

- Van economische waarde naar totale waardecreatie
- Waarden in beeld
- Wat maakt een organisatie waardengedreven?
- Opbouwen van een waarden-gedreven cultuur
- Conclusie



Auteur:

Rik De Wulf

Redactieadres:

Sneeuwbeslaan 20 - 2610 Wilrijk
Tel.: 03 829 25 06
Fax: 03 829 25 22
E-mail: vkw.metena@vkw.be
www.vkwmetena.be

Verantwoordelijke uitgever:
VKW Denktank

De waardenfluisteraar

Met waarden aan de slag in organisaties

Meer en meer groeit het besef dat eigenbelang en korte termijn denken de kern vormen van de crisissen waar we vandaag mee geconfronteerd worden. De succesvolste ondernemingen in de eenentwintigste eeuw zullen diegene zijn die aansluiting vinden met de waarden in de samenleving.

In elke onderneming zijn waarden aan het werk. Dat wil nog niet zeggen dat elke organisatie ook waardengedreven is. Dat is ze pas als ze een integraal waardenspectrum hanteert én erin slaagt de gekozen prioriteitswaarden ook écht tot leven te brengen.

In deze beleidsnota reiken we een stappenplan aan om waarden concreet in de bedrijfspraktijk te implementeren. Maar eerst onderzoeken we wat waarden eigenlijk zijn en hoe ze de werking van een onderneming fundamenteel bepalen.

1. Van economische waarde naar totale waardecreatie

De wereld verandert. Hoe zullen historici over 100 jaar terugkijken naar deze tijd? Zullen ze het beeld zien van een overgangperiode, waarin oude beelden aan het verdwijnen zijn, zonder dat al meteen duidelijk is wat ervoor in de plaats komt?

Het gedachtegoed van de tweede industriële revolutie zorgde na de tweede wereldoorlog voor een ongekennde groei. De wereld bleek maakbaar. In hun streven naar maximale winst zorgden bedrijven voor innovatie, vooruitgang en werkgelegenheid. De groei kon tot stand komen dank zij goedkope energie, goedkope grondstoffen, goedkoop krediet en goedkope productie als gevolg van technologische innovatie en arbeid uit lage loonlanden.

Een en ander ging echter ook gepaard met een opeenvolging van crisissen. Vandaag is er de financiële crisis die maar niet onder controle lijkt te geraken. Ons financieel-economisch systeem lijkt zijn uiterste houdbaarheidsdatum te hebben bereikt. Vooral het vertrouwen, waarop alles gebaseerd is, is in een versneld tempo uitgehold. Ook is in toenemende mate sprake van een grondstoffen crisis. Als iedereen op deze planeet zou consumeren zoals wij in het westen doen, dan hebben we vandaag al 6 keren de natuurlijke hulpbronnen van de aarde nodig om dit consumptiepatroon aan te kunnen. Wat als we straks met 7 en later met 9 miljard zullen zijn? En dan is er nog de klimaatcrisis.

Dit zijn mondiale problemen van een omvang en een complexiteit die wij als mensheid nog niet eerder kenden. We hebben een wereld gecreëerd die in zijn huidige vorm onhoudbaar is. We kunnen proberen deze problemen een voor een op te lossen. De vraag is of dit überhaupt kan. Want het werkelijke probleem is van een diepere orde. Het echte vraagstuk is een waardenvraagstuk. Vraag aan kinderen hun ideeën over een wereld waarin het goed is om te leven, en ze komen spontaan aan

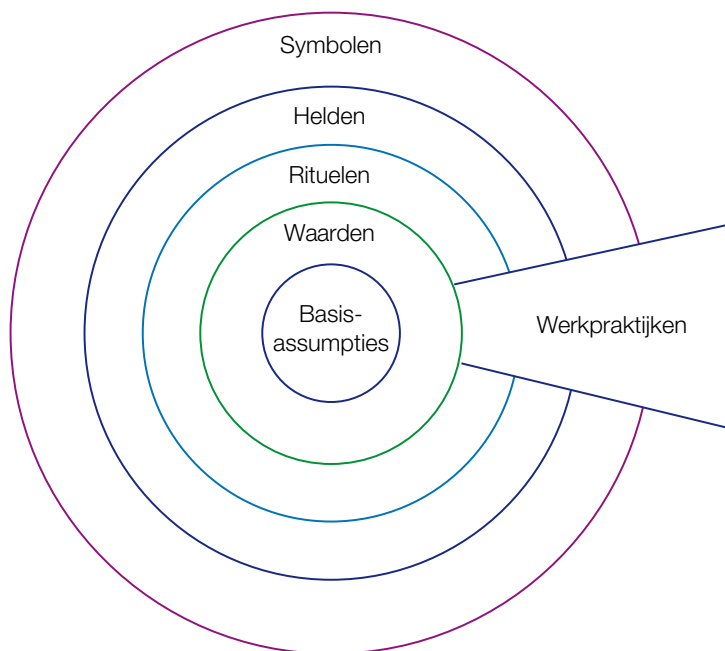
met universele waarden die in ieder van ons resoneren: eerlijkheid, respect, zorg, solidariteit... Diep van binnen weten we dus perfect wat er nodig is. Die kennis zit immers ook in onze genen. Als menselijke soort hebben we de voorbije 200.000 jaar alleen maar kunnen overleven door heel bewust in co-existentie te leven met de natuur en met elkaar. Dat inzicht dragen we nog steeds met ons mee. Maar ergens onderweg geraakte die oer-wijsheid in verdrukking.

Om weer in contact te komen met deze waarden is het goed te kiezen voor een ander uitgangspunt. We zullen de term 'welvaart' breder moeten definiëren, niet louter in termen van economische waarde, maar vanuit een concept van 'totale welvaart'. In dit nieuwe waardenbegrip definiëren we groei niet enkel meer in kwantitatieve, maar in kwalitatieve zin. Van meer naar beter. Ook 'succes' krijgt hier een andere betekenis: niet materieel succes, maar het vermogen om te leven in overeenstemming met wie je bent en wat je bij te dragen hebt. In dit concept draait rijkdom niet puur om economische waardecreatie, maar ook om fysieke, intellectuele, sociale en spirituele waarde.

Wie vreest dat ondernemen vanuit dit holistisch concept van totale waardecreatie uiteindelijk ten koste zal gaan van economische rentabiliteit heeft het mis voor, zo blijkt uit onderzoeksgegevens en uit jaarverslagen van bedrijven die nu reeds vanuit deze integrale visie werken. Integendeel. Het loont. Het zullen deze bedrijven zijn die het in 'the human age' die voor ons ligt, zullen redden.

Gesteld dat de meeste leiders en managers deze 'sense of urgency' delen, dan is de vraag of de stroom aan veranderingen die we vandaag zien de goede richting uit gaat. Meer en meer ondernemingen noemen zichzelf waardengedreven, en de lijst neemt gestaag toe. Ze denken na over hun kernwaarden, expliciteren ze, communiceren ze en gebruiken ze als intern kompas voor hun keuzes en handelingen. Een positief signaal?

Laten we, alvorens hier dieper op in te gaan, eerst het begrip 'waarde' eens nader bekijken.



Figuur 1:
Hoe waarden werken.

Bron: Sanders & Neuijen.

2. Waarden in beeld

Waarden verwijzen naar diepgewortelde kenmerken van een organisatie. Ze vertellen iets over de kracht en de eigenaardigheden ervan. Ze vormen de identiteit, die bestaat uit diepgewortelde basisassumpties over menselijke samenwerking, over onderlinge relaties en over de relatie met de omgeving. Het gaat om opvattingen over wat wel en niet werkt, hoe de omgeving eruitziet en hoe het bedrijf daarmee omgaat.

Het beeld van de ringen van een ui (figuur 1) helpt om te verduidelijken hoe waarden werken in organisaties. De identiteit van een organisatie kent meerdere lagen. Het diepst verankerd zijn de basisaannames of paradigma's. Deze vormen het fundament voor waarden en normen over wat hoort en niet hoort. De waarden en normen worden gevoed door verhalen en mythes en de wijze waarop mensen samenwerken en kennis ontwikkelen. Waarden worden zichtbaar in gebruiken en rituelen. Het gaat om collectieve activiteiten die een op zich staande betekenis hebben, zoals het samen koffie drinken bij het begin van de dag of waardering uitdrukken bij een goede prestatie. De

rituelen leiden tot ingesleten patronen waarvan mensen zich nog nauwelijks bewust zijn. Deze ingesleten patronen zijn vaak gevoed door helden. Dit zijn rolmodellen, die anderen navolgen. Dit kan een directeur zijn, de oprichter van een familiebedrijf, maar ook succesvolle collega's. Het meest zichtbare van de identiteit zijn de symbolen en artefacten. Hier gaat het om taalgebruik, huisstijl, stijl van leidinggeven en uiterlijke kenmerken zoals kleding of inrichting. Op deze wijze worden waarden en identiteit zichtbaar in de dagelijkse werkpraktijk: "Zo doen we het hier!"

Waardengedreven organisaties kennen hun identiteit. Ze sturen bewust op waarden die aansluiten op deze identiteit, in combinatie met de betekenis die ze willen hebben voor hun klanten en andere stakeholders. Veel ondernemingen benoemen hun kernwaarden daarom ook expliciet. Ze maken de waarden bespreekbaar op alle niveaus in hun organisatie en leven zelf naar de geformuleerde waarden. Soms worden nieuwe waarden geformuleerd om te breken met het verleden en richting te geven aan nieuw gedrag. Mensen die zich niet in deze waarden kunnen vinden, vertrekken. Anderen die zich aan-

gesproken voelen door de hernieuwde waarden, komen erbij en kunnen voor beweging en een frisse wind zorgen.

De kernwaarden die een onderneming voor zichzelf definieert, hebben een relatief stabiel karakter. Ze veranderen doorgaans niet zo snel. De wisselwerking met de omgeving zorgt er echter voor dat de betekenis ervan wel evolueert. Wat houdt klantgerichtheid, eerlijkheid, ondernemerszin... vandaag in? Wat betekent het morgen? Wie stuurt op waarden zal onvermijdelijk zoeken naar mogelijkheden om ingesleten patronen te doorbreken. Dat laat zich niet zomaar gebeuren, want je gaat tornen aan onderliggende overtuigingen en normen die mensen houvast bieden. Dat is lastig. Het vraagt kennis over de basisassumpties die mensen bindt. Alleen door die kernovertuigingen te vatten, kan ruimte gecreëerd worden voor een nieuwe werkelijkheid.

Leiders streven vaak naar een organisatiebrede consensus omtrent hun identiteit. Die consensus ontstaat wanneer de diverse werkpraktijken overeenkomen met de gedeelde waarden en basisassumpties en als de symbolen, verhalen en rituelen hiermee consistent zijn. Vanuit dit consensusperspectief ziet men de organisatie als één geheel. Alle neuzen staan in dezelfde richting. Er is weinig plaats voor verscheidenheid. Men kan echter ook vertrekken vanuit een differentiatieperspectief. Dan kijkt men naar de relaties die mensen en subgroepen in de organisatie met elkaar onderhouden. Deze visie heeft meer oog voor de veelzijdigheid van culturen en voor conflicten tussen groepen. Het geeft ruimte voor verschillende opvattingen over de werkelijkheid. Hier mogen verschillen bestaan en worden inconsistenties bespreekbaar gemaakt. Het zichtbaar maken van diversiteit en het bespreekbaar maken van onderliggende angsten of conflicten kan een bron van vernieuwing zijn.

Het typeert waardengedreven leiders dat ze inconsistenties bespreekbaar maken. Ze geven daarbij heel duidelijk aan wat hun ondergrenzen zijn: dit is wat ze beslist niet willen. Waarden staan niet los van de behoeften van klanten en de eisen vanuit de

omgeving. Ze zijn ook inherent verbonden met de missie, de strategie, de structuur, de werkprocessen en de systemen. Waardenmanagement is geen doel op zich. Het gaat om het voortdurend vernieuwen en verbeteren van de dienstverlening en de waardecreatie voor klanten.

Elke onderneming kent in haar levensloop fasen waarin waarden onder druk komen te staan. Het zijn kantelmomenten waarop een herdefinitie (al of niet expliciet) van 'wie, wat en hoe we zijn' zich aandient. Denken we maar aan volgende voorbeelden (zie kader).

We zien duidelijk dat concepten als waarden, cultuur, identiteit, en daarbij horend integriteit en authenticiteit niet op zichzelf staan, als een apart verschijnsel. Waarden zijn integraal verbonden met alles waarvoor een organisatie gaat en staat. Daarmee komen waarden in beeld als aandachtspunt voor ondernemers die hun bedrijf willen kwalificeren voor de toekomst.

Wanneer we alle genoemde aspecten bundelen, dan kunnen we stellen dat het uiteindelijk draait om de 'zijnswaarde' van de organisatie. De zijnswaarde (of 'corporate identity) kent vier invalshoe-

Fasen in de levensloop van een bedrijf waarin waarden onder druk staan.

Een crisis

Een crisis - en de wil er iets van te maken - kan aanleiding zijn tot een verscherpte aandacht voor waarden. De crisis kan zo ingrijpend zijn dat het voortbestaan van het bedrijf of een afdeling op de helling komt. De ingrijpende veranderingen van strategie, structuur, personeelsbestand, processen en systemen nopen tot een grondige bezinning op de onderliggende waarden. Een crisis op zich levert echter geen verandering op in het waardenkader van de organisatie. Daarvoor is een visie op de toekomst nodig en een helder idee over de weg om uit de impasse te geraken.

Internationale groei

Bij internationale expansie komen bedrijven in aanraking met andere culturen. Deze samenwerking over de grenzen verandert onmiskenbaar de eigen bedrijfscultuur. Ook structuren en systemen veranderen in deze nieuwe vorm van samenwerking. De belangrijkste reden hiervoor is dat deze ontwikkeling leidt tot een herdefinitie van de eigen rol en identiteit van het bedrijf.

Alliantie met nieuwe businesspartners

Ondernemingen die expliciet kiezen voor een strategie om samen met externe partners te investeren in innovatie en dienstverlening gaan ook de uitdaging aan om hun eigen identiteit te herdefiniëren. Door samenwerking met anderen ontstaat een proces van geleidelijke cultuurontwikkeling, waarin de marktpositie, maar ook de eigen identiteit versterkt en de zijnswaarde toeneemt. De samenwerking maakt het meest kans wanneer men een partner kan kiezen die qua waardenprofiel voldoende aansluit bij de eigen organisatie. Het open in dialoog brengen van de cultuurverschillen draagt dan bij tot een verdieping van de eigen kernwaarden.

Nieuwe visie op de toekomst

Voor organisaties kan ook een nieuw toekomstbeeld aanleiding zijn om te veranderen en nieuwe waarden te implementeren. Dat perspectief kan betrekking hebben op de realisatie van een nieuwe dienstverlening, op een nieuwe ambitie of een nieuwe manier van werken en samenwerken. Het gaat steeds om ontwikkelingen die een verhoging van de klantenwaarde voor ogen hebben. Daarmee verhogen deze bedrijven tegelijk hun onderscheidend vermogen in de markt.



Figuur 2:
Zijnswaarde

Bron: Van der Heijden.

ken: waar staan we voor, waar gaan we voor, wat is onze unieke kracht en waar liggen we voor op anderen (figuur 2). Concreet betekent dit dat organisaties, blootgesteld aan voortdurend wijzigende omgevingsinvloeden, in verandering hun eigenheid weten te behouden, dat ze hun kernkwaliteiten kunnen inzetten om vernieuwing te realiseren en dat ze van maatschappelijke betekenis zijn door de waarde die ze creëren voor hun klanten. Een organisatie die hieraan werkt bouwt aan haar identiteit, die gevat is in haar prioritaire kernwaarden.

3. Wat maakt een organisatie waardengedreven?

In elke onderneming zijn dus waarden aan het werk. Dat wil nog niet zeggen dat elke onderneming waardengedreven is. Een waardengedreven organisatie onderscheidt zich volgens ons in twee opzichten: ze hanteert een integraal waardenspectrum én ze laat waarden leidend zijn bij het maken van keuzes.

3.1. Integraal waardenspectrum

We zagen dat waarden afgeleiden zijn van de basisassumpties waar je van

vertrekt. Welk paradigma nemen waardengedreven leiders als uitgangspunt? Ze vertrekken van een visie waarin ze niet enkel het bedrijfssucces van de onderneming voorop stellen, maar het welzijn van alle stakeholders: medewerkers, klanten, leveranciers, partners, omgeving en samenleving. Ze laten de overtuiging los dat het gemeenschappelijk belang het best gediend is door het ongebreideld najagen van eigenbelang. Dat is het oude denken. 'Wat levert het me op?' maakt plaats voor 'Wat is het beste voor 'the common good'?' En uiteindelijk levert het nog op ook.

Wanneer een onderneming zich gaat bekommeren om het algemeen goed, dan verwelkomt het een breder waardenperspectief. Nieuwe waarden als respect, vertrouwen, eerlijkheid, rechtvaardigheid, verantwoordelijkheid, mededogen, integriteit, authenticiteit worden even belangrijk als productiviteit, rentabiliteit en marktwaarde.

Vanwaar deze verbreding? Er treedt een verschuiving op in de kijk op organisaties. Waar men in het oude paradigma een onderneming benaderde als een machine, waarin mensen en andere productiemiddelen ingezet worden met het oog op omzet- en winstmaximali-

satie, gaan waardengedreven ondernemingen zichzelf meer herkennen als een levende entiteit. Die heeft fysieke, emotionele, mentale en spirituele behoeften. En ze weten dat ze, net als individuele mensen, voor een optimale gezondheid deze behoeften in evenwicht moeten houden.

Het *fysieke welzijn* van een organisatie slaat op haar financieel succes. Dat is de belangrijkste parameter voor haar voortbestaan. Winst, kasstroom, rendement op geïnvesteerd vermogen ... zijn type-indicatoren die worden gebruikt om het fysieke welzijn te meten. Hier spelen waarden mee zoals zekerheid, financiële gezondheid, veiligheid, marktpositie... Het *emotioneel welzijn* heeft betrekking op de kwaliteit van de relaties onderling. Loyauteit, erkenning, trots, verbondenheid zijn toepasselijke waarden. Het *mentaal welzijn* raakt aan de geestelijke conditie van het bedrijf. Dit is een conditie voor groei. Waarden hier zijn kwaliteit, continu verbeteren, leren, participatie, innovatie... Het *spiritueel welzijn* van het bedrijf tenslotte gaat over interne en externe verbondenheid. We denken aan: interne samenhang, kwaliteit van samenwerking, allianties met externe partners, betrokkenheid bij de samenleving, maatschappelijke

verantwoording, zorg voor de planeet, verantwoordelijkheid ten opzichte van toekomstige generaties.

Deze brede waardenoriëntatie keert terug in een door waarden gestuurde cultuur. Medewerkers delen hier een bepaalde identiteit, onderschrijven dezelfde waarden en werken samen voor een gemeenschappelijk belang. De organisatie hanteert een ethisch perspectief: dat wil zeggen dat ze voortdurend rekening houdt met de effecten van haar handelen op het welzijn van alle betrokkenen, inclusief het grote geheel.

Steeds meer ondernemingen overall ter wereld evolueren naar dit integraal waardenspectrum. Ze zien het als hun verantwoordelijkheid bij te dragen tot de creatie van economisch, sociaal én spiritueel kapitaal.

3.2. Waarden tot leven brengen

Dit groeiend ethisch perspectief wordt niet altijd op applaus onthaald. 'Windowdressing', luidt het cynisch vanuit de hoek van de sceptici. Daarmee stellen ze het motief in vraag waarom bedrijven zich als 'waardengedreven' profileren. We zien vier motieven terugkeren:

1. *Het beperkt onze risico's*: dit motief heeft te maken met de maatschappelijke druk op bedrijven om op een verantwoorde wijze goederen en diensten te produceren, én de harde lessen die ze te leren hebben wanneer ze dat niet doen.
2. *Het loont*: dit motief weerspiegelt de overtuiging van ondernemers dat verantwoord ondernemen de grondslag is van hun bestaan en hun succes op lange termijn. Waarden drijven de cultuur. Cultuur drijft engagement van medewerkers. Medewerkersengagement drijft klantentevredenheid. Klantentevredenheid drijft aandeelhouderswaarde.
3. *Het is juist*: voor velen is dit het enige juiste motief. Je doet het goede omdat het goed is. Voor deze ondernemers geven waarden en normen aan wat hen het meest dierbare is. Daarnaar werken en leven geeft kwaliteit van

leven nu en draagt bij tot een leefbare toekomst voor onze kinderen.

4. *Het moet*: in dit geval zijn niet de waarden sturend, maar de overheidsmaatregelen die dwingen tot 'compliance'.

De vier motieven sluiten elkaar natuurlijk niet uit. Het probleem met motieven is dat ze niet zichtbaar zijn. Wat drijft een manager of ondernemer echt? Nadenken over deze vraag is uiteindelijk alleen maar interessant voor de man of vrouw in kwestie zelf. Het is belangrijk te beseffen dat door je waardenoriëntatie als bedrijf te definiëren en te expliciteren, je je kwetsbaar opstelt. Je weet dat mensen en media kritischer kijken. Het gebruik van slogans kan een kortstondig effect hebben, maar op langere termijn zal het de geloofwaardigheid van het bedrijf ondermijnen. Wie doet alsof valt op een dag door de mand. Voor de windowdresser komt de klap dan des te harder aan.

De vraag wordt dan: hoe gaan waarden echt leven? Hoe worden waarden leidend in een organisatie? We komen zo dadelijk uit bij een stappenplan om hier op systematische wijze rond aan de slag te gaan. Maar eerst reiken we nog enkele elementen aan waar men rekening zal mee moeten houden als een onderneming haar waarden wil laten leven.

3.2.1. Leven van binnen naar buiten

Een moeilijkheid met waarden is dat ze op zichzelf zo algemeen en vaag zijn, dat vrijwel iedere organisatie ze op haar lijstje kan plaatsen. Waarden hebben een open karakter. Ze vragen om invulling. Zonder een definitie, die voldoende concreet en verifieerbaar is, is iedereen het er ook altijd met elkaar over eens. Welk meningsverschil kan je hebben over verantwoordelijkheid, respect, vertrouwen...? Tenzij je de handelingsprincipes benoemt die eruit voortvloeien. Dan wordt het een stuk concreter. Handelingsprincipes zijn waarden vertaald in actie. De waarde 'zorg voor anderen' kan zich bijvoorbeeld voor een leider vertalen in het leiderschapsprincipe 'creëren van een werkomgeving waarin mensen respect ervaren voor hun bijdrage, zich veilig voelen en kans krijgen om hun talenten te realiseren'. Het abstracte en universele karakter, eigen aan waarden, wordt dan meer tastbaar

en tegelijk ook meer richtinggevend. Deze handelingsprincipes werken als een norm, een maatstaf. Omdat ze verankerd zijn in de eigen waarden van een organisatie spreken we van een interne norm. Externe normen komen van buiten. Waarden komen tot leven wanneer leiders en medewerkers deze interne normen, die terug gaan op de gekozen prioriteitswaarden, leidend laten zijn in hun beslissingen en handelingen. Dan ontstaat in de organisatie een authentieke cultuur, omdat men er leeft van binnen naar buiten.

3.2.2. Waarden als uitdrukking van professionele verantwoordelijkheid

Waarden komen tot leven door ze te integreren in iedere rol. Wat betekent het handelingsprincipe dat afgeleid is uit deze waarde, voor de bijdrage van elke medewerker? Wanneer men voor elke functie of taak een specifieke vertaling kan maken, ontstaat een consistente toepassing ervan in de manier waarop men met klanten en met elkaar omgaat. Managers en medewerkers moeten bereid zijn hun verantwoordelijkheid in de toepassing ervan te aanvaarden, anders lukt het niet.

Medewerkers kunnen deze waarden slechts beleven wanneer de organisatie daar ruimte toe biedt. De leiding van de organisatie zal zich voortdurend moeten bezinnen op factoren die een integere toepassing van de gekozen bedrijfswaarden stimuleren of juist belemmeren.

3.2.3. Waarden leven in details

Wat maakt het verschil tussen het ene hotel en het andere, tussen het ene warenhuis en het andere, tussen de ene vliegmaatschappij en de andere ...? Waarden maken het verschil. We hebben de neiging te spreken over waarden als omvattende, abstracte principes. Maar ze worden waarneembaar in de details. Ze spreken doorheen iedere dagelijkse activiteit. De vraag hoe je waarden levend houdt, is eigenlijk de vraag: hoe zorgen we ervoor dat we in elk detail deze waarden zichtbaar blijven maken. Wil je weten hoe clean het in de keuken van een vooraanstaand restaurant is? Kijk er naar de hygiëne in de toiletten. Waarden leven niet in woorden, maar in een consistente toepassing.

3.2.4. Keuzes reflecteren onderliggende waarden

Kiezen wordt vaak als verliezen ervaren. Is dit wel zo? Als het om waarden gaat, brengt het maken van keuzes alleen maar winst met zich mee: winst aan duidelijkheid, winst aan eigen profilering, winst aan aantrekkelijkheid voor klanten, winst aan motiveringskracht voor medewerkers... Levende waarden en een krachtige visie dwingen tot een duidelijke keuze. Ze dagen uit, met de vraag: 'Wat mag gaan ten koste van wat?' Waarden geven aan waar het bedrijf zijn accenten legt en wat het als zijn voornaamste zorg beschouwt. Als veiligheid voor een bedrijf haar hoogste prioriteit is, betekent dit dat men de productie kan stil leggen wanneer die veiligheid niet gegarandeerd is? Als kwaliteit bovenaan staat, mag dit dan gaan ten koste van volume? Waardenmanagement betekent ja, maar ook neen kunnen zeggen. Niet kiezen is pas verliezen. 'Stuck in the middle', zegt men dan.

De geloofwaardigheid van een bedrijf wordt gevormd op deze keuzemomenten. Onder hoge druk worden waarden getest. Walk your talk!

4. Opbouwen van een waardengedreven cultuur

Waardengedreven ondernemingen zijn zich niet alleen van hun waarden bewust, ze laten zich er ook bewust door leiden bij hun besluitvorming en bij de opbouw van een verbonden cultuur. Welke stappen dient een onderneming te doorlopen in de ontwikkeling hiervan? We beschrijven een stappenplan, dat als stramien kan gelden om een bedrijfseigen traject uit te werken.

Alvorens aan de slag te gaan, bezinnen we ons eerst op de Ausgangssituatie. Die kan tweemaal zijn. Gaat het goed met de onderneming, of niet? Wanneer het bedrijf het goed doet, dan ligt in het cultuurtraject de nadruk op verder ontplooiën wat in beweging is. De waardenreflectie heeft vooral tot doel de weg die men aan het volgen is in zijn essentie te vatten en te expliciteren voor de verdere toekomst. Loopt het moeilijk, is het bedrijf in crisis en is er een besef gegroeid dat het echt

een andere kant op moet, dan is een correctieve actie nodig. Het waardentraject zal vooral een reflectie zijn op een andere, gewenste toekomst en hoe die te realiseren.

In elk waardentraject is het van het grootste belang dat de aanpak de gekozen waarden weerspiegelt. 'The medium is the message'. Stel dat een prioritaire waarde in het bedrijf betrokkenheid is, maar de leiding kiest uitsluitend voor een top down strategie, dan laat het effect op de geloofwaardigheid zich meteen raden.

Het waardentraject kunnen we onderverdelen in drie fasen: voorbereiding, uitvoering en borging. In elke fase onderkennen we drie stappen. Dat brengt ons in totaal op 9 stappen.

4.1. Voorbereidingsfase

Stap 1: Realiseer 'commitment' bij de top

Je maakt van een bedrijf slechts een waardengedreven onderneming wanneer de bedrijfsleiding de bezieler is van deze cultuurverandering.

Dit wil zeggen dat ze ruimte geeft voor het traject, sensibiliseert, middelen vrij maakt en engagementen opneemt. Maar er is meer nodig! Om de cultuurtransformatie tot een succes te maken, moeten alle leden van het topmanagementteam bereid zijn hun eigen waarden en gedragingen kritisch onder de loep te nemen. Want bedrijven veranderen niet, alleen mensen doen dat. Bedrijven zullen niet transformeren, wanneer de top dat niet doet. "Wees de verandering die je wil realiseren", zei Gandhi.

De omslag in bewustzijn, die de cultuurverandering vraagt, kan een grote uitdaging zijn. Deze eerste stap op topniveau is de meest fundamentele, maar ook de moeilijkste in het hele proces. Wie hier niet bij stilstaat, riskeert windmakerij in het verdere verhaal.

Het leidinggevend team zal bij aanvang ook stil moeten staan bij het heersend klimaat van vertrouwen en steun onder

elkaar. Dat is nodig om samen de verandering te kunnen dragen.

Tenslotte schat men in deze eerste stap de bereidheid tot verandering in de organisatie in. Is het bedrijf hier klaar voor? Desgevallend zal nog tijd en energie besteed moeten worden aan punten die het waardentraject zouden kunnen blokkeren, alvorens verder te gaan.

Stap 2: Breng de waarden in beeld die vandaag leidend zijn

Zit de top op één lijn, dan kan een begin gemaakt worden met het maken van een nauwgezette inschatting van het huidige waardenprofiel binnen het bedrijf. Wat telt vandaag? Wat is werkelijk prioritair bij de concrete keuzes hier en nu? Aan de hand van een instrument of methodiek houdt het bedrijf zich een spiegel voor. Niet de gewenste of geafficheerde waarden worden hierin gereflecteerd, maar de reële, herkende waarden. Het verschil tussen beide kan groot zijn. Omdat cultuur altijd een gedeelde perceptie is van de individuen die deze gemeenschap vormen, is het aanbevolen de bredere *community* bij deze meting te betrekken. Dat zullen in de eerste plaats medewerkers zijn, maar ook klanten, leveranciers, aandeelhouders en andere stakeholders. Waardenmanagement is co-creatie. Het concrete verloop kan uitgetekend worden op maat van het bedrijf, rekening houdend met de grootte en structuur.

Een systematische, gevalideerde waardenmeting dient verscheidene doelen:

- Het ontastbare van waarden wordt grijpbaar en zichtbaar.
- Sterke en zwakke punten van de huidige cultuur komen in beeld
- Verschillen in beleving tussen groepen, afdelingen of units komen onder de aandacht
- De richting van en de prioriteit van de verandering tekent zich af
- Het transformatieproject krijgt een legitieming
- De leiding spreekt hiermee een intentieverklaring uit, de organisatieleden worden uitgenodigd mee te denken

Stap 3: Ontwerp een coherent waardegeheel

Het leidinggevend team benoemt in een volgende stap de shortlist van prioriteitswaarden. Daarbij vertrekken ze van de zijnswaarde van de organisatie: de klantenwaarde die dit bedrijf wil realiseren en de bijdrage die men als onderneming wil leveren aan het gemeenschappelijk belang.

De cultuurtransformatie moet aan de top beginnen en zijn weg vinden door het bedrijf. Daarom start de benoeming van de waarden ook bij de top. Als het topteam zelf niet doordrongen is van de nieuwe waarden, en er niet in slaagt deze in gedrag vorm te geven, dan is de kans klein dat die door de volgende managementlijn zullen opgepakt worden.

'Eerst zeggen, dan doen', werkt altijd beter. Wie de voorgestelde kernwaarden reeds beleeft en voorleeft, alvorens er mee naar de groep te stappen en erover te praten, krijgt sowieso meer recht van spreken. De waarden illustreren met eigen voorbeeldgedrag sterkt de geloofwaardigheid, en motiveert.

Het is belangrijk dat de CEO in dit cultuurtraject zelf een actieve rol opneemt in de communicatie hierover.

Hoe uitgebreid kan deze waardenset zijn? Meestal houdt men het ergens tussen drie en acht. Het gaat immers om generieke kernwaarden, die men kiest voor de ganse organisatie.

Doorheen deze voorbereidingsperiode zijn leidinggevend en aan de top al bezig, tegen de achtergrond van deze nieuwe waarden, hun eigen leiderschapsgedrag verder te ontwikkelen. Dat kunnen ze individueel of collectief doen, via trainingen, mentoring, coaching of andere leervormen. Deze leiderschapontwikkeling zal de nadruk leggen op een omslag van manager naar leider. Veel aandacht zal gaan naar versterking van zelfbewustzijn, sociaal bewustzijn en omgevingsbewustzijn.

De voorbereidingsfase sluit af met het opstellen van een kader, een plan en een tijdspad voor de invoering van de nieuwe cultuur.

4.2. Uitvoeringsfase

Stap 4: Creëer een draagvlak voor de nieuwe waarden in het ganse bedrijf

Een cultuurtransformatie kan maar lukken, als iedereen in het bedrijf zich de nieuwe visie en waarden eigen maakt.

Een draagvlak creëren start bij het openen van een dialoog met medewerkers (eventueel ook andere stakeholders) over het waardenset dat door het topsegment is ontworpen. Laat hen weten dat hun mening belangrijk is en dat ze worden uitgenodigd om te participeren. Creëer ruimte voor hun ideeën en commentaren. Streef niet naar consensus, maar verzamel feedback. Gebruik gevarieerde, creatieve dialoogmethodieken. Licht nadien toe wat je ermee hebt gedaan. Deze dialoog is een waardevolle, maar slechts beperkte stap in het bevorderen van een psychologisch eigendomsgevoel. Connectie dient op een dieper niveau gecreëerd te worden. Dit diepere niveau wordt bereikt door verbindingen te leggen tussen de motivaties van de medewerkers en deze van het bedrijf; door op zoek te gaan naar de raakpunten van de persoonlijke missie en waarden van medewerkers, en die van hun werkeenheden.

Stap 5: Geef medewerkers richting en ondersteuning bij het belevan van de gewenste waarden

Medewerkers kunnen maar handelen in lijn met de gekozen kernwaarden, wanneer de organisatie daar de ruimte toe biedt. De leiding van de organisatie zal zich moeten bezinnen op de factoren die een integere beroepsuitoefening stimuleren of juist belemmeren. Om voor zichzelf duidelijk te krijgen wat 'goed handelen' betekent, hebben medewerkers behoefte aan richting.

Welk gedrag past in een bepaalde situatie?

We zien in de praktijk twee strategieën om het gedrag van medewerkers te richten. De ene aanpak legt de klemtoon op naleving, de andere op stimulering.

Met de *nalevingsstrategie* (ook beschreven als 'compliance') legt een organisatie de nadruk op het formuleren van

regels en voorschriften, in de vorm van gedragscodes, procedurebeschrijvingen en bijhorende controlesystemen. Dit geeft medewerkers een leidraad voor hun handelen. Dat heeft voordelen: regels bieden houvast, ze zijn één-duidelijk, scheppen duidelijkheid en laten snelle actie toe. Maar er zijn ook beperkingen. Er zijn altijd meer situaties dan regels. Sterke nadruk op regels kan leiden tot star en rigide optreden. In conflicterende situaties kunnen regels elkaar ook tegenspreken. In een dynamische wereld lopen regels bovendien vaak achter op de werkelijkheid. Deze normatieve benadering kan medewerkers tenslotte een negatief beeld geven over waarden, wat niet bijdraagt tot motivatie of inspiratie en geen verbondenheid creëert.

De *stimuleringsstrategie* pakt het anders aan. Hier gaat de organisatie meer beroep doen op het zelfstandig oordeelsvermogen van medewerkers en op hun professionele verantwoordelijkheid. De nadruk ligt hier op het zorgvuldig afwegen van wat goed handelen is in specifieke situaties, tegen de achtergrond van het stelsel van gedeelde waarden, die in dit keuzeproces het referentiekader vormen. De kern van deze aanpak is het stimuleren van de juiste houding, eerder dan het opleggen van bepaald gedrag. Waardengericht handelen komt niet voort uit een van buiten af opgelegde norm, maar een van binnen uit aanvaarde verantwoordelijkheid. De zelfstandigheid en handelingsvrijheid die mensen geboden wordt, gaat gepaard met bereidheid tot het afleggen van verantwoording over de manier waarop ze gestalte geven aan hun taak.

Hoe kan een cultuur van verantwoordelijkheid worden bevorderd? Beide visies hebben voordelen en zijn aanvullend. Een combinatie komt neer op: naleven waar nodig, stimuleren waar mogelijk. Een waardengedreven organisatie zal vooral inzetten op stimulering. Ze investeert in een versterking van de morele competentie van haar medewerkers.

Stap 6: Integreer de nagestreefde waarden in personeelsbeheerssystemen en –processen

Een bijkomende hefboom voor het doorvoeren van een duurzame cultuur-

omslag is de invoering van de gewenste waarden en gedragingen in personeels-evaluatieprocessen. De gekozen bedrijfswaarden moeten zich weerspiegelen in de maatstaven die men hanteert bij evaluatie, beloning, promotie of demotie. Een bezinning op het soort gedrag dat men beloont, kan wijzen op inconsistenties die om bijsturing vragen. Ook selectiecriteria zullen coherent moeten zijn met het waardenkader. Op de lange termijn is waarden-compatibiliteit belangrijker voor een bedrijf, dan technische bagage.

4.3. Borgingsfase

Stap 7: Meet de voortgang

De visie op waardenmanagement die we hier uitwerken, stelt dat waarden niet op zichzelf staan, maar in direct verband staan met strategie, structuren, processen, systemen en mensen. Een tussen-tijdse meting van de voortgang kan betrekking hebben op twee basisvragen.

Een eerste vraag betreft het waardenproces zelf: In welke mate leven de gekozen waarden in de organisatie? Checkvragen zijn bijvoorbeeld: Zijn de waarden zichtbaar gemaakt in de organisatie? Kent iedereen ze? Kregen ze een vertaling in ieders rol? Nemen klanten deze waarden waar en geven ze er feedback op?

De tweede vraag draait om de effectiviteit. Welke resultaten werden bereikt sinds deze cultuurtransformatie? Onze visie op totale waardecreatie impliceert een integrale peiling, waarin de evolutie van de fysieke (lees: economische), de emotionele (lees: relationele), de mentale (lees: de organisatorische) én de spirituele (lees: de ethische) gezondheid van de onderneming hier in beeld wordt gebracht. Elk gezondheidsniveau heeft haar eigen indicatoren. Het gaat hier om 'hard facts en figures' (omzet, rendabiliteit, turn-over, tevredenheidsscore, strategische allianties,...) Scorecards bieden hier een goed informatie- en opvolgingsinstrument. Door periodieke metingen (maandelijks, per kwartaal of per halfjaar) kunnen successen gevierd worden en blokkades in de voortgang geïdentificeerd en ondervangen.

Stap 8: Rapporteer over de voortgang en de nieuwe uitdagingen

Voorzie in deze stap in de informatiebehoefte van de stakeholders. Veel bedrijven zijn op zoek naar een andere manier om verantwoording af te leggen aan de betrokkenen en aan de samenleving, dan de klassieke jaarrekening en jaarverslag. Naast winst willen ze andere resultaten een meer centrale rol geven die verband houden met de zijnswaarde van de organisatie.

Omdat waarden-management draait om het creëren van interne consistentie, het verstevigen van de corporate identity (de onderneming als merk) en het opnemen van verantwoordelijkheid in het kader van het gemeenschappelijk belang, is deze rapportering wel erg belangrijk.

Ook hier strekt het tot aanbeveling om, in het licht van de totale waardecreatie, alle dimensies van de gezondheid van de onderneming (fysiek, emotioneel, mentaal en spiritueel) inzichtelijk te maken.

Stap 9: Stel doelen bij en plan verdere stappen

De derde stap in deze borgingsfase luidt een volgende werkperiode in, waarin verdere gerichte inspanningen worden gepland om de waarden in het bedrijf te laten leven.

Naargelang de grootte van het bedrijf kan het beschreven cultuurtransformatieproces twee tot vier jaar in beslag nemen.

Besluit

Waarden zijn geen marketinginstrument. Ze vormen belangrijke wegwijzers bij het uittekenen en realiseren van de koers op korte en lange termijn, met als centraal doel het genereren van klantwaarde. Wanneer een onderneming een kader van kernwaarden vastlegt, creëert ze een verwachting. Ze gaat hiermee een engagement aan tegenover al haar stakeholders, en tegenover de samenleving. Een waardengedreven onderneming kiest voor een holistisch

concept van totale waardecreatie. Dit resulteert in een simultane ontwikkeling van economisch, sociaal én spiritueel kapitaal. De gekozen prioriteitswaarden leven pas doorheen het gedrag van alle medewerkers. De sleutel tot succes ligt in het verbinden van persoonlijke en gemeenschappelijke waarden. Waarden levend houden is een ingrijpend proces, dat nooit stopt. Bepaalde fasen in de levensloop van een onderneming kunnen een aanleiding vormen om de organisatiewaarden opnieuw scherp te stellen of te herdefiniëren. We beschreven een aantal fasen die noodzakelijk zijn om tot een integrale cultuurtransformatie te komen. Het is hoopvol te zien dat meer en meer bedrijven overtuigd geraken van de stuurkracht van waarden en hier concreet mee aan de slag gaan. Een must voor wie zijn bedrijf wil kwalificeren voor de toekomst!

Referenties

VAN DER HEIJDEN, K., (2005), Scenarios. The art of strategic conversation. Chichester: Wiley.

SANDERS, G., NEUIJEN, B., (1987), Bedrijfscultuur. Diagnose en beïnvloeding. Uitgave Stichting Management Studies. Assen: Van Gorcum.

BARRETT, R., (2006), De waarden van mijn bedrijf. Leuven: Lannoo Campus.

BOLT, L.L.E., et.al., (2003), Ethiek in de praktijk. Assen: Van Gorcum.