidies, mits je iets terugdeed voor de wijk. Die mogelijkheid triggerde Brok. De vereniging was volgens haar de perfecte plek voor een sociaal initiatief waar mensen uit de wijk en stad welkom zijn, erbij kunnen horen en vooruit kunnen in het leven, op welke manier en via welke weg dan ook.

Wat vind jij nou leuk?

“We zijn een plek waar we ‘de lage SES’ kunnen bieden wat zij nodig hebben”, vertelt Brok. “De lage SES zijn groepen mensen die net iets meer nodig hebben, omdat ze er economisch niet goed voor staan, sociaal lastig in kaart te brengen zijn, draaideur patiënt zijn, armoede van huis uit meekregen, ongezonde keuzes maken, kortom mensen die rugzakjes bij zich hebben. Dat zijn ook juist de mensen die tussen wal en schip raken door het systeem, niet gezien worden óf niet kunnen loskomen van instituties, terwijl ze dat wel zo graag willen. Dit laatste is echt een grote uitdaging.”

Juist die mensen volgt BuurtGeluk, om er zo samen achter te komen waar het aan schort en hoe zij weer zelfstandig verder kunnen. “We hebben geen intake en

“Wat vind jij leuk om te doen? Die vraag is het begin van verandering en verbetering.”

registeren geen dingen. Dat vinden de mensen die bij ons komen eerst even lastig, want ze zijn gewend dat bij instituties alles wordt geregistreerd. Ze zijn gewend dat ze ergens naartoe worden verwezen, waar vervolgens alles voor ze wordt geregeld – en vaak ook bepaald. Dat gaat bij ons anders; wij vragen juist ‘Wat vind jij leuk om te doen?’. Wij zien de mens en vragen waar zij mee geholpen zijn en wat hen gelukkig maakt. Dat is ons vertrekpunt.”

Verbinden en benutten

Veel mensen zitten al lange tijd vast in systemen; ze hebben de ondersteuning nodig, maar zijn juist door die behoefte gebonden aan instituties. Daar worden ze veelal op hun problemen aangesproken, in plaats van dat ze de vraag krijgen wat ze leuk vinden om te doen en waar ze goed in zijn. “Precies dat is waar het anders kan en moet”, aldus Brok. “Alles is geklokt, alles wordt genoteerd, er is weinig ruimte voor een echt persoonlijk gesprek. Terwijl je mensen moet empoweren; je moet ze niet afstraffen, maar samen bekijken hoe iemand in zijn kracht komt en het zelf kan. En met samen bedoel ik ook de instanties, stichtingen en initiatieven waar wij mee werken. Dát is waar BuurtGeluk voor staat: we proberen elke keer te bekijken hoe je vanuit jouw functie of organisatie net dié verbinding kan maken die de persoon helpt en versterkt.”

Het buurtinitiatief kijkt wat mensen werkelijk nodig hebben. Daarin werkt zij samen met partners vanuit onder meer de zorg, onderwijs, bedrijfsleven en gemeente. “Juist een voetbalvereniging is een plek waar verbinding centraal staat”, vertelt Brok. “Hier liggen de mogelijkheden en kansen om mensen in de wijk en stad vooruit te helpen. De vereniging is bekend, heeft een netwerk en er is veel aanbod om ons heen; bedrijven, verenigingen, instellingen, gebouwen. Dat koppelen, bundelen en benutten we. Zo creëren we ons eigen netwerk van kansen en mogelijkheden buiten de bestaande systemen om.”



“We creëren ons eigen netwerk van kansen en mogelijkheden buiten de bestaande systemen om.”

De waarden van onbetaald werk

Het liefst blijft Brok weg van de systeemwereld, met alle – veelal beperkende – regels en voorwaarden die daar gelden. Het is mede waarom zij BuurtGeluk heeft opgestart. “De heersende systemen voorzien nu eenmaal niet in specifieke situaties en individuele behoeften. Als je niet past binnen wat er geboden wordt, dan zijn de mogelijkheden snel beperkt. Binnen het netwerk en de samenwerkingen van BuurtGeluk kennen we elkaars vraag en aanbod, daar geven we samen invulling aan. Zo ontstaat er maatwerk en komen mensen op plekken terecht waar zij echt blij van worden.”

Bovendien wordt er door die zo andere ‘systeemvrije-werkwijze’ van BuurtGeluk veel onbetaald werk ingevuld en verricht. Vrijwilligerswerk; waar mensen zo hard nodig zijn en waar de maatschappij enorm bij gebaat is. “Het mes snijdt inderdaad aan twee kanten”, aldus Brok. “De waarde van al het onbetaalde werk dat verricht wordt is groot, zowel voor het individu – de mensen die het doen en er gelukkig van worden – als voor het collectief, onze lokale samenleving.”

“Over je eigen belang heen denken, dat werkt!”

“Het is echt geen hogere wiskunde, het is gewoon samenwerken”, aldus Sallandse ondernemers Kristel Leerkes en Angelique Nijhof. Of het echt zo gewoon is wat er gebeurt binnen en rond hun InnovatieHub Salland? Integendeel! Dit is een uniek en slim staaltje talentontwikkeling en -behoud. Oftewel: zo kan het ook.

Innovatiehub Salland is een samenwerking tussen vier familiebedrijven. Dat kan geen toeval zijn. Deze oostelijke regio is dan wel rijk aan familiebedrijven, maar er moet iets zijn waardoor juist deze bedrijven elkaar opzochten. “Maatschappelijk ondernemen zit in onze genen”, aldus Kristel Leerkes van Boerhof Projectinrichters. “Natuurlijk moeten we omzet draaien en willen we winst maken, dat is nodig om te kunnen bestaan en voortbestaan, maar bijdragen aan de lokale samenleving en regio past gewoon bij ons, dat doen we al generaties lang. Met onze Innovatiehub Salland maken we onze rol in de samenleving nog concreter.”

Binnenhalen en behouden

In 2018 bezocht Angelique Nijhof, Nijhof Installatietechniek, de Dag van de Ondernemer in Tubbergen waar ze kennismaakte met innovatiehub als onderwijsvorm. “Dit hebben we nodig in Salland”, dacht ze. “Veel jonge mensen verlaten de regio, eerst om te studeren en vervolgens blijven ze in het westen. De grote bedrijven en merken daar zijn veel interessanter, vinden ze, denken ze. Het is dus een uitdaging om die jongere generaties te behouden in onze regio. Met Innovatiehub Salland willen we laten zien hoe mooi onze regio is en vooral ook hoeveel prachtige bedrijven en interessante kansen je hier hebt.”

“Met Innovatiehub Salland maken we onze rol in de samenleving nog concreter.”

Voor een mooie stage of afstudeeropdracht hoef je dus niet richting de Randstad. Er zijn ook jongeren die dat beseffen en juist in Salland – thuis – willen blijven, maar geen bedrijf kunnen vinden voor hun stage of afstuderen. “Dat is de onbekendheid, veel jongeren weten niet dat onze regionale arbeidsmarkt veel moois en boeiends te bieden heeft”, vertelt Leerkes. “Dat wilden we veranderen. Samen met Bob Lenferink van Uw Onderhoudspartner Lenferink en Marten Jansen van Mensink Bouwbedrijf sloegen we de handen ineen om onze zichtbaarheid te vergroten, studenten op weg te helpen én zo talenten binnen te halen en houden.”

Talent inspireert en activeert

Innovatiehub Salland is een effectieve bundeling van krachten, mogelijkheden en toekomstperspectief. “We begonnen vanuit de gezamenlijke behoefte om hbo- en universitair geschoold talent aan te trekken”, vertelt Nijhof. “Met vier bedrijven hebben we die groep nogal wat te bieden; van stage- tot afstudeerplek. Dat werkt fantastisch: studenten die bij de vier bedrijven zitten ontmoeten elkaar regelmatig om kennis uit te wisselen, ze kunnen de bedrijven en werkzaamheden verkennen, krijgen masterclasses; van LinkedIn training tot presentatie workshops. Ook pakken ze projecten op die direct te maken hebben met onze bedrijfsvoering; ze zetten onboardingtrajecten op, doen klant- en marktonderzoek, nemen marketing en communicatie over. Dat wat we voor ogen hadden gebeurt ook: een deel van de talenten blijft hangen na hun stage en studie. Het is een win-win situatie.”

Aantrekken en behouden van talent, daar was het Innovatiehub Salland om te doen. Het is nog steeds de kern van het samenwerkingsinitiatief, inmiddels is het echter veel meer dan dat. “Het in huis halen van talent werkt enorm inspirerend en activerend, voor de gehele organisatie. In alle vier bedrijven heeft het meer in beweging gezet”, legt Leerkes uit. “Als directeuren wilden we zelf ook weer verder groeien, we volgden samen een traject Persoonlijk leiderschap. En zoals we de talenten van onze studenten



"Binnenhalen, vasthouden
en samen groeien in de regio."

zien en ruimte bieden, doen we dat ook voor onze medewerkers. Het mooie is dat er een wisselwerking ontstaat tussen de studenten en werknemers; we leren allemaal van en met elkaar. De Innovatiehub heeft een effect op kennis en ontwikkeling, maar ook op de cultuur binnen onze organisaties.”

Het initiatief blijkt te werken als een olievlek, die vloeit verder dan de muren en mogelijkheden van de vier bedrijven die de Innovatiehub startten. “Momenteel gaan we een nieuwe fase in, we trekken het initiatief breder. We krijgen bijvoorbeeld veel sollicitaties voor afstudeeropdrachten; die kunnen we niet allemaal kwijt binnen onze vier bedrijven, maar we willen ze ook niet afwijzen. Anders gezegd: we willen ze binnen de regio Salland houden. Dus zetten we ons grote netwerk in en plaatsen we de studenten binnen andere bedrijven. Zo profiteren het bedrijfsleven en de regio van het aanbod aan lokaal talent. Binnenhalen, vasthouden, samen groeien.”

Het werkt!

De Innovatiehub-olievlek breidt zich op meer manieren uit in de samenleving. Gedreven door hun maatschappelijk ondernemen-genen werken Leerkes en Nijhof aan een nieuwe initiatief: *Kansrijk Salland*. “Hiermee begeleiden we mensen naar een baan als dat zelf om welke reden dan ook niet lukt, zoals mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt”, vertelt Nijhof. “We gaan op zoek naar een passende plek binnen één van de hub-bedrijven of een ander bedrijf uit ons netwerk in de regio om zo die mensen van de overheids-payroll af te krijgen, weg van de instanties en op weg naar meedoen en meer eigen regie.”

Leerkes vult aan: "En dit zijn ook talenten hè! Vaak wordt bij talent gedacht aan hbo'ers en wo'ers, maar deze groep brengt andere talenten mee die enorm waardevol zijn. Als we nu naar onze teams kijken, dan zien we een complete afspiegeling van de maatschappij. Hbo'ers, Wajongers, junioren, seniors; alles werkt met elkaar samen. Het werkt! Binnen onze bedrijven en daarmee binnen en voor de regio."

Samenwerken: voorbij eigen belang

Het succes van Innovatiehub Salland? Dat zit hem echt in samenwerken. Wat overigens niet altijd eenvoudig is, aldus Leerkes: "Samenwerken willen we allemaal wel, en we doen het ook veel in onze regio, maar dat betekent niet dat het altijd gemakkelijk is. Echt samenwerken is namelijk ook over je eigen belang heen kijken en denken. Soms is het resultaat of de opbrengst wat groter voor de andere partij, dan voor jouw onderneming, dat moet je ook omarmen – je moet elkaar zaken en successen gunnen. En je moet het de maatschappij en regio (kunnen) gunnen. Samenwerken is vaak en vooral geen eigen belang. En dat is het mooie ervan!"

"De Innovatiehub heeft effect op de kennis en ontwikkeling én op de cultuur binnen onze organisaties."

Mondragon Groep: uitdagend voorbeeld van sociaal-duurzaam ondernemerschap

Coöperaties waar medewerkers ook eigenaars zijn. In een bergdorp in Spaans Baskenland gebeurt het bij supermarkten, banken, vrijwel elk type onderneming. Samen vormen ze de Mondragon-groep. Met deze 'omgedraaide' coöperatiestructuur laten ze zien dat democratie op de werkvloer werkt. Dat wilden een aantal Overijsselse ondernemers, al in 2013, met eigen ogen zien. Ook Martin Hemmink ging destijds mee op studiereis.

In Mondragón werkt het grootste deel van de bevolking in coöperaties. Iedere medewerker is mede-eigenaar en beslist mee in keuzeprocessen. Het 'coöperatief sociaal model', ontstaan in de jaren 50 van de vorige eeuw, is in elk geval bedrijfs-technisch succesvol. De jaaromzet van zo'n twaalf miljard euro maakt Mondragon het zevende bedrijf van Spanje. Wat is de kracht van de grootste coöperatie ter wereld? Wat zijn de uitdagingen? En wat nam Martin Hemmink, voormalig CEO Hanzestrohm, destijds mee naar Regio Zwolle?

Humanity at Work

Van industrie tot retail, van kredietbank tot onderwijsinstelling; vrijwel alles in het Baskische gebied is een coöperatie. "Alle werknemers van onze coöperaties willen geen passieve objecten zijn van hun lotsbestemming; iedereen wil het heft in eigen handen hebben, onszelf besturen", vertelt een Mondragon-werknemer in een VPRO-documentaire (*Het Wonder van Baskenland*, Tegenlicht 2012). Daarmee schets hij – naast een denkbaar gevolg van de toen recente gewelddadige geschiedenis van Baskenland – de kern en de democratische betekenis van het coöperativisme: burgers zijn de baas.



Bottom-up empowerment om zo samen invulling te geven aan democratisch ondernemen.

Wellicht is dat laatste een wat stevige omschrijving voor een model dat zich tegenwoordig 'vermarkt' met de woorden *Humanity at Work*. Want die menskant vormt de basis van het Mondragon-gedachtengoed: *bottom-up empowerment* om zo samen, werkgever en werknemer, invulling te geven aan democratisch ondernemen. Doordat beide partijen eigenaar en financieel investeerder worden, ontstaat er partnerschap. De traditionele hiërarchische baas-werknemer-verhouding wordt daarbij losgelaten en ingeruild voor medezeggenschap en vertrouwen.

"Bij Hanzestrohm, een derde generatie familiebedrijf, hebben we vanuit rentmeesterschap veel oog voor continuïteit én voor de menselijke maat; vertrouwen staat hoog in ons vaandel", vertelt Hemmink. "Dat vertrouwen, gebaseerd op aantoonbaar vakmanschap en goede social skills, vormt de basis voor samenwerking en ondernemerschap in ons bedrijf. Als je naar de regio Zwolle kijkt, zie je een bonte lappendeken aan veelal mkb-bedrijven. In een groot deel wordt nog wat traditioneler leidinggegeven,

ook de kwaliteit van de bedrijfsvoering kan soms wellicht een tandje beter. Als dat meer focus krijgt, kan die interactie van medezeggenschap en vertrouwen aan kracht winnen. Daartoe kan Mondragon wel degelijk inspireren.”

Individueelheid en/of collectiviteit

Werken in coöperaties gaat financiële ongelijkheid en de daaruit voortkomende sociale ongelijkheid tegen, zo is het idee achter het Mondragon model. En zo blijkt het in de Baskische praktijk ook uit te werken: de inkomensverschillen binnen de groepen zijn bijvoorbeeld klein en de werkloosheid in de regio is laag. Successen dus. Maar uitdagingen zijn er ook, zo blijkt eveneens uit de praktijk. Het eerdergenoemde loslaten in vertrouwen bijvoorbeeld is niet voor elke werkgever en ondernemer even eenvoudig. Het vraagt ook wat van de werknemer.

In de VPRO-documentaire is te zien hoe een fabriek die niet voldoende werk heeft, van werknemers verwacht dat zij hun uren invullen binnen andere Mondragon-bedrijven. En gaat het een bedrijf financieel minder goed, dan is een loonoffer ook niet ondenkbaar. Oftewel: het coöperatieve model doet een beroep op flexibiliteit; je conformeren aan wat het systeem en het collectieve belang vragen. Er is nog steeds een spanning: ook in Mondragón kunnen individuele waarden en belangen strijdig zijn met wat er collectief nodig is.

“Die spanning tussen individu en collectief is een natuurlijke, en van alle tijden”, vertelt Hemmink. “Mijn observatie tijdens de studiereis is dat in Mondragón een paar elementen op een toch wel bijzondere, misschien wel unieke manier samenkomen. Het zijn Basken met een enorm gevoel van trots en eigenwaarde, zelfbewustzijn en streven naar autonomie, een eigen taal, gemeenschapszin en cohesie; die mix maakt dat ze zo succesvol zijn. Daarmee is het niet zomaar een *one-size-fits-all* formule. De kanttekeningen zullen er heus wel zijn in de vorm van stroperigheid en wellicht suboptimaal in de uitvoering. Aan de andere kant: welk systeem of welke samenwerkingsvorm kent geen imperfecties of rafelrandjes?”

Van Mondragón naar Regio Zwolle

Het Mondragon-model biedt – althans zo laat de Baskische praktijk zien – tal van voordelen voor de leden van de coöperatie en daarmee voor de (lokale) maatschappij. Net zo duidelijk zijn de uitdagingen en kanttekeningen – in het boek *The Myth of Mondragon* beschrijft auteur Sharryn Kasmir juist deze kant uitvoerig en met kritische noot. Voors en tegens, dat roept de vraag op: met alle huidige en toekomstige ont-

wikkelingen op de arbeidsmarkt en in de samenleving, biedt het Mondragon-model een oplossing, perspectief of nieuwe inzichten en ideeën?

“Het model is dus zeker niet *one-size-fits-all*. Onze huidige maatschappij en tijd maken de uitdaging nog groter: individualisering, flexibele arbeidscontracten, zzp’ers, een *als ik het maar naar mijn zin heb*-mentaliteit. Daarnaast is er een drang om veel en vaak van baan te wisselen. Dat alles staat op gespannen voet met onderlinge cohesie, solidariteit en gemeenschapszin. In die zin zie ik daar niet meteen veel kansen voor een Mondragon-achtig model in onze regio. Daar staat tegenover dat in de Regio Zwolle op vele terreinen actief en goed wordt samengewerkt. Dat kunnen en doen we op onze eigen manier.”

Dat Mondragon werk en werknemers centraal heeft staan, is duidelijk. Eerlijk werk, fatsoenlijk loon en baanzekerheid staan voorop. De uitdagingen van werken in een coöperatie ‘krijg je erbij’ en ‘neem je voor lief’, zowel aan de werknemers- als werkgeverskant. Vanuit zijn bezoek aan Mondragón nam Hemmink, als werkgever, ook iets mee naar huis. “Wat ik naar ons eigen bedrijf meenam: zorg voor een positieve sfeer, een cultuur van menselijke maat én voor een leven lang leren en ontwikkelen. Bovendien: probeer mensen om je heen te verzamelen die bij jouw *tribe* willen horen – het gaat om samen.”

Bronnen:

- Website Mondragon Cooperation <https://www.mondragon-corporation.com/en/>
- Documentaire *Het Wonder van Baskenland*, VPRO Tegenlicht, 2012. <https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/kijk/afleveringen/2011-2012/mondragon.html>
- *Mondragon: democratie op de Baskische werkvloer*. Nov 29, 2019. Instituut voor een Duurzame Toekomst. Geraadpleegd 12-01-2023 van <https://www.instituutvooreenduurzametoekomst.nl/mondragon-democratie-op-de-baskische-werkvloer/>
- *Van top-down management control naar democratische besluitvorming*. Jul 23, 2018. MAB. Margreet Boersma, Gjalt de Jong. Geraadpleegd 12-01-2023 van <https://mab-online.nl/articles.php?id=26526>



nr. **04**

Onderdeel van het WERKpakket

TRENDBUREAU OVERIJSEL