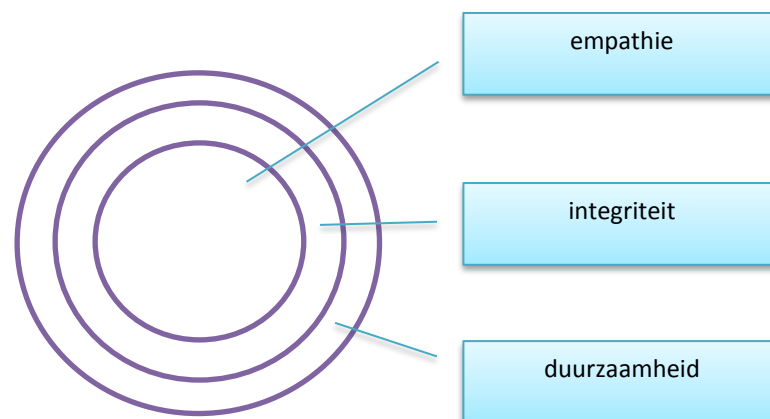


## WAARDEGERICHT ONDERNEMEN

Laat mij maar met de deur in huis vallen: 'Waarde-gericht ondernemen is in essentie het opnemen van een integrale verantwoordelijkheid.' Dat klinkt overweldigend en is vaak een overrompelende opdracht. Ondernemen op zich is al een hele klus. Het waardegerichte doet dat ondernemen accelereren vanuit een sterk appel, maar vraagt dikwijls ook reflectie en bezinning. Dat klinkt als 'rijden met de handrem op', maar zo is het niet bedoeld. Ik omschrijf het liever als 'rijden op kompas'. Bovendien is deze integrale verantwoordelijkheid een gelaagd begrip. Een driedimensioneel kompas dus of, met een ander beeld om het wat prikkelend te maken: de 'rokken' van de ui. Ik doe in deze bijdrage een poging om dit 'uitje te pellen'.



### 1. Empathie: belang(stelling) hebben

De kern van de integrale verantwoordelijkheids-ui ligt voor de hand: een (sociale) onderneming heeft meerdere belanghebbenden. De voorbije decennia heeft het stakeholdersmodel ook in onze organisaties opgang gemaakt. Dit model wordt echter te vaak vertaald als 'er dient rekening gehouden te worden met ieders belang'. Dat leidt regelmatig tot belangenconflicten, waarbij ieder gaat voor zijn deel van de koek in plaats van het zien van elkaars belang. Belangstelling vereist empathie, de kunst om in de huid van een ander te kruipen, te denken in functie van de noden van de ander. Het gaat dus meer over 'belangstellen' dan over 'belang-hebben'. Het besef dat we samen, met alle betrokkenen, in verbondenheid de klus moeten klaren. We moeten letterlijk belangstellen in elkaars 'besognes', vanuit het besef dat we van elkaar afhankelijk zijn. Waarden als solidariteit, gastvrijheid, openheid en evenwaardigheid enten zich op dit empathisch vermogen. Ze zijn als het ware voorwaarde en gevolg. Dat is geen evidentie in onze individualistische wereld waar autonomie hoog in het vaandel wordt gevoerd. Tegelijkertijd vergt het vertrouwen in de

ander. Vertrouwen stellen vergt risicobereidheid, zich kwetsbaar opstellen, geloof stellen in de wil en de mogelijkheden van de ander. Nochtans is dat de enige manier om de sociale cohesie te versterken.

In het kader van het belangstellen onderscheiden we **drie wezenlijke groepen**: de medewerkers van de organisatie, de cliënten (en hun netwerk), en de brede maatschappelijke context.

### *1.1 Medewerkers*

Wanneer we gaan nadenken over de opdracht van medewerkers in zorg- en onderwijsorganisaties, dan kunnen we niet om een belangrijke vaststelling heen: werken in een dergelijke omgeving heeft iets aparts. Dit werk is bijzonder, doordat in het dienstverlenende proces de leerling, cliënt, patiënt, op hetzelfde ogenblik waarop de dienst wordt gecreëerd, zelf fysiek aanwezig is en die dienst tegelijk ontvangt. Dat maakt een wezenlijk verschil uit met arbeid in een productie- of distributieomgeving. Het betekent dat je er als dienstverlener op datzelfde ogenblik met je hele persoon bij betrokken bent. Het gaat niet buiten je om. Dergelijk werk vraagt betrokkenheid. Die drukt zich uit in de wijze waarop je in relatie treedt tot je cliënt. Willen we dat medewerkers op een betrokken, bezield en kwalitatief hoogstaande manier zorg dragen voor degenen die aan hen zijn toevertrouwd, dan is het nodig dat er ook voor hen wordt gezorgd. Dit is een uitgangspunt.

Wanneer medewerkers zich goed voelen in hun job, neemt de waarschijnlijkheid toe dat ze zich op een positieve manier verbinden met hun organisatie, dat ze vanuit een innerlijke drive bijdragen tot de kwaliteit van zorg, dat ze op een begeesterde wijze mee de interne dynamiek versterken.

Maar wat is dit welbevinden eigenlijk? Wat kleurt het? De empathische vraagstelling daarbij is : 'Wat heb jij nodig om je goed te voelen in je job?' We hebben in de vele antwoorden van medewerkers op deze vraag wat systematiek gebracht en komen zo tot vier dimensies van welbevinden.

1. Medewerkers vertellen dat hun welbevinden verhoogt wanneer ze iets van zichzelf kunnen realiseren in hun job, wanneer ze zicht hebben op het geheel, wanneer ze kunnen meedenken en zich beluisterd voelen, wanneer ze de impact van hun bijdrage aan het grotere geheel kunnen zien. Kortom, wanneer ze kunnen ervaren dat het een verschil maakt dat ze er zijn. We noemen dit **besef van invloed**.
2. Welbevinden heeft ook te maken met een ervaring van 'niet vast zitten', deel uitmaken van een organisatie die in beweging is, zichzelf kunnen ontwikkelen, nieuwe mogelijkheden kunnen ontdekken en kansen krijgen, meewerken aan voortdurende verbetering zonder uit het oog te verliezen wat er goed gaat, toekomstmogelijkheden zien. Dit is **besef van groei**.
3. Een derde dimensie heeft te maken met er niet alleen voor staan, zich gedragen voelen door een team, jezelf kunnen zijn, aandacht hebben voor wie in een kwetsbare positie verkeert, het voor elkaar opnemen... Dit heet **besef van steun en veiligheid**.

4. Ten slotte houdt welbevinden ook verband met het ervaren van balans tussen wat van je gevraagd wordt en wat je aankunt (draaglast en draagkracht), tussen werktijd en persoonlijke tijd, tussen persoonlijke verwachtingen en organisatiedoelen, tussen visie en handelen, tussen taak- en relatiegerichtheid... Dit zijn elementen van **besef van evenwicht**.

Deze vier vormen van besef kunnen we plaatsen op twee assen (zie figuur). Elke as vormt een paar van twee tegenpolen: spanningsvelden die tot de essentie van ons menselijke leven en onze identiteitsontwikkeling behoren.

### **IK-WIJ**

Enerzijds is er het individu als scheppend, voelend, denkend wezen. Ieder mens streeft ernaar, met de talenten of mogelijkheden die hij of zij ter beschikking heeft, in dit leven iets tot stand te brengen. Waarden die hier naar voren komen zijn autonomie, *empowerment*, evenwaardigheid, verantwoordelijkheid. Door 'erkenning' van deze ik-kant ontstaat **besef van invloed**. Maar je wilt niet alleen 'iemand' zijn. Je wilt ook ergens bij horen. We proberen ook zin en betekenis te vinden in relatie tot anderen. Tegenover de vrijheid en zelfbeschikking van het individu staat de persoon als deel van een gemeenschap. Waarden die hier meespelen zijn gastvrijheid, solidariteit, loyaliteit, rechtvaardigheid, openheid. Door 'verbinding' kan **besef van steun en veiligheid** ontstaan.

### **ZIJN-WORDEN**

Mensen komen ergens vandaan en zijn ergens naar op weg. 'Worden' geeft de gerichtheid op de toekomst weer. Door 'ontwikkeling' mogelijk te maken, ontstaat er **besef van groei**. Waarden zijn hier innovatie, geloof in de toekomst, vertrouwen, creativiteit.

Daartegenover staat het 'zijn': het geaard, geworteld zijn. We zijn allen het product van een geschiedenis. In het nu dragen we steeds ons eigen levensverhaal mee. Dat verhaal heeft betekenis. Contact houden met waar je vandaan komt, met je eigen kern, is een kracht. Hier is het werkwoord: 'verankeren'. Het leidt tot **besef van evenwicht**. Waarden zijn soberheid, harmonie, integriteit, bewustzijn, transcendentie, eenheid in verscheidenheid.

#### *1.2 Cliënten*

We hebben het over de zoektocht van medewerkers naar zin en betekenis in hun job. Maar de vier dimensies van welbevinden zien we evenzeer terugkeren bij kinderen, jongeren, volwassenen of ouderen, met of zonder handicap, ziek of gezond, kansarm of kansrijk... Voor hen is het net zo wezenlijk iemand te zijn, ergens bij te horen, toekomst te hebben en in balans te zijn.

Het gevolg daarvan is dat we het waardegericht werken vertalen naar een focus op de totaliteit van de persoon. We gaan dus uit van een holistisch mensbeeld. De mens bestaat uit lichaam, geest, ziel en energie. Bovendien is de mens niet alleen, maar staat hij in een voortdurende verbinding met zijn fysieke en sociale omgeving. Ook hier zit het integraal denken, het aandacht hebben voor de samenhang van al die aspecten. We zouden dit **'complementaire zorg'** kunnen noemen om het aanvullende karakter te benadrukken, aanvullend op de gangbare kwalitatief professionele zorg. In een dergelijke benadering is het opbouwen en onderhouden van een relatie met de cliënt van ontzettend groot belang. Zo ontstaat er dialoog en verbondenheid, de beste garantie op een goede afstemming tussen vraag en aanbod. Binnen een dergelijk klimaat is er

participatiebereidheid, kunnen contracten worden beperkt tot de essentiële elementen en is de rest gebaseerd op een moreel contract en onderliggend vertrouwen.

### 1.3 Maatschappij

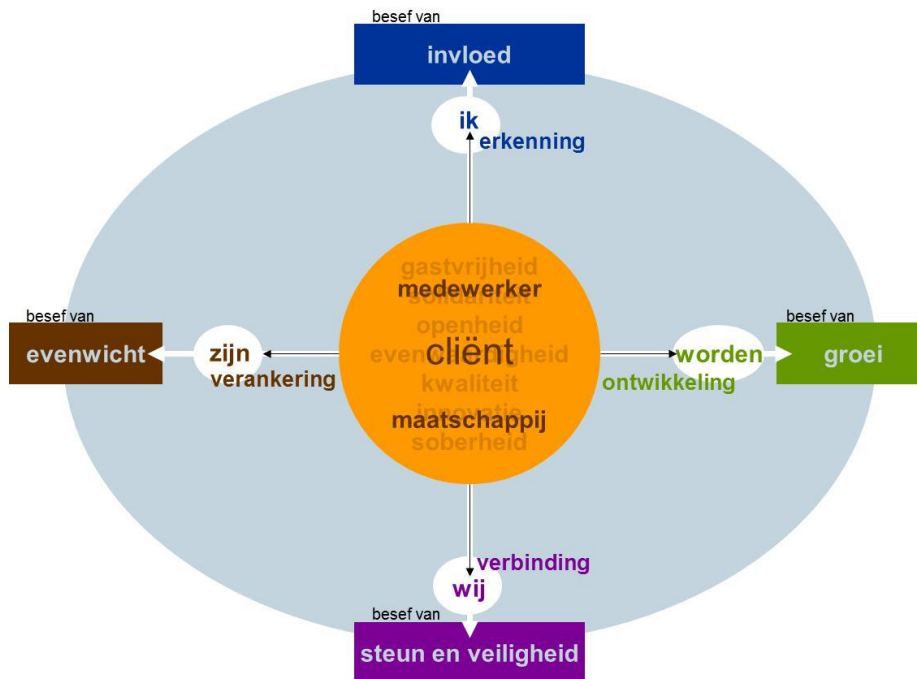
Onze ondernemingen hebben maar bestaansrecht in antwoord op maatschappelijke noden. Die noden evolueren en wijzigen voortdurend, en dus ook de organisaties. Dat lijkt evident en logisch, maar in het geboden antwoord zit visie vervat. Visie op een maatschappij en haar evolutie. Zo is het gegeven antwoord meteen ook oorzaak van verandering. We noemen dit **'maatschappijbeïnvloeding'**. Door ons waardegericht ondernemen willen we de 'wereld menselijker' maken. De vinger aan de pols houden vergt een externe gerichtheid. Met een 'rug aan rug'-houding worden de wezenlijke omgevingsfactoren opgevolgd. Welke daarbij de doorslag geven en aanzetten tot actie is – in de brede betekenis van het woord – een politieke keuze.

Van de **overheid** verwachten we ruimte voor initiatief. Dat veronderstelt een overheid die instaat voor de nodige middelen en een ruim algemeen kader dat vooral regelluw is. Binnen een dergelijk klimaat ontstaan er kansen tot echte innovatie. Dat is wat anders dan het 'meer met minder'-verhaal, dat gericht is op meer efficiëntie, gestroomlijnde procedures, beperken van productiviteitsverliezen. Belangrijk, maar niet essentieel. Wij staan een 'minder is meer'-benadering voor. Dat kan door een inclusief verhaal te schrijven, door aan alle sectoren die een impact hebben op onze levenskwaliteit te appelleren. Eigenlijk is dat een weinig traditionele manier van ondernemen; ze is niet gericht op een economisch groeverhaal, waarbij steeds meer gespecialiseerde zorg en hulpverlening wordt georganiseerd, maar is eerder gericht op het creëren van een breder maatschappelijk draagvlak, subsidiariteit en dus een integrale verantwoordelijkheid.

Op basis van de bovenstaande inzichten en gevoed door haar hulpverlenings- en organisatiepraktijk ontwikkelde de Taborgroep het volgende krachtenveld als basismodel van WGO (waardegericht ondernemen in Welzijnszorg, Gezondheidszorg en Onderwijs):

- in eerste instantie zo met cliënten en medewerkers omgaan dat hun besef op een of meerdere van deze gebieden (invloed, groei, steun en veiligheid, evenwicht) toeneemt;
- in tweede instantie ook rekening houden met de ons omringende maatschappij, waarin we als organisatie ingebed zijn, en die eveneens beïnvloeden door onze werking.

Schematisch levert dat het onderstaande model op.



### *Het WGO-model van de Taborgroep*

Niets is zo praktisch als een heldere theorie die ook omgezet wordt in de praktijk: een werk van lange adem, constante reflectie over het eigen handelen, elkaars kritische vriend zijn. Momenteel werken we aan een zelfevaluatietool voor dit waardegericht ondernemen, waarbij de focus niet zal liggen op intenties, maar op wat cliënten en medewerkers als de realiteit van elke dag ervaren. Deze zelfevaluatie is in niets te vergelijken met bestaande kwaliteitsaudits, waarbij vooral het bestaan en de uitvoering van procedures worden geëvalueerd. In deze benadering willen we op zoek gaan naar het effect van de waardegerichtheid van een organisatie op de perceptie van haar cliënten en medewerkers.

## **2. Integriteit: weten en doen**

### 2.1 Weten en doen

'Te zien wat er goed is en het na te laten is een gebrek aan moed.' Zo ongeveer formuleerde Confucius het voor onze tijdrekening. Daarmee vat hij de tweede laag in onze integrale verantwoordelijkheid, een pleidooi voor **integriteit**. De hoger geschetste gerichtheid op de omgeving maakt noden zichtbaar. Men spreekt van 'uitdagingen' als gecamoufleerde opportuniteiten. In een empathische benadering **richten** we ons, als organisatie, naar 'het verschil', naar mogelijkheden om de wereld menselijker te maken.

Inherent daaraan is de keuze voor de mens in de verdrukking, voor degene wiens menswaardigheid op een of andere wijze wordt verstoord. Dergelijke keuzes hebben een grondige impact op het **inrichten** van de onderneming en men dient er ook rekening mee te houden in de exploitatie van de onderneming. Die dient integer en congruent te zijn aan de gemaakte keuzes. Voorziet men bijvoorbeeld dat rekeningen onbetaald blijven, wat er aan cliënten doorgerekend

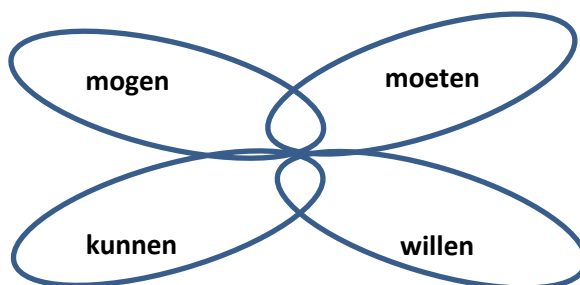
wordt en wat niet, beschikt men over flexibele en op maat aanpasbare procedures, is er aandacht voor 'zielskwesaties'...

Ook voor het medewerkersbeleid heeft dit verregaande consequenties. Is de organisatie zodanig ingericht dat ook basisedwerkers de verbinding kunnen leggen tussen 'weten' en 'doen' of zijn ze louter uitvoerders? Zo komen we bij het **verrichten**. Om medewerkers ten volle te betrekken, moet er aandacht zijn voor de architectuur van de onderneming. Zo zorgen lange beslissingslijnen als gevolg van te veel organisatieniveaus en een sterke opdeling in afdelingen voor een mistig en zeer fragmentair beeld. Heel wat organisaties zijn momenteel aan het kantelen, waardoor men de klantgerichtheid centraal wil plaatsen. Dat is een aan te bevelen oefening, als ze kan gepaard gaan met het nodige 'snoeiwerk' in de organisatieboom.

Ondernemen houdt in dat men de dingen gedaan krijgt. Leidinggevendens moeten daarbij medewerkers inspireren en ervoor zorgen dat vanuit de visie de juiste dingen worden gedaan. Ze houden daartoe zichzelf en anderen spiegels voor.

## 2.2 Willen, kunnen, mogen en moeten

Integriteit leidt naar **engagement**, naar het opnemen van verantwoordelijkheid, op voorwaarde dat de organisatie en zijn leidinggevendens dat faciliteren. Daarbij spelen vier werkwoorden een intrigerend spel. Essentieel is de mate waarin deze vier velden elkaar overlappen.



Een medewerker heeft een functiebeschrijving: dat mag (of moet) hij. Maar hoe zit het met zijn ambitie (dat wil hij) en zijn talenten (dat kan hij)? Voor het welbevinden van deze medewerker zal de mate waarin de vier elementen samenvallen bepalend zijn. In het ideale scenario strookt de ambitie van de medewerker (zijn persoonlijke missie) met die van de organisatie en doet hij er alles aan om die ook waar te maken. Hij voegt dan waarde toe aan de organisatie ten voordele van de cliënten. Moeten we in dit verband niet evolueren van strikte functiebeschrijvingen naar flexibele rollen, meer gecast op de talenten van de medewerker?

Hetzelfde plaatje kan ook vanuit de organisatie worden bekeken. Een organisatie heeft een maatschappelijke opdracht, veruitwendigd door een of andere formele erkenning vanwege de maatschappij (dat mag/moet ze). Pertinente cliëntvragen (die willen/moeten ook iets) en nieuwe maatschappelijke noden (dat zou toch moeten kunnen) appelleren aan de organisatie tot het flexibeler omgaan met die erkenning. Wil en kan ze dat? Hier ligt zeker ondernemingsruimte. Is de organisatie proactief ingesteld en anticipeert ze tijdig? Of is ze reactief ingesteld en stopt ze zich

weg achter regelgeving? In de mate waarin een organisatie erin slaagt om steeds weer een ambitieuze missie waar te maken, voegt ze waarde toe aan de maatschappij.

Waardegericht ondernemen betekent in deze het streven naar eenduidigheid:

*We weten wat we willen;*  
dat spoort met dat wat we van de cliënt *mogen*;  
we zijn zo ingericht dat we dat ook *kunnen doen*;  
en aan de maatschappij *moeten* we slagen.

### 3. Duurzaamheid

De derde en laatste laag van ons model – duurzaamheid – is eigenlijk de resultante van de twee vorige (empathie en integriteit). Waar empathie inzicht biedt en integriteit dat inzicht koppelt aan engagement, daar ontstaan praktijken die tegen een stootje kunnen. Duurzaam wordt dan 'schokbestendig': degelijke en robuuste praktijken omdat ze steunen op inzicht, overtuiging en doorzettingskracht. Sober in aanpak, gebaseerd op subsidiariteit. Geen 'all-in'-antwoorden met meer opties dan nodig.

Die duurzaamheid slaat niet alleen op de aangegane relatie met cliënten en gebruikers, maar ook op de professionele relatie met de medewerkers. Talentontwikkeling en loopbaanbegeleiding zijn sleutelbegrippen om medewerkers daarin te ondersteunen en betrokkenheid te genereren.

Duurzaamheid ligt ook in het sober omgaan met middelen, met het milieu, de meer klassieke benadering in het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zo komen we weer uit bij het drieluik cliënt, medewerker en maatschappelijke context.

Als we telkens duurzaamheid vertalen als het nastreven van de essentie, dan geeft het focus en perspectief aan ons ondernemen.

### 4. Conclusie

Waarin verschilt waardegericht ondernemen van ondernemen? Is er een verschil? Kunnen we niet stellen dat alle ondernemen waardegericht is? Geld heeft immers ook waarde.

Het verschil zit hem vooreerst in de keuze van de na te streven waarden zelf natuurlijk, maar zeker ook in welk of beter wiens belang men nastreeft. Maar wellicht nog het meest in de mate waarin de organisatie erin slaagt om intenties om te zetten in gerealiseerde meerwaarde. Dat weten, sinds de beurscrash, ook alle aandeelhouders.

Is het niet, mijn waarde?

**Ergens te velde:** een voorziening voor kinderen en jongeren met een handicap. We kijken even binnen in een vergadering van het directieteam, waar de financieel directeur net de begrotingsopvolging voorstelt en opmerkt dat het bedrag van de onbetaalde facturen nog steeds toeneemt. En wat meer is: meer en meer scholen proberen hun onbetaalde facturen te verhalen op de voorziening, als blijkt dat de ouders de schoolrekening niet betalen. Een standpunt ter zake dringt zich op.

### **Empathie**

Ingrid, een van de directieleden, merkt op dat het goed zou zijn om de gezinsbegeleiders erbij te betrekken. Zij zijn immers goed geplaatst om af te wegen of die ouders al dan niet in staat zijn om de rekeningen te betalen. Een aantal gebruikers zijn immers mensen die geconfronteerd worden met armoede en zij kan zich voorstellen dat schoolrekeningen dan niet de prioriteit zijn.

Anderzijds wordt gesteld dat het meedragen van de kosten ook betrokkenheid creëert.

### **Integriteit**

De directieleden nemen een dubbel besluit:

- Aan de gezinsbegeleiders wordt gevraagd om dit te bespreken met die ouders en zo een afspraak te maken over een haalbare bijdrage. De gezinsbegeleiders worden daarin bijgestaan door een ervaringsdeskundige in armoede en sociale uitsluiting. Aan dit bedrag wordt geen minimum gesteld.
- Aan de bewuste scholen wordt gevraagd of ze bereid zijn om de helft van het factuurbedrag kwijt te schelden als de voorziening – al dan niet met tussenkomst van de cliënt – de andere helft voor haar rekening neemt. Voorwaarde is dat de school geen verdere stappen onderneemt zoals aanmaningen en het inschakelen van incassobureaus naar deze ouders.

### **Duurzaamheid**

Karel, de pedagogisch directeur, legt het verband tussen het weghalen van de druk van de onbetaalde facturen bij de ouders en het terugdringen van het veelvoudige wisselen van school. Dit laatste fenomeen duikt steeds meer op bij deze doelgroep en is nefast voor de ontwikkeling en de studieresultaten van deze kinderen.

En nu naar het volgende agendapunt: het komende buurtfeest.