

## EXECUTIVE SUMMARY

### Blurring boundaries

#### Why the business of the future is values-driven

What is the purpose of business? Too often the answer is limited to Milton Friedman's infamous quote in The New York Times Magazine (1970): the sole social responsibility of business is to increase profits. Maximising shareholder value would ultimately drive other (social) benefits.

Today, organisations are increasingly intertwined with their external environment, which is initiated by the growing influence of (external) stakeholders. Moreover, the knowledge economy introduced businesses into an age in which human capital became the key asset. Companies with human resources became communities of human beings wanting meaningful jobs.

Both tendencies lead to a blurring of boundaries between what matters for businesses, society and individuals. More than ever, immaterial value creation is needed to remain successful as a business. Values-driven organisations commit themselves to creating triple value for business, society and the individual in the company. In this article, we explain why that makes them future-proof and demonstrate what distinguishes them from others.

Inspiratienota 82  
september 2015

# Blurring Boundaries

## Waarom de toekomst van ondernemen waardengedreven is

Waarom bestaan ondernemingen? Te vaak was het antwoord: het verhogen van aandeelhouderswaarde. Return creëren voor wie er middelen in stopt. De voorbije twee decennia zien we echter dat het antwoord hierop ruimer werd.

Het duurzaamheidsdenken verruimde de focus van bedrijven naar buiten. Steeds meer bedrijven streven naar een positieve impact op hun omgeving. De evolutie naar een kennisintensieve (diensten)economie verlegde de focus ook naar binnen, met name naar de mens in de organisatie. Niet machinale uitrustingen of vastgoed, maar menselijk kapitaal — zoals creativiteit en intern ondernemerschap — vormt vandaag de belangrijkste asset voor vele bedrijven.

Rond de eeuwwisseling stelde professor Charles Handy van de London Business School dat ondernemingen in de toekomst niet langer omwille van zichzelf zullen bestaan. Het zullen in de eerste plaats gemeenschappen zijn van individuen die samen een hogere missie realiseren. Die missie (*purpose*) is niet winst creëren, maar winst creëren om iets anders meer of beter te doen (Handy, 2002).

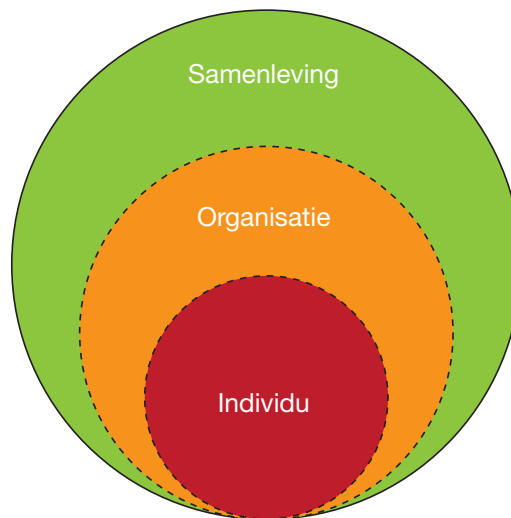
Vandaag wijzen diverse tendensen in de richting van Handy's visie. Ondernemingen zijn in toenemende mate afhankelijk van de waarde die ze creëren voor zichzelf, hun omgeving en de mens in de organisatie. Om aan die drievoudige doelstelling te voldoen, is echter meer nodig dan economische waardecreatie. Daarvoor is ook immateriële waardecreatie nodig. De organisatie van de toekomst is niet alleen waardegedreven maar ook waardengedreven.<sup>1</sup> Die evolutie is niet toevallig. Ze is een logisch gevolg van een veranderende omgeving.

<sup>1</sup> Een term waarmee we ons de dichtertelijke vrijheid van een verkeerde spelling veroorloven. Met waardengedreven ondernemen bedoelen we ondernemerschap waarin immateriële waarden een actief onderdeel vormen van de bedrijfsactiviteiten. Dit in onderscheid met het eerder materieel interpreteerbare waardegedreven.

## 1. Ondernemen zonder grenzen

De context waarin ondernemingen vandaag opereren is er een van *blurring boundaries*, van grensvertoebeling. Mens, bedrijf en samenleving groeien naar elkaar toe. Drie klassieke breuklijnen zijn daarbij onderhevig aan grensvervaging (cfr. figuur 1):

1. die tussen organisaties en hun omgeving
2. die tussen de interne opdelingen van de klassieke arbeidsorganisatie
3. die tussen de persoonlijke en professionele leefwereld van de mens in de organisatie



**Figuur 1:**  
Grensvervaging tussen individu, organisatie en samenleving.

Bron: ETION

We nemen die vervagende grenzen verder onder de loop.

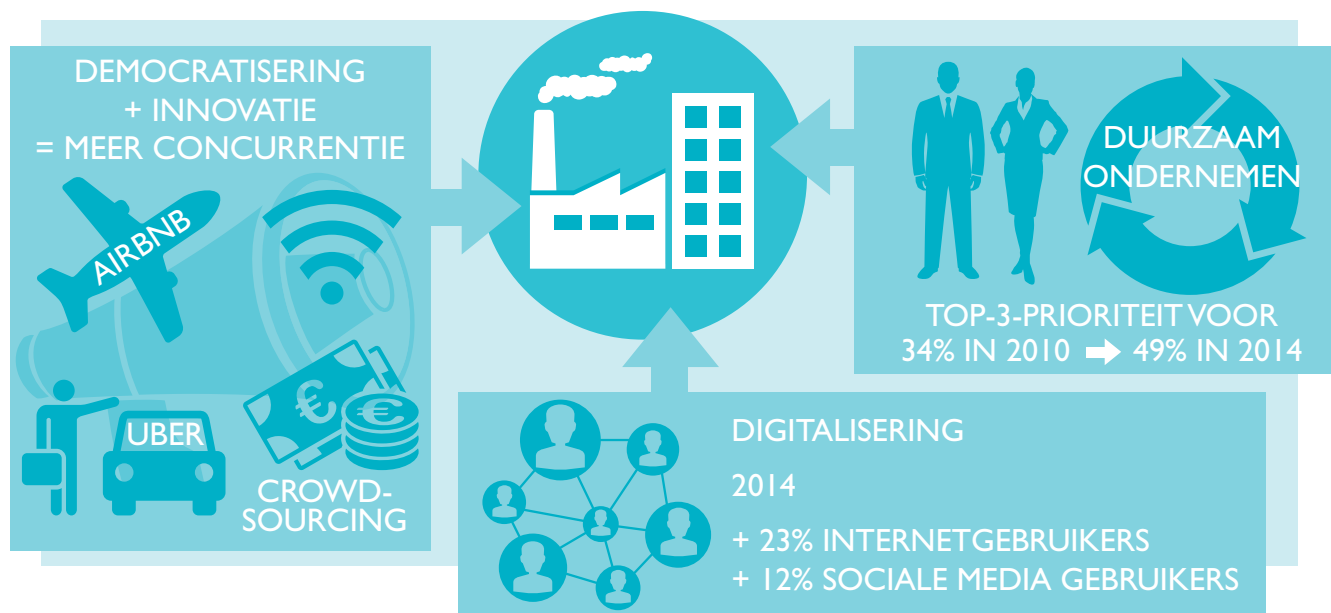
### 1.1 Bedrijf-Samenleving

Een bedrijf is steeds minder een eiland. Het genereert winst uit het inspelen op behoeften van externe spelers (klanten, consumenten) en is afhankelijk van diverse externe factoren zoals regulering, grondstofprijzen of geopolitieke conflicten die zich buiten de controlezone van een bedrijf bevinden. Een studie aan de Texas Tech University in de jaren '90 bij bedrijven uit 160 sectoren wees uit dat liefst 45% van het rendement van bedrijven toegeschreven kan worden aan externe factoren (Gosselin & Tindemans, 2012).

En dat waren nog de *roaring nineties*. Het meest welvarende decennium uit de geschiedenis, aldus Nobelprijswinnaar Joseph Stiglitz in zijn gelijknamig werk (2004). Het was ook het laatste waarin het prille internet nog niet de 'disruptieve' invloed had die het vandaag heeft op vrijwel alle sectoren. In een gelijkaardig onderzoek vandaag, zou het aandeel externe factoren ongetwijfeld hoger komen te liggen. Enkele cijfers ter illustratie van de toenemende invloed van buitenaf:

- Duurzame bedrijfsvoering — ondernemen met oog voor mens en milieu — is vandaag voor de helft van de CEO's (49%) een top 3-prioriteit. In 2010 was dit nog 34% (McKinsey & Co, 2014).

- Gevraagd naar welke stakeholders in de toekomst de grootste impact hebben op de waarde van hun bedrijf, wijzen executives wereldwijd naar klanten (70%) en regelgevende instanties (60%). Externe partijen dus. (McKinsey & Co, 2012).
- De toegang tot informatie en technologie groeit exponentieel. In 2014 alleen al kwamen er wereldwijd 525 miljoen internetgebruikers bij (+23%) en 222 miljoen (+12%) sociale media gebruikers (We are Social, 2014). Tegen 2030 zal naar schatting 50% van de wereldbevolking online zijn. Digitale technologie geeft consumenten de kans om zich te informeren over producten, er online feedback over te delen, en eventueel zelfs druk uit te oefenen via consumentenacties. Toenemende transparantie is een van de meest letterlijke illustraties van hoe dun de grens geworden is tussen bedrijven en hun omgeving.
- Innovatie is gedemocratiseerd. Een laptop met internetaansluiting kan volstaan om de wereldmarkt te veroveren. Het onderscheid consument/producent en klant/leverancier is ambigu nu particulieren zelf applicaties ontwikkelen en diensten aanbieden, zoals in de zogenaamde *sharing* economie. Bedrijven concurreren niet meer alleen met sectorgenoten maar nu ook met consumenten en disruptieve spelers uit heel andere sectoren. Denken we maar aan de invloed van een start-up als AirBnB op de hotelsector of van Apple op de muziekindustrie (met iTunes) en de mobiele telefonie (met de iPhone). De concurrentiekracht van de omgeving is vandaag honderd keer groter dan in de tijd dat innovatie enkel kwam van kapitaalkrachtige organisaties (McQuivey, 2013).
- Ondernemingen opereren vandaag in een 3D-context van duurzaamheid, digitalisering en democratisering van stakeholders en innovatie (zie figuur 2). Deze



**Figuur 2:**  
3D-invloed op ondernemingen: democratisering, duurzaamheid en digitalisering.

Bron: ETION

## De evolutie naar zelfsturing (Laloux, 2014)

Zowel in de recente managementliteratuur als in de media zien we vandaag herhaaldelijk aandacht voor mensgerichte en non-hiërarchische organisatievormen. In het internationaal opgemerkte werk *Reinventing Organizations* beschrijft de Belg Frederic Laloux hoe diverse pionierende organisaties hierin slagen. Wat zij delen, zijn radicale keuzes in het zich omvormen tot meer bezielende werkplekken. Het zijn rendabele organisaties waar mensen graag werken en die een positieve bijdrage leveren aan hun omgeving. Zelfsturing of *selfmanagement* is een van de gemeenschappelijke kenmerken van deze zogenaamde 'teal organizations' (n.v.d.r. de auteur benoemt de verschillende organisatie modellen met een kleur).

Bedrijven als Sun Hydraulics (VS, 900 werknemers), Favi (FR, 500, vooral arbeiders) en Buurtzorg (NL, +8.000) zijn voorbeelden van organisaties die vrijwel volledig gerund worden door zelfsturende teams. Initiatief en leiderschap zitten er niet langer geconcentreerd in hiërarchische (top)posities, maar zijn verdeeld over teams en medewerkers die wisselende rollen aannemen (bv. productiemedewerker en opleider). Er zijn nauwelijks of geen controleerende rollen, wat zich vertaalt in de afwezigheid van (midden)management.

De aangehaalde voorbeelden doen dit niet zonder resultaat. Sun noteert al 40 jaar spectaculaire groeicijfers, zelfs tijdens de crisisjaren. Metaalverwerker Favi is de laatste Europese speler in zijn sector en houdt met aanzienlijke marges meer dan stand in de concurrentie met lageloonlanden. Thuiszorgverlener Buurtzorg groeide in nauwelijks tien jaar van 10 naar meer dan 8.000 medewerkers, die autonoom functioneren in kleine verpleegteams. Een audit van EY in 2009 toonde aan dat hun aanpak 40% efficiënter is dan de traditionele thuiszorg in Nederland. Opvallend in de aangehaalde voorbeelden is dat het verloop nagenoeg zero is. De aanpak is dus niet alleen efficiënt, ze wordt ook gewaardeerd door wie er werkt.

3D-impact dwingt bedrijven om de blik meer naar buiten te richten. Hun succes op lange termijn is immers medeafhankelijk van deze externe fenomenen.

### 1.2 Interne grensvervagers

Ook binnen organisaties zien we grenzen verdwijnen. Soms letterlijk door de evolutie naar telewerken. Voor steeds meer werknemers valt de werkruimte niet langer samen met een hiertoe voorzien kantoor. In de laatste drie jaar is het aandeel ondernemingen en organisaties in België dat telewerken toepast, gestegen van 13,5% in 2011 naar 30,7% in 2014 (SERV, 2015).

Maar ook figuurlijk zien we bressen ontstaan in de opdelingen van de klassieke organisatiestructuur. Zoals tussen wie waarvoor bevoegd is, tussen wie waar werkt, tussen wie welke taak uitvoert. In heel wat organisaties zien we een verschuiving van verticale hiërarchie en strikte functieomschrijvingen naar een horizontale netwerkstructuur en meer cross-functionele samenwerking. Werknemers nemen daarin wisselende rollen aan, afhankelijk van project en omstandigheden. Hoe ze hun taak en rol precies uitvoeren, bepalen ze grotendeels zelf (zie kaderstuk over zelfsturing).

In 2014 boog een reflectiegroep van ETION-ondernemers<sup>2</sup> en leidinggevendenden uit diverse sectoren zich over de vraag hoe de onderneming van de toekomst er zou uitzien. Wat interne arbeidsorganisatie betreft, valt die samen te vatten in een woord: ruimte. En wel ruimte voor:

- interdisciplinaire en departement-overschrijdende samenwerking
- intern ondernemerschap waarin medewerkers initiatief tonen
- experiment en dus ook voor het mogen leren uit fouten
- het aanpassen van systemen aan initiatief in plaats van omgekeerd (!)

Vooraf dat laatste punt illustreert hoe de organisatie van de toekomst niet langer een statisch geheel is waarvan elkeen een vast onderdeel vormt (zoals bij een machine). Organisaties evolueren naar het model van een levend organisme dat voortdurend in beweging is en — als het goed gaat — zich aanpast aan de veranderende omgeving.

Deze evolutie staat niet los van de eerste 'grensvervager' tussen bedrijf en samenleving. Door interne barrières weg te nemen (bijvoorbeeld inzake besluitvorming) wil men sneller inspelen op de toenemende invloed van buitenaf.<sup>3</sup>

2 Op 10 09 2015 transformeerde het 90-jarige ondernemersplatform VKW tot ETION, forum voor geëngageerd ondernemen.

3 Voor een uitgebreidere analyse hierover zie Eynikel, J., (2015), Het netwerkeffect, Beleidsnota 79.

### 1.3 Werk-Privé

Een derde grensvernager is die tussen het individu en zijn professionele omgeving. De persoonlijke en professionele levenssfeer zijn niet meer zo strikt van elkaar gescheiden.

Ten eerste in ruimte en tijd. Telewerk en digitale technologie halen de werkomgeving binnen in de privésfeer. Tegelijk haalt die technologie ook de privéomgeving binnen in de werkomgeving. Zoals het gebruik van persoonlijke sociale netwerken op het werk. Werk en privé lopen meer door elkaar. De *work-life* balans evolueert naar een *work-life* integratie.

Daarnaast doet de behoefte aan zinvol werk de grens tussen de mens en zijn professionele omgeving vervagen. Zingeving is voor 86% van de Belgische werknemers een motivatie om te werken (Randstad, 2014). Mensen willen betekenis ervaren in hun werk, niet alleen ernaast. Dat is ook maatschappelijk relevant, zoals in de debatten over langer werk. Zinvol werk vormt daar een belangrijk onderdeel van, want het stimuleert de intrinsieke motivatie om (langer) aan het werk te blijven.

Maar wat genereert zin in werk? In hun essay *Jobs die gelukkig maken* halen professor arbeidpsychologie Frederik Anseel en Lien Vossaert van UGent vier basisprincipes aan op basis van diverse wetenschappelijke studies.

*Vier basisprincipes:*

- Het gevoel inspraak te hebben in hoe werknemers best kunnen bijdragen tot het succes van een organisatie.
- Mee kunnen denken naar de beste manier om dit te doen vanuit hun eigen sterktes.
- Zelf bepalen hoe, waar en wanneer ze dit doen.
- Zich ondersteund en erkend voelen in de dingen die ze bereiken.

Zoals blijkt uit deze principes ontstaat zinvol werk wanneer mensen zichzelf herkennen in hun werk en hun bijdrage tot het succes van de organisatie herkennen. Het 'ik' wil geen anoniem radertje zijn ten dienste van het 'wij' van de organisatie, maar er zichtbaar toe bijdragen. Hier raakt de derde grensvernager aan de tweede. Om de eigen bijdrage aan het groter geheel van de organisatie te zien, moet dat groter geheel ook overzichtelijk blijven. Organisaties met strikte opdelingen tussen activiteiten, teams en taken maken het moeilijk voor het individu om de eigen betekenis in de organisatie nog te blijven zien.

De toekomst van onze arbeidsmarkt ligt daarom in de personalisatie van werk, aldus nog Anseel en Vossaert. Het zo goed mogelijk afstemmen van werk op individuele noden en sterktes van werknemers. Een strikte afbakening tussen persoon en organisatie is dus niet alleen achterhaald, ze is ook contraproductief. Bezieling, motivatie, engagement ontstaat immers daar waar wie men is en wat men doet, elkaar ontmoeten (De Wulf, 2015). Waar persoon en organisatie elkaar dus raken.



## 1.4 Voorbij de grens

Ondernemingen en andere organisaties ondervinden dus een toenemende invloed van buitenaf en van binnenuit. Werknemers willen meer autonomie en zin ervaren in hun werk. Externe belanghebbenden (stakeholders) hebben meer impact op het reilen en zeilen van bedrijven. Die interne en externe invloed dagen de vertrouwde houvasten uit waarop heel wat organisaties gestoeld zijn: hiërarchische structuren, een overzichtelijk concurrentieel speelveld, stabiele regelgevende kaders en voorspelbare carrières. Deze houvasten waren gebaseerd op onderscheid en voorspelbaarheid. Afbakeningen zijn immers vaak bakens van vertrouwen. Onderscheid maakt de dingen duidelijker.

De nieuwe context vraagt echter dat organisaties soepel kunnen inspelen op verandering, intern en extern synergieën zoeken en de vertrouwde werking in vraag durven stellen. Het klassieke (Tayloristische) paradigma van procesmanagement krijgt het dan moeilijk. Elke poging om precies voor te schrijven wie wat moet doen in welke omstandigheden is onbegonnen werk. Wat vandaag ook zinloos is, gezien de omstandigheden snel veranderen. De huidige context vraagt meer persoonlijke en collectieve keuzes van iedereen in de organisatie en dus ook meer vrijheid van de individuele werknemers.

Hoe vermijd je dat een organisatie zo een speelbal wordt van individuele of maatschappelijke grillen? Hiervoor is een ander houvast nodig dan micromanagement en rigide structuren. Een houvast dat voldoende flexibiliteit biedt om soepel in te spelen op veranderingen, maar dat niet tot stuurloosheid leidt. Om in de analogie van de scheepvaart te blijven: er zal een kompas nodig zijn om in de zee van veranderingen de koers te blijven behouden.

## 2. De organisatie van de toekomst is waardengedreven

In een context waarin de grenzen in en om een onderneming vervagen, kan het doel van een onderneming niet beperkt worden tot het nastreven van financiële groei. Die is weliswaar noodzakelijk om op lange termijn succesvol te zijn. Maar daarnaast wordt de waarde van ondernemingen in toenemende mate afhankelijk van de mate waarin ze ook persoonlijke en maatschappelijke groei nastreeft. Dit vraagt een integrale kijk op ondernemen. Een vertrekpunt hiervoor is de ethiek die begint waar de exclusieve focus op eigenbelang eindigt.

Een mooie illustratie hiervan is het verhaal van Robinson Crusoe (Defoe, 1719).<sup>4</sup> Na als schipbreukeling te zijn aanbeland op een schijnbaar onbewoond eiland, is Robinsons eerste zorg te overleven. Daarvoor gaat hij op zoek in zijn omgeving: takken en palmbladeren voor een hut, kokosmelk voor de dorst, dieren en planten als voeding.

---

***De waarde van ondernemingen wordt in toenemende mate afhankelijk van de mate waarin ze ook persoonlijke en maatschappelijke groei nastreeft.***

---

<sup>4</sup> De volgende passage is gebaseerd op Fernando Savaters 'Het goede leven' (1996).

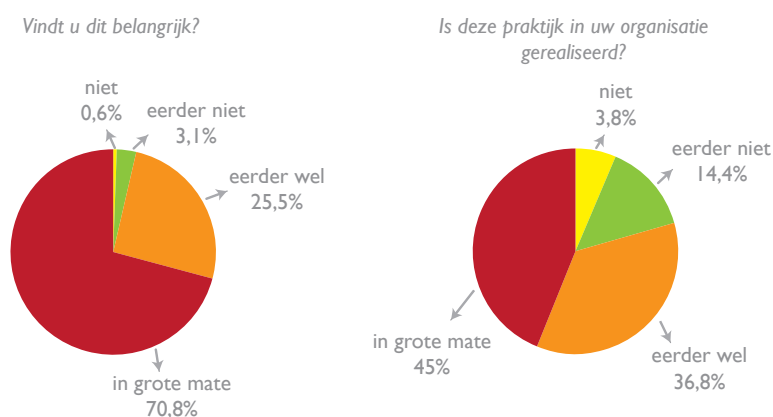
Niemand zal bezwaar hebben dat Robinson zonder scrupules elementen uit zijn omgeving gebruikt voor de eigen overleving. Robinson is ook zeer tevreden met dit leven: niets ontbreekt hem. Het leven is goed. Tot de dag dat hij opschrikt van een voetstap in het zand. Er blijkt nog iemand anders op het eiland te zijn. Geen dier, maar een mens: Vrijdag.

Waar tot dan toe Robinsons verblijf op het eiland enkel in het teken stond van de vraag 'hoe overleef ik', verandert dit met de komst van Vrijdag in 'hoe overleef ik te midden van anderen'. Als enkeling op een eiland was alles wat Robinson hielp te overleven, goed. Met de komst van een ander mens geldt dit niet meer te allen prijze. Vrijdag is geen nutswezen dat Robinson naar eigen goeddunken kan gebruiken. Vrijdag en Robinson zijn als het ware stakeholders geworden van elkaars leven. Of ze het nu willen of niet, ze delen een belang door de wederzijdse invloed die ze op elkaars leven hebben. Wat goed is, wordt nu bepaald door wat goed is voor de ene in relatie tot de andere. Dat is het begin van de ethiek.

Het verhaal van Robinson Crusoe toont dat ethiek een integrale kijk op het leven inhoudt die meerdere belangen dient. Niet dat Robinson tot hertoe een immoreel wezen zonder waarden was. De ontmoeting met Vrijdag is een appel op de persoonlijke waarden van Robinson en een 'trigger' om die in de praktijk te brengen. Zoals Robinsons (moreel) perspectief verruimt van zodra hij beseft niet alleen te zijn op het eiland, gebeurt hetzelfde met organisaties die zowel intern als extern hun grenzen zien vervagen. Ze worden uitgedaagd in wie ze zijn en waarvoor ze staan. De toenemende interdependentie tussen individuen, organisaties en wat maatschappelijk gebeurt, verhoogt dus de relevantie van een integrale, ethische vorm van ondernemerschap.

De tendens naar waardengedreven ondernemerschap komt hieraan tegemoet. We zien vandaag dat een groot deel van de bedrijven bewust uitdrukking geeft aan kernachtige (morele) principes die hun activiteiten stroomlijnen. Meer dan 8 op de 10 organisaties benoemt vandaag expliciet haar waarden, aldus de waardenenquête die ETION afnam in aanloop van zijn Toekomstcongres in september 2015 (cfr. figuur 3).

#### De waarden van onze organisatie zijn expliciet benoemd (n = 161)



**Figuur 3:**  
> 80% van organisaties benoemt een set van waarden

Bron: ETION Waardenenquête 2015

---

**Voor organisaties zijn waarden richtinggevend zowel op vlak van het individu in de organisatie, de interne arbeidsorganisatie als op vlak van het externe engagement van de onderneming.**

---

Door hun fundamentele waarden te expliciteren, creëren ondernemingen voor zichzelf een nieuw houvast. Waarden zijn kernachtige (morele) principes die uitdrukken wat we nastrevenswaardig vinden. Ze vormen de (morele) toetssteen voor ons gedrag. Voor organisaties zijn ze richtinggevend, zowel op vlak van het individu in de organisatie, de interne arbeidsorganisatie als op vlak van het externe engagement van de onderneming. De mate waarin een organisatie haar waarden consequent doortrekt in deze domeinen, bepaalt ook het succes ervan. Zo kan je waarden als 'transparantie' of 'respect' als organisatie niet voelbaar maken naar je klanten en stakeholders als zij ook niet intern leven tussen de mensen op de werkvloer.

Als kompas geven waarden richting, zonder de koers naar de bestemming (de missie van de organisatie) gedetailleerd te moeten omschrijven. Wat zinloos zou zijn, gezien die koers vandaag sterk onderhevig is aan verandering. Elke poging om precies voor te schrijven wie wat moet doen in welke omstandigheden is onbegonnen werk.

### **3. Kenmerken van een waardengedreven onderneming (WGO)**

Wat doet een waardengedreven onderneming nu anders? We schuiven vijf basiskenmerken naar voren die we herhaaldelijk zien opduiken in *best practices*, in dialoog met ondernemers en stakeholders en in eigen onderzoek naar waardengedreven ondernemerschap.<sup>5</sup> Op basis van deze diverse bronnen zijn dit gemeenschappelijke kenmerken van een waardengedreven onderneming (WGO):

#### **3.1 Mensgericht**

De mens achter de medewerker/ondernemer is de hoeksteen van een WGO. Waarden zijn immers geworteld in wie we zijn als mens. Een WGO is een gemeenschap van mensen met waarden als bindmiddel. Zo een organisatie kan maar groeien wanneer ook de mensen groeien die de waarden in de praktijk brengen. Een WGO zoekt daarom aansluiting tussen de organisatiedoelstellingen en de persoonlijke waarden van haar medewerkers. Daarnaast investeert ze in persoonlijke groei. Aan de top — een WGO kan niet zonder waardengedreven leiders — maar evenzo in de rest van de organisatie.

Zelfreflectie, zelfbeschikking en zelfontplooiing vormen de pijlers van persoonlijke groei. In die volgorde. Zelfontplooiing kan niet zonder voldoende ruimte om jezelf te ontwikkelen (zelfbeschikking), en niet zonder inzicht in de eigen waarden en doelstellingen (zelfkennis). Een WGO biedt ondersteuning op elk van deze drie vlakken. Zoals door het aanbieden van coaching, het actief opvolgen van de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en het personaliseren van werk met voldoende autonomie om de job 'eigen te maken' (zie ook 1.3).

---

<sup>5</sup> In aanloop van zijn Toekomstcongres organiseerde ETION een vijfdelig verkenningstraject, 15 lezingen, een enquête, een stakeholderoverleg en een adviesgroep over waardengedreven ondernemerschap.



Individuele groei komt de collectieve doelstellingen van de organisatie ten goede. Het stimuleert immers de intrinsieke motivatie voor het werk: de persoonlijke drive om zich te engageren voor een project. En persoonlijk engagement is een belangrijke drijver van prestatie.

Ten slotte heeft het inzetten op persoonlijke ontwikkeling ook maatschappelijke baten. De verhoging van de pensioenleeftijd en de noodzaak om langer te werken, vragen aandacht voor werkbaar en zinvol werk. Graag werken is de beste garantie voor langer werken.

### **3.2 Een gemeenschap met een maatschappelijk engagement**

Een waardengedreven onderneming is een gemeenschap met een uitgesproken why. Een hoger doel waar de producten, diensten en strategische keuzes willen toe bijdragen: schoonheid, creativiteit, verbondenheid, veiligheid, ... Een waardengedreven onderneming bestaat niet uitsluitend omwille van zichzelf. Ze is meerzijdig partijdig: ze creëert meerwaarde(n) voor zichzelf én het ecosysteem waarin ze opereert.

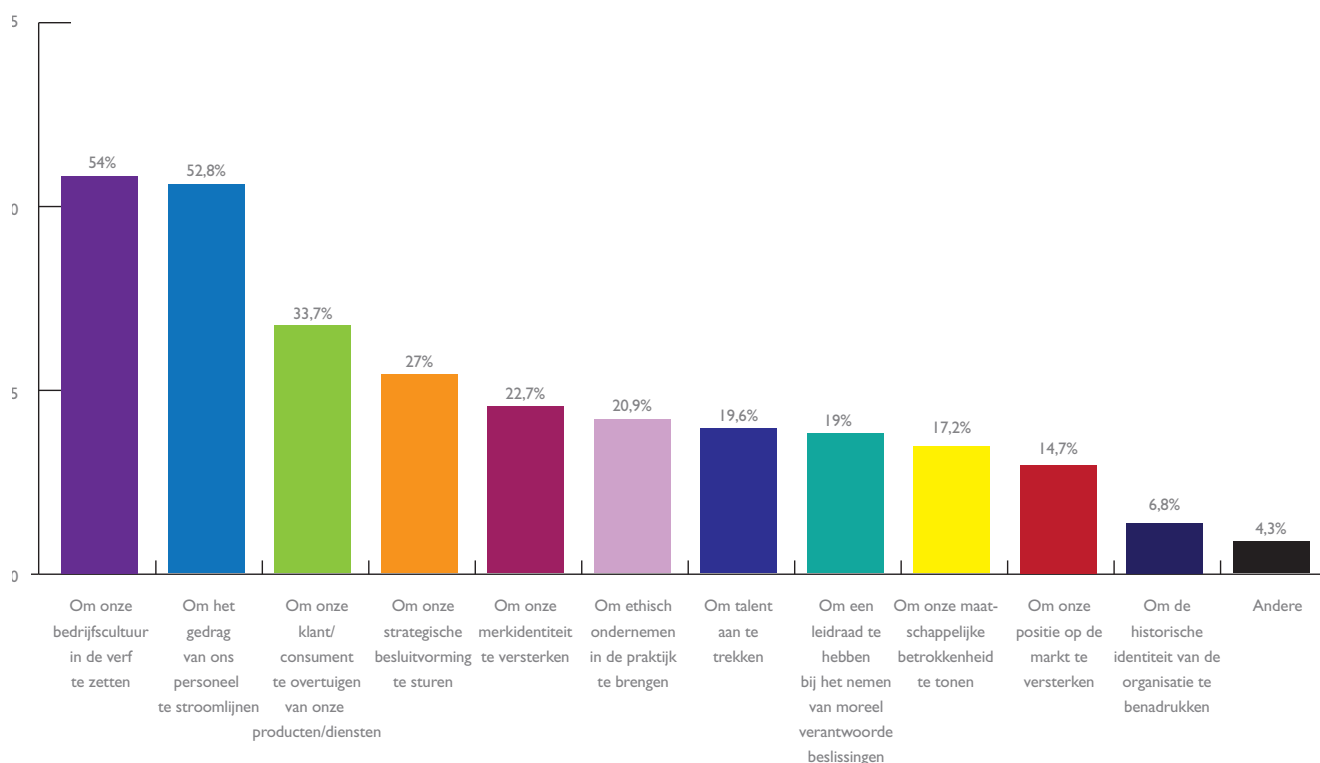
Dit ruimere engagement is vaak omschreven in een missieverklaring. De ultieme doelstelling waarmee de onderneming zelf de brug maakt naar haar omgeving. Hiermee is een WGO intrinsiek toekomstgericht. Door de organisatiedoelstellingen proactief in te bedden in een ruimer kader, blijft ze relevant als die omgeving verandert. De organisatie verandert dan immers mee.

In een WGO maakt dit maatschappelijk engagement deel uit van de strategie. Soms omdat het moet (bijvoorbeeld door regelgeving), ook omdat het loont (bijvoorbeeld voor de eigen reputatie), maar in de eerste plaats omdat het hoort. Omdat het voortvloeit uit datgene waar de organisatie voor staat. Dit inside-out engagement leeft vandaag sterk op het vlak van duurzaamheid. De alineëring met de eigen waarden en missie is vandaag de topmotivatie voor bedrijven om zich duurzaam op te stellen (McKinsey, 2014).

Maatschappelijk engagement toont zich bijvoorbeeld in de wil om maatschappelijk relevante producten en diensten te ontwikkelen. Zaken waar een maatschappelijke nood aan is en die de samenleving ten goede komen. In een dergelijke filosofie van gedeelde waardecreatie dient de onderneming zowel de eigen doelstelling als die van relevante stakeholders. In een context waarin alles in toenemende mate met elkaar gelieerd is, is ondernemerschap geen zero-sum game meer. Winst hoeft geen verlies te betekenen voor een ander maar kan voor meerdere partijen voordeel opleveren. Hierdoor wordt ook de relatie en samenwerking met stakeholders van strategisch belang. Ze bepalen immers mee de waarde van een WGO.

### **3.3 Stoelt op gedeelde waarden**

Gedeelde waarden zijn het bindmiddel van de WGO als ondernemende, geëngageerde gemeenschap. Waarden geven uiting aan het DNA van de onderneming en bestendigen zo een consistente bedrijfscultuur. Ze schrijven geen oplossingen voor, maar bieden een collectief referentiekader voor individuele gedragingen en beslissin-



**Figuur 4:**  
Waarom waardengedreven ondernemen?

Bron: ETION Waardenenquête 2015

gen in lijn met de organisatiedoelstellingen. Dit impliceert dat voor iedereen duidelijk moet zijn wat de organisatiewaarden betekenen voor zijn of haar taak in de organisatie. Het expliciteren van een set van waarden is een beginpunt, geen eindpunt. Ook waardengedreven ondernemen vraagt opleiding, coaching en opvolging.

Dat waarden een richtinggevend kompas vormen voor de interne werking zien we ook bevestigd in de waardenenquête van ETION. Uiting geven aan de bedrijfscultuur (54%) en het stroomlijnen van het gedrag van het personeel, zijn de belangrijkste motivaties voor organisaties om inspanningen te doen op het vlak van waarden (53%) (cfr. figuur 4).

### 3.4 Streeft duurzaam succes na

Een onderneming die haar eigen materiële fundamenten veronachtzaamt, is gedoemd te verdwijnen. Een onderneming kan geen waarde creëren voor anderen als ze dat niet ook voor zichzelf doet. Rendabiliteit en een gezonde financiële onderbouw zijn noodzakelijk voor het voortbestaan en de groei van de organisatie. Een waardengedreven onderneming streeft dan ook succes na. Niet zomaar succes, maar lange termijn meerwaarde. Volgehouden of duurzaam succes dus. Winst en rendabiliteit zijn daarbij als zuurstof. Noodzakelijk om te leven, maar daarom niet de zin van het leven.

De ETION Waardenenquête toont overigens een significante correlatie tussen de rendabiliteit en de waardengedrevenheid van organisaties. Ondernemingen die de afgelopen drie jaar een verbetering van de financiële resultaten noteerden, durven blijkbaar hun waarden vlugger kenbaar te maken. Ze laten de organisatiewaarden ook veel nadrukkelijker meespelen bij de aanwervingspolitiek en in evaluatieprocedures (ETION, 2015).

### 3.5 Een continu verbeteringsproces

De hierboven geschetste kenmerken kunnen de indruk wekken dat een WGO een onhaalbaar ideaal inhoudt. Niets is minder waar. Een WGO is mensenwerk en evolueert met vallen en opstaan. Bovendien bieden waarden geen perfecte oplossingen. Ze kunnen elkaar zelfs uitsluiten. Soms vragen de omstandigheden om voorrang te geven aan korte termijn overleving alvorens lange termijn meerwaarde te realiseren. Ondernemen is altijd een risico, wat gepaard gaat met onzekerheid. Sommige beslissingen blijken pas nadien de juiste of de foute. Ook een WGO leeft met die imperfecties.

Wat een WGO op dit punt kenmerkt, is dat ze heel bewust omgaat met situaties waarin de waarden worden uitgedaagd. Ondernemen is een proces van continue verbetering. Ook op het vlak van waarden. Waardenconflicten kunnen zeer lastig zijn, maar bieden ook de kans om echt te tonen waar de onderneming voor staat. Het ware gelaat van een organisatie toont zich vooral in kritieke situaties. In die situaties betekent dit dat de organisatie vanuit de voorhanden kennis en analyses een afweging maakt die zo dicht mogelijk aansluit bij het DNA van de onderneming. Waarden zijn per definitie iets wat nagestreefd wordt. Geen keurslijf.

#### *Samengevat*

Als we de vijf kenmerken samenbrengen komen we tot de volgende omschrijving van een WGO:

- Een **ondernemende gemeenschap**
- met een **maatschappelijk engagement**
- waarin iedere **persoon** vanuit **gedeelde waarden**
- **duurzaam succes** voor de organisatie nastreeft
- in een **continu verbeteringsproces**

Terug naar Charles Handy. Hij stelde dat ondernemingen in de toekomst gemeenschappen zullen zijn van mensen die samen een hogere doelstelling realiseren (zie inleiding p.1). Het is duidelijk dat waardengedreven ondernemerschap hieraan tegemoetkomt. Een WGO is uitgesproken mensgericht en missiegedreven. Ze kenmerkt zich door intern en extern engagement. Een gedeeld en toegepast waardenkader vormt daarbij het referentiekader voor de twee. We kunnen dus stellen dat de evolutie naar waardengedreven ondernemen een concretisatie is van wat Handy vijftien jaar geleden vooropstelde, met waarden als bouwstenen.

### Besluit

We schetsten in deze nota een context die een integrale benadering van ondernemerschap vraagt. Een dergelijk perspectief kan gevonden worden in de ethiek: doen wat goed is voor mij in relatie tot anderen. In de evolutie naar 'ondernemingen zonder grenzen' worden bedrijfswaarden als toetssteen voor de eigen werking dan ook steeds

#### **ETION waardenenquête: waarden voorbij de woorden**

Beantwoordt de visie over waardengedreven ondernemen ook aan de realiteit van de ondernemerswereld? Om dit te achterhalen, bevroeg ETION organisaties in Vlaanderen en Brussel over hoe zij waardengedreven ondernemerschap in de praktijk brengen. ETION wou daarbij vooral nagaan hoe en waarom zij inspanningen leveren op het vlak van hun waarden. Hiervoor legden we de bedrijfsleiders 30 praktijken van waardengedreven ondernemen voor, met de vraag in welke mate ze deze items belangrijk vinden en in welke mate ze gerealiseerd zijn in hun onderneming. De volledige resultaten vindt u in het ETION Waardenrapport, dat parallel aan deze nota verschijnt in september 2015.

belangrijker. Ze vormen een coherente leidraad voor de economische, maatschappelijke en persoonlijke groei die een waardengedreven onderneming nastreeft. In vijf kenmerken ten slotte schetsten we de contouren van een WGO en hoe deze inspelen op de veranderende context.

## Referenties

- ANSEEL, F. & VOSSAERT, L., (2015), Jobs die gelukkig maken, [www.liberales.be](http://www.liberales.be)
- DEFOE, D., (1719), The Life and Strange Surprising Adventures of Robinson Crusoe of York, V.K.
- DE WULF, R., (2015), Soulmade. Bezieling op het werk, Davidsfonds: Leuven
- ETION Waardenrapport (2015), Wilrijk
- EYNIKEL, J., (2015), Het netwerkeffect, Beleidsnota 79, Wilrijk
- HANDY, C., (2002), What's a Business For?, Harvard Business Review dec 2002: New York
- LALOUX, F., (2014), Reinventing Organizations, Nelson Parker: Brussel
- MCKINSEY & COMPANY (2014), Sustainability's strategic worth, [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)
- MCKINSEY & COMPANY (2012), Engaging and understanding governments, [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)
- MCQUIVEY, J., (2013), Digital Disruption: Unleashing the Next Wave of Innovation, Amazon Publishing: Las Vegas
- RANDSTAD, (2014), Werknemers en hun loopbaan, Brussel
- SAVATER, F., (1996), Het goede leven. Ethiek voor mensen van morgen, Bijleveld: Utrecht
- SERV, (2015), Het Nieuwe Werken in de Vlaamse ondernemingen en organisaties, Stichting Innovatie & Arbeid: Brussel
- WE ARE SOCIAL, (2015), Digital, Social and Mobile in 2015 report, [www.wearesocial.net](http://www.wearesocial.net)

**Auteur:** Jochanan Eynikel  
**Eindredactie:** Isabelle Verlinden  
**Vormgeving:** Lieve Swiggers  
**Foto:** FreeGreatPicture.com  
**E-mail:** [jochanan.eynikel@vkw.be](mailto:jochanan.eynikel@vkw.be)  
**Twitter:** @JochananTweets  
**Website:** [www.etion.be](http://www.etion.be)  
**V.U.:** ETION vzw