

- Persoonlijke confrontaties met waardenconflicten
- Emoties als morele voelsprietten
- Wie zonder zonde is...
- Wat goed of juist is, voelt het best...
- Ik wil wel, maar de ander niet
- Persoonlijke tegenover organisatie-waarden
- Kan je in de werkcontext wel volgens je eigen waarden handelen?
- Wat geeft kracht om authentiek te handelen?
- Wat betekent dit voor leiders in waardengedreven organisaties?
- Besluit



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.vkW.be

Verantwoordelijke uitgever:
VKW Denktank

It's all about L.O.V.E.: Living Our Values Everyday

Deze bijdrage is het derde deel in een drieluik rond omgaan met waardenconflicten in organisaties. Hoe waarden tot leven brengen in het bedrijf, beschrijven we in 'De waardenfluisteraar' (VKW Metena Beleidsnota Nr. 60). In 'Waardendilemma's. Stappen naar een verantwoord besluit' (VKW Metena Beleidsnota nr. 62) stellen we een aanpak voor om stapsgewijs te komen tot een oplossing voor morele dilemma's binnen het bedrijfsbeleid.

Een dilemma is steeds een uitdaging tot het vinden van een antwoord op de vraag 'Wat is juist om te doen' in een situatie waarin het ene 'goed' het andere uitsluit, en elk antwoord een prijs heeft. Net omdat die prijs voor zichzelf of voor anderen zo hoog kan zijn, rekenen leiders of medewerkers bepaalde dilemmavraagstukken soms tot de moeilijkste keuzes waarvoor ze zich geplaatst zagen in hun loopbaan.

Maar in een waardenconflict draait het niet altijd om de vraag wat juist of fout is. Het antwoord wijst zichzelf uit. De morele uitdaging ligt soms veeleer in: ben ik in de mogelijkheid om het ook te doen? Daarover gaat dit derde deel. Wat hindert of helpt me om te handelen in overeenstemming met datgene wat ik als goed of juist beschouw? En wat betekent dit voor waardengedreven organisaties, die morele competentie en integriteit in hun werkomgeving willen bevorderen?

1. Persoonlijke confrontaties met waardenconflicten

Voorbeeld 1

Diederik is opgetogen over zijn promotie tot 'intern controller' in de regionale unit van een groot chemisch concern. De nieuwe verantwoordelijkheid is een grote uitdaging. De groepsdirecteur Finance is hem gunstig gezind, en hij verwacht op korte termijn ook betrokken te worden bij het nieuwe 'compensation and benefit program'. Een belangrijke klant plaatst aan het eind van het eerste kwartaal een omvangrijk order, maar verlangt pas levering halfweg het volgende kwartaal. De groepsdirecteur Finance vraagt de boekhouding dit order toch als een gereali-seerde verkoop te boeken op het ogenblik van de overeenkomst. Zo kan de groep — anders dan gevreesd — de opgelegde omzettoelstelling toch halen en zich verzekeren van haar verhoopte bonus. Diederik is verrast: dit is geen transparante financiële rapportage.

Voorbeeld 2

De veiligheidsvoorschriften van een autoassemblagebedrijf bepalen dat kinderen niet zijn toegelaten op het bedrijfsdomein. Een Russische vrachtwagenchauffeur meldt zich aan voor een levering. Het is vakantietijd in zijn thuisland en de man heeft zijn vijfjarig zoontje meegenomen. De chauffeur moet bij het lossen en herladen van goederen, wat een volle twee uur in beslag zal nemen, binnen een straal van 10 meter bij de vrachtwagen blijven. De receptie is die dag onbemand. Er is ook geen andere opvangmogelijkheid voor het kind. Sandra is veiligheidschef en zoekt een oplossing. Ze raadpleegt de plantmanager. Die ziet geen problemen: breng het kind

naar het nabije McDonald's-restaurant, even buiten het industrieterrein. Een taal vreemde omgeving voor de jongen, die natuurlijk ook de taal niet spreekt. Sandra ziet de verontruste blik in de ogen van de man. Ze heeft zelf een kind van die leeftijd en begrijpt niet hoe haar chef dit kan voorstellen.

Voorbeeld 3

Anja is manager klantenservice in een telecombedrijf. In haar werk tracht ze het beste van zichzelf te geven voor het bedrijf en voor de brede groep van klanten. Op een dag krijgt ze in een managementmeeting heel sterk de wind van voren. Haar CEO kleineerde haar met enkele ongegronde opmerkingen over de vorderingen in een bepaald marktsegment. Anja was hiervan ondersteboven, maar weerlegde de kritiek niet. Na de meeting verliet ze snel de ruimte. Na een zeer onrustige nacht besluit ze haar baas in zijn kantoor op te zoeken. Ze vreest dat ze hiermee een risico loopt. Tegen haar baas ingaan zou wel eens het einde van haar aanstelling kunnen betekenen.

In deze verhalen zien we de hoofdpersoon telkens voor een gelijkaardige confrontatie staan: de 'omgeving' verwacht een oplossing voor een probleem, op een wijze die conflicteert met wat voor hem of haar juist aanvoelt. Niemand blijft in zijn professionele geschiedenis gespaard van dit soort ervaringen. Welke functie je ook opneemt, hoog of laag in de organisatie, op een dag brengt je werkomgeving je in aanraking met gebeurtenissen die je persoonlijke waarden onder druk zetten.

Ruwweg herkennen we hierin drie verhaaltypes. Diederik wordt in het eerste voorbeeld zelf door iemand — de persoon aan wie hij rapporteert, en van wie hij afhankelijk is — aangespoord om iets te doen wat volgens hem niet oké is ten overstaan van anderen (het bedrijf, de aandeelhouders...). In het tweede voorbeeld ben je, zoals Sandra, getuige van iets wat iemand een ander (het kind) aandoet, en stelt zich de vraag of, en hoe, je kan of moet tussenkomen. In het voorbeeld van Anja, voel je jezelf tekortgedaan door een ander, en draait de vraag om de wijze waarop je voor jezelf kan opkomen. Telkens een ander perspectief

dus van waaruit je bij het waardenconflict betrokken bent: als actor, als getuige of als benadeelde (slachtoffer).

2. Emoties als morele voelspriet

Weinig waarschijnlijk dat dit soort situaties je onberoerd laat. Het raakt je wanneer iets dat voor jou van waarde is met de voeten wordt getreden. Je gevoel zegt je dat iets niet klopt. Emoties zijn onze morele voelspriet. Ze appelleren aan een ethisch buikgevoel. Je voelt morele verontwaardiging, die gepaard kan gaan met innerlijke onvrede, mentale onrust en niet zelden met acute spanning.

3. Wie zonder zonde is...

Hoe hiermee omgaan? Blik eens terug op waardenconflicten uit je eigen werkgeschiedenis en hoe je hierop hebt gereageerd. In welke van de volgende drie categorieën herken je jezelf het meest?

De **idealist**, die zich in keuzesituaties steeds richt op het realiseren van datgene waar hij of zij werkelijk in gelooft.

De **pragmatist**, die zich net zo goed engageert, maar er goed over waakt om zichzelf bij keuzemomenten niet in een nadelige positie te werken.

De **opportunist** die voorrang geeft aan persoonlijk belang, veelal in de vorm van materieel gewin.

Of herkennen we wel iets van de drie types? Waarschijnlijk, naargelang de situatie, de keuzemogelijkheden, de externe druk, de belangen die in het geding zijn... Al zal eentje van de drie wel doorwegen.

Maar niets menselijks is ons vreemd: geen mens die altijd ethisch handelt. Wat tegelijk inhoudt dat niemand ook altijd onethisch handelt. In weerwil van soms niet te onderschatten obstakels, kan ieder van ons omstandigheden beschrijven waarin we toch overeenkomstig onze waarden handelden. Via woorden of daden. Maar evengoed herinneren we ons situaties waarin dat niet zo was.

Mary C. Gentle, hoogleraar aan de Harvard Business School, ging in haar baan-

brekend en zeer verhelderend werk 'Giving Voice To Values' in op dit perspectief van 'meer of minder ethisch handelen'. Ze verrichtte uitgebreid onderzoek en kwam tot dit besluit: (de meeste) mensen willen in hun leven en werk het liefst in spreken en handelen uitdrukking geven aan hun persoonlijke waarden.

Als dit waar is — en haar resultaten bevestigen dat — dan krijgen we hiermee ons inziens een heel vernieuwend perspectief om te groeien als waardegedreven onderneming.

4. Wat goed of juist is, voelt het best...

Tegen de achtergrond van een harde bedrijfsrealiteit — vaak niet gespeend van eigenbelang, berekening en onbetrouwbaarheid — kan de stelling dat mensen het liefst uitdrukking willen geven aan hun persoonlijke waarden, ongeloofwaardig, ja, misschien wel naïef klinken.

Dat ze dit verlangen wil evenwel niet zeggen dat ze dit ook doen! Noch dat ze er de juiste wegen toe vinden. De druk van de omstandigheden leidt mensen al te vaak tot andere opties dan datgene wat voor hen goed of juist is. Maar hoe je ook besluit te reageren, wat je gelooft dat goed of juist is, voelt het best.

Zo verwonderlijk is dat niet. Voor ieder van ons geldt dat op een berg van wel honderd waarden, er een paar zijn die helemaal bovenaan liggen, en ons innerlijk kompas vormen. Die waarden zijn een deel van jezelf. Misschien is het eerlijkheid, rechtvaardigheid of enthousiasme... Die paar ankerpunten maken je tot wie je bent als mens. Persoonlijke waarden zijn kernen van overtuigingen, die doorheen de jaren vorm hebben gekregen. Je bent er niet op een dag voor gaan zitten, om uit te maken rond welke waarden het in jouw leven draait, zoals een organisatie of bedrijf dat doet. Je hebt er misschien niet eens het juiste woord voor gevonden. Maar toch weet je, als je er even bij stilstaat, waar je voor staat.

Meer nog: waarden zijn zo deel van ons dat ze zelfs hun fysiologische neerslag hebben in de vorm van neurologische

verbindingen in de prefrontale cortex van onze hersenen. Door de koppeling met het limbisch systeem, dat de zetel is van de emoties, ontstaat er een stroom van positieve belevingen wanneer we dingen doen die in lijn zijn met wat onze waarden ons voorhouden. Dat werkt ondersteunend en begeistert. En het werkt ook omgekeerd: als we onder druk geplaatst zijn om dingen te doen die conflicteren met onze persoonlijke waarden, dan verstomt het emotionele applaus om plaats te maken voor negatieve gevoelens als woede, teleurstelling of schuld. Onze emoties als morele voelspriet.

5. Ik wil wel, maar de ander niet

Wanneer zich een waardenkwestie stelt in het bedrijf, houden we er merkwaardig genoeg al te dikwijls aan vast dat wij wel ethisch willen handelen, maar dat het de anderen zijn die dat niet willen. Het gevolg is dan dat we besluiten dat onze inspanningen vruchteloos zullen zijn en dat we er zelfs een prijs voor zullen betalen. Wat te doen? Accepteren, klagen of weggaan lijken de enige opties.

Nemen we echter aan dat mensen in principe het liefst passende wegen vinden om overeenkomstig hun waarden te handelen, dan ontstaat een nieuwe realiteit. Dat anderen dit niet willen is een overtuiging, die ons in de weg staat om zelf op een authentieke wijze te reageren. Die blokkade valt weg als we ons uitgangspunt herkadieren.

Of iedereen dit wil, is op dat ogenblik dan niet meer zo belangrijk. Het komt er gewoon op aan dat voldoende mensen dit willen. Een kwestie van kritische massa, die het fundament vormt van een positieve cultuur, waarin je niet alleen staat.

Willen is één ding. Of het ook lukt, is een ander punt. We weten allemaal dat we het meer én effectiever zouden kunnen doen. Iedereen van ons heeft het potentieel om de capaciteit, doeltreffendheid en waarschijnlijkheid tot het uitdrukken van eigen waarden te verhogen, door te erkennen dat we hiertoe de keuze hebben, door dit te oefenen en door het werkelijk te doen. Morele competentie is als een spier, die we door training kunnen aansterken.

De overtuiging dat mensen uitdrukking willen geven aan hun waarden, versterkt het geloof dat dit ook mogelijk is. Dit maakt het waarschijnlijker dat men het ook zal doen. Succes is niet gegarandeerd. Maar het is de moeite waard.

Hoe beter je zichzelf kent en hoe beter je voorbereid bent, hoe beter het zal lukken je waarden tot uitdrukking te brengen.

6. Persoonlijke tegenover organisatiewaarden

De meeste beschouwingen omtrent bedrijfsethiek handelen over hebzucht, macht en misbruik. Over de schaduwkant van onze menselijke soort hebben we het hier niet, al ontkennen we die evenmin. We kijken naar die momenten en situaties waarop medewerkers weten wat juist is én de wil hebben om hiernaar te handelen, maar externe druk ervaren — van collega's, chefs, klanten... — om anders te doen. Niet de verleiding om het exclusief eigenbelang te volgen krijgt onze aandacht, maar die kant in de mens die zoekt om het juiste te doen.

Onze visie:

Wanneer leiders én medewerkers zich voldoende gesterkt en gesteund voelen om oprecht te spreken en fair te handelen overeenkomstig hun persoonlijke waarden, zullen ze op eigen unieke wijze bijdragen tot de organisatiecultuur die het bedrijf nodig heeft om haar opdracht te realiseren. Het is die match tussen persoonlijke en organisatiewaarden die bezieling en gedrevenheid creëert.

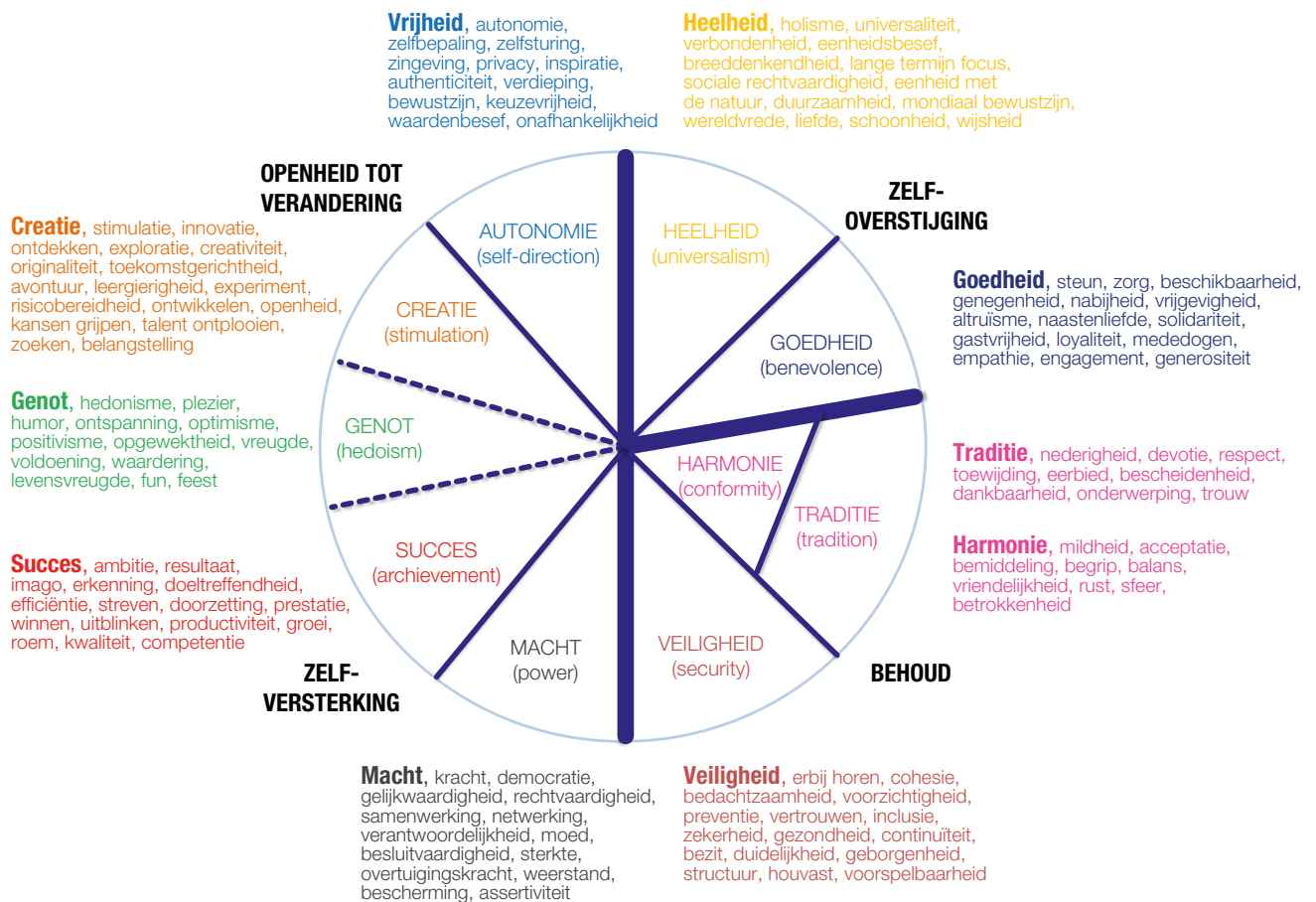
Maar vinden persoonlijke en organisatiewaarden wel altijd zo gemakkelijk aansluiting op elkaar? Meer dan we op het eerste zicht vermoeden, zo zien we in de realiteit. Stel dat je bedrijf haar gewenste cultuur omschrijft in drie kernwaarden: samenwerking, klantenfocus en ondernemerschap. Als eerlijkheid, emancipatie, vertrouwen of passie voor jou leidende waarden zijn, dan zal je vanuit deze oriëntaties op je eigen manier jouw bijdrage leveren aan de weg die je bedrijf kiest.

De Israëliëse onderzoeker A. Schwartz werkte een zeer herkenbaar waarden-

spectrum uit, dat internationaal erkenning geniet omwille van zijn universaliteit en wetenschappelijke fundering. Hij werkte een model uit op basis van twee dimensies: zelfoverstijging versus zelfversterking, en openheid tot verandering versus behoud. Dit bracht hem bij tien waardenclusters. Waarden die we in Westerse ondernemingen vaak zien terugkeren, kunnen we hier gemakkelijk inpassen (zie schema op pag. 4).

Vooreerst valt op dat we onszelf in dit spectrum kunnen situeren. Je individueel waardensysteem is steeds een mix van de verschillende waardenclusters, waarbij de ene meer prominent aanwezig zal zijn dan de andere. Alsof het allemaal lampen zijn in een kroonluchter, die branden, maar niet allemaal even sterk. Eén brandt het hardst, een ander nauwelijks. Verder zien we ook dat waarden op elkaar aansluiten en op een eigen manier kleur geven aan een geheel. Een organisatiecultuur krijgt haar eigen kleurenpalet door de unieke mix van persoonlijke waardensystemen. Cultuur is een soort waardenbrij, op smaak gebracht door ieders bijdrage. Niet ieders impact is even groot, dat spreekt. Maar ieder voegt iets toe. Ten slotte: conflicten hebben doorgaans niet deze waarden zelf als voorwerp, maar gaan over de invulling die ze krijgen in de vorm van normen of regels. Mocht er toch een onverenigbaarheid zijn op waardenniveau, dan is er een dieper probleem. Of samenwerken dan nog kan, valt te betwijfelen.

Dus: we schrijven geen handleiding voor moraalridders, die voor anderen denken te weten hoe ze horen te handelen. Integriteit is in bedrijven al te vaak een set van voorgeschreven regels en gedragscodes, die navolging vragen. Wat we voorstellen heeft iets weg van Oosterse gevechtssport. Daar leer je niet in te gaan tegen je tegenstander, maar een meegaande beweging te maken. Je leert gebruik te maken van een positief momentum. Waar het op aankomt, is te ontdekken waar medewerkers in spreken en handelen uitdrukking willen geven aan hun waarden. Vervolgens is het een kwestie van kracht geven, vertrouwen versterken en desgevallend vaardigheden en hulpmiddelen aanreiken, om dit te doen. De focus wordt: hoe en waar kan ik in mijn onderneming deze authentieke



Schema:

Waardenclusters, naar A. Schwartz.

citeit bevorderen? Hoe ‘empoweren’ we onze mensen om zich tegelijk te aligneren met de gemeenschappelijke waarden én trouw te zijn aan zichzelf.

Een waardengedreven onderneming is in deze visie een werkgemeenschap waarin een voldoende aantal mensen in spreken en handelen uitdrukking kunnen geven aan hun persoonlijke waarden, en daarmee bijdragen tot het realiseren van de gewenste collectieve cultuur en ambitie. Een samenhangend waardenmanagement zorgt er in deze organisatie voor dat medewerkers hier toe de nodige ruimte en passende steun krijgen.

7. Kan je in de werkcontext wel volgens je eigen waarden handelen?

Is het wel zo eenvoudig? Het is een illusie te denken dat je in de werkcontext geheel volgens je waarden kan handelen, zullen sommigen tegenwerpen. Ondanks

moed en inspanning ben je nooit in staat in te gaan tegen de vijandige cultuur die in zoveel bedrijven realiteit is; niet in het minst als je die vijandigheid en tegenwerking ervaart bij degenen die zelf leidende posities innemen of grote invloed hebben. En dus, zo gaan de critici verder, is er de angst voor de prijs die je betaalt voor je persoonlijke integriteit: van sociale uitsluiting tot negatieve gevolgen voor je loopbaan, van financiële tot persoonlijke moeilijkheden... Sommigen geven aan dat het je al wat kan kosten door oncomfortabele vragen te stellen...

Weer anderen vrezen als niet loyaal of als naïef te worden bestempeld. Het is niet denkbeeldig dat dit je uitsluit van de ‘inner circle’ of van belangrijke fora waar strategische beslissingen worden genomen. Een hypotheek op je toekomstmogelijkheden.

Vanuit alweer een andere hoek kan je horen dat het er niet zozeer om gaat dat je ethisch handelt, maar vooral de indruk

wekt dat te doen. Dat zorgt ervoor dat velen niet in de eerste plaats bezig zijn met hun gedrag zelf, maar wel met de rechtvaardiging ervan.

Nog een obstakel is de niet te onderschatten moeilijkheid om je eigen kernwaarden te kennen, en te weten wanneer een bepaalde kwestie hiermee conflicteert. Dit vraagt bewustzijn, zelfkennis en reflectie, iets waar niet iedereen even hoog op scoort.

Dit zijn terechte tegenwerpingen. Het gaat erom wegen te vinden om ermee om te gaan. In weerwil van deze obstakels zien we dat heel wat mensen er toch in slagen effectief vanuit hun waarden te spreken en te handelen. Ze handelen waardengedreven, niet ondanks deze belemmeringen maar vanuit een grondig begrijpen ervan. Integer handelen is nu en dan risicomangement. Dat houdt niet in dat je de risico’s vermijdt, maar dat je erop anticipeert, ze tracht te verkleinen en ze op gepaste wijze hanteert. Het zijn

managers of medewerkers die open en helder spreken over hun waarden, in een wederzijdse dialoog. Ze geloven dat ze nieuwe gezichtspunten kunnen aanreiken, die kunnen leiden tot betere beslissingen.

Wat leren we van mensen, die in staat zijn om met minder angst en met meer succes uitdrukking te geven aan hun waarden? Wat helpt hen? Waarop richten ze zich? Hoe pakken ze het aan? Wat vermijden ze?

8. Wat geeft kracht om authentiek te handelen?

8.1. Succes zien in een breder verhaal

Waar doe je het voor? Waar ligt je professionele aspiratie? Wat is je carrière-doel? De impact van een waardenconflict kan helemaal anders zijn, naargelang je antwoord op deze vraag.

Je professioneel doel zien in termen van opklimmen in het bedrijf, indruk maken op wie hoger staat, inkomsten maximaliseren... kan je vrijheidsgraden om in een waardenconflict authentiek te handelen, aardig vernauwen. Je maakt je immers afhankelijk van degenen die je beoordelen of belonen. Behalve zo goed mogelijk tegemoet te komen aan wat ze van jou verwachten, resten er niet zo veel alternatieven.

Maar je kan de zin van je werk op een bredere manier formuleren. Je wil bijvoorbeeld deel zijn van een bedrijf dat waardevolle producten of diensten aanbiedt aan klanten, dat zinvolle jobs creëert in een gezonde omgeving, dat betrouwbare opportuniteiten biedt aan investeerders... Dan merk je dat een bredere handelingsruimte ontstaat bij waardenconflicten. Je zal kunnen verwijzen naar een bredere set van positieve beginselen en doelen, om je aanpak richting te geven.

Laten we de Britse managementauteur Charles Handy even aan het woord omtrent de verbreding waarover we het hier hebben: "Aan beide zijden van de oceaan is men het erover eens dat het er in eerste instantie om gaat tegemoet te komen aan de verwachtingen van de eigenaars

van de onderneming: de aandeelhouders. Wanneer het management er niet in slaagt aan hun financiële eisen te voldoen, dan zal de koers dalen. Misschien dreigt een vijandige overname, of nieuwe financieringen blijven uit... Maar de noden van de aandeelhouders tot ultiem doel verheffen, is van een noodzakelijke een voldoende voorwaarde maken. We moeten eten om te leven. Voedsel is levensnoodzakelijk. Maar indien we enkel zouden leven om te eten, en van voedsel ons enige levensdoel maken, dan worden we dik. Het doel van het bedrijfsleven is niet winst maken, punt andere lijn. Wel winst maken zodat de onderneming kan blijven bestaan en iets anders, iets beters kan doen."

Voor alle duidelijkheid: er is niets mis met financieel succes dat op een faire manier is behaald. Het punt is hier dat, wanneer een onderneming haar objectief (en bestaansreden) breder beschrijft, medewerkers gemakkelijker wegen zullen vinden om te spreken en te handelen in lijn met hun waarden.

Kortweg: er is meer dat telt, dan enkel de volgende promotie of acquisitie. Met voldoende realiteitszin moeten we erkennen dat dit waarschijnlijk niet opgaat voor iedereen. Maar wanneer dit de insteek is van een voldoende aantal, dan is de kans ook groot dat je de nodige medestanders vindt wanneer waarden onder druk komen te staan.

Dat gaat op voor personen én voor organisaties. Door het verbreden van je professionele aspiratie geef je eigenlijk een andere invulling aan wat succes voor je betekent. Dat is niet vanzelfsprekend in een economie en samenleving waar 'hoger, verder en meer' dominante parameters zijn voor slagen.

We willen ook niet beweren dat een verruimde interpretatie van wat 'succes' betekent, het gemakkelijker maakt om met waardenconflicten om te gaan. Je engageert je immers. En de weg die je kiest zal nu en dan tegen de 'main-

stream' ingaan. Het is altijd makkelijker om gewillig de top of de massa te volgen. Wat we bedoelen is dat een heldere, eigen en doorleefde formulering van je missie en waarden als bedrijf én als persoon, je de inspiratie en de referentie aanreikt om jouw waardengedreven keuzes te maken en te verdedigen.

Voor een waardengedreven onderneming betekent dit dat ze haar medewerkers kan uitnodigen tot deze reflectie.

8.2. Het ego voorbij

Maar daarmee zijn we er nog niet. Om te begrijpen waarom we al of niet tot authentiek gedrag komen, moeten we kort even stilstaan bij de oorsprong van ons gedrag. Een deel van wat in de ons omringende werkelijkheid waar te nemen valt, nemen we doorheen een filter op als informatie in onze binnenwereld. Die binnenwereld is een magazijn, vol oudere opgeslagen verhalen. Daaraan toetsen we de nieuwe informatie af. Zo krijgt iets betekenis: warm, koud, mooi, lelijk, veilig, gevaarlijk... Niet 'de' waarheid, maar onze eigen waarheid vormt zich. Dan volgt een gedragskeuze. Je gaat voor die optie die volgens jou de beste opbrengst heeft. Niet de gebeurtenissen in onze omgeving, maar onze eigen associaties en evaluaties bepalen dus ons gedrag. Gedrag is altijd een keuze, namelijk voor datgene wat je op dat moment het meeste oplevert. Dit proces speelt zich af bij grote en bij kleine beslissingen, soms overdacht maar het vaakst onbewust, en razendsnel.

Authenticiteit betekent dat je jezelf én je omgeving op een hoger plan wil brengen. Niet de angst, maar de creatiedrijfveer is dan leidend.

Wat iets ons oplevert, kan van tweeërlei aard zijn. De opbrengst kan de realisatie zijn van een gewenst gevolg, of van het vermijden van een ongewenst gevolg. Beide een opbrengst, maar met

een verschillende intentie. Willen we een ongunstig gevolg vermijden, dan zeggen we dat de angstdrijfveer leidend is. Trachten we iets tot stand te brengen, te creëren of toe te voegen, dan spreken we van de creatiedrijfveer. Angst is van iets

weg, creatie is naar iets toe. Zo zijn we aangekomen bij wat voor ons waardenverhaal van belangrijke betekenis is.

Authenticiteit betekent dat je jezelf én je omgeving op een hoger plan wil brengen. Het zijn inspanningen die voortkomen uit je échte ik. De creatiedrijfveer is dan leidend. De opbrengst is je creatie, in combinatie met een geluksgevoel. Je hebt het gevoel dat je 'ertoe doet'. De basis voor dit authentiek gedrag zijn je waarden, waarover je zo grondig hebt nagedacht dat ze je innerlijk kompas zijn gaan vormen.

Hoe betekenisvol ook, toch zien we in realiteit dat heel veel mensen niet het beste van zichzelf durven geven, dat ze niet authentiek durven zijn. De belangrijkste reden is de angst om door anderen gekwetst te worden. De creatiedrijfveer kan maar leidend zijn als de omgeving voldoende veiligheid biedt. Veiligheid betekent vertrouwen. Onveiligheid betekent dat je niet zeker weet of je wel de juiste positie in de groep kunt behouden als je volledig jezelf blijft.

Dan wordt de angstdrijfveer leidend. Je zorg gaat dan een andere richting uit: vermijden dat je controle verliest, onderuitgaat, geïsoleerd geraakt of in het ergste geval uit de groep wordt gestoten. Een heel bijzonder mechanisme treedt in werking. We stellen een verdedigingslinie op. We gaan een soort bewakers inzetten, die ons diepere, kwetsbare ik beschermen. Die wachters zijn onze ego-ikken.

Bij ego's gaat het niet om 'wie je bent'. Het is niet authentiek. Eigenlijk is het een 'truc'. Je zet gewoon een masker op. En als het werkt, doe je het vaker, zo vaak dat je het voor je echte ik gaat houden, en dat je echte ik ergens ondergesneeuwd geraakt. Het doel van een ego is jezelf te positioneren in de groep. De opbrengst is dat je jezelf tracht veilig te stellen. De intentie is dat je oké bent, dat je ertoe doet. Dat je mag blijven, zeg maar. Je dwingt als het ware je erkenning af. Als dat lukt, geeft het een opge-

lucht gevoel. Tijdelijk. Waar het bij ego's om gaat, is dat er 'iets van je gevonden' wordt. Het lijkt erop dat je je op de ander richt, maar in werkelijkheid ben je vooral bezig met jezelf.

We hebben allemaal ons assortiment aan ego-ikken opgebouwd. De harmonezoeker bijvoorbeeld, die door zijn omgeving aardig wil worden gevonden. Of de perfectionist, voor wie onvolmaaktheid een bedreiging is. De helper, die nodig wil gevonden worden. De winnaar, die erkenning wil door topprestaties te leveren. De harde, die zijn kwetsbaarheid niet wil laten zien. Of het slachtoffer, die zich verstoopt voor verantwoordelijkheid. En nog meer van dit moois.

Ego's zijn vaak succesvol. Daarom zetten we ze ook zo dikwijls in. Maar kunnen we zonder? Een belangrijke vraag, want ego's hebben ook grote nadelen. Het grootste nadeel houdt verband met hun intentie: door anderen iets te worden gevonden. Bereik je wat je beoogt, dan levert dit een prettig gevoel op. De vraag is echter wie nu eigenlijk je succes bepaalt: jij of de ander? Inderdaad, pas als de ander de gewenste reactie geeft,

ben je tevreden. Een behoorlijke afhankelijkheids-situatie! Bovendien raak je door het veelvuldig inzetten van je ego's jezelf een beetje kwijt. Je denkt dat jij het

bent, maar het is niet je authentieke ik. Je bent namelijk niet aan het creëren. Wel ben je je steeds opnieuw aan het positioneren. Dat is vermoeiend. Daar komt bij dat anderen dit meestal wel door hebben. Het levert geen geloofwaardigheid op. Wat het alweer moeilijker maakt om mensen met jou te verbinden. Want wie connecteert zich met iemand die niet geloofwaardig is?

Het goede nieuws is dat, ook in minder veilige omgevingen zoals veel bedrijven, mensen kunnen doorgroeien naar een niveau waarin de creatiedrijfveer meer leidend is, waarin het hen erom te doen is zichzelf én hun omgeving op een hoger plan te brengen. Waarin ze dus vaker en effectiever wegen vinden

om te spreken en te handelen vanuit hun persoonlijke kern: hun missie en waarden.

Wie wil doorgroeien naar meer authenticiteit zal zijn eigen angstdrijfveren onder de loep moeten nemen. Want iets wat je niet wil, zegt veel over wat je wel wil. Hoe doe je dat? Door voor jezelf te onderzoeken waar je bang voor bent. Om te falen? Om niet de beste gevonden te worden? Om afgewezen te worden? Het is belangrijk te beseffen dat angsten gewoon aanwezig zijn. Dat ze hun betekenis hebben. Dat je ze moet kunnen nuanceren. Niet alle angsten zijn direct te elimineren. Dat hoeft ook niet. In die zin zullen je ego's altijd een plaats blijven hebben, naast je authentieke zelf. Door je angsten te begrijpen ga je ze ook meer accepteren. En gaat hun dwingende invloed als vanzelf in kracht afnemen.

Voor waardengedreven leiders en ondernemingen betekent dit dat men zich openstelt voor dit ontwikkelingspad. Door het winnen aan persoonlijke kracht blijkt dat men zijn ego's, die steeds ter beschikking blijven, steeds minder hoeft in te zetten, en dat men via minder ego de stap zet naar meer authenticiteit. De krachtigste motor hiertoe is het voorbeeldgedrag van de leidinggevendenden zelf.

Bedrijven die deze weg kiezen, maken kans om op diepgaand niveau het potentieel van medewerkers aan te spreken om hun waarden, en daarmee die van de onderneming, gaandeweg te realiseren. De opbrengst is een doeltreffende én genietbare organisatie.

8.3. Krachtbronnen vinden

We hebben twee dimensies besproken die mensen de kracht en de moed kunnen geven om frequenter en met meer succes te handelen vanuit hun persoonlijke waarden. Ze plaatsen hun concrete acties in een groter verhaal: dat van hun persoonlijke missie. Anders gezegd: ze weten waar het voor hen op aankomt. In het verlengde hiervan laten ze het verlangen primeren op de angst. Hun creatiedrijfveer is meer leidend dan hun angstdrijfveer. Ze zijn er niet op uit 'iets gevonden te worden', maar wel 'iets tot stand te brengen'. Dit is: zichzelf én hun

De creatiedrijfveer kan maar leidend zijn als de omgeving voldoende veiligheid biedt.

omgeving op een hoger plan te brengen. Daaraan ontleen ze betekenis, meer dan aan hoe rijk, slim, sterk of aardig anderen hen vinden. Voorbij hun ego ontstaat authenticiteit.

Maar hoe doen ze dit concreet? Van authentieke leiders (we kiezen hier voor een brede benadering van het begrip leider: dat zijn zowel mensen met een hiërarchisch leidinggevende positie, als gewone medewerkers die een persoonlijk leiderschap aan de dag leggen) kunnen we een aantal ziens- en benaderingswijzen overnemen, die helpen om in waardengeladen situaties je eigen kracht te vinden. Laten we het persoonlijke krachtbronnen noemen.

1. Het principe van normalisatie

Met dit principe bedoelen we: het is niet ongewoon dat zich waardenconflicten voordoen. Integendeel, ze zijn inherent aan het zakendoen. De confrontatie met een ethisch geladen vraagstuk kan wel eens verlamdend werken. Alsof je iets ondenkbaars of uitzonderlijks overkomt. Ethische kwesties zijn net als andere vraagstukken business-uitdagingen. Door ze te 'herkaderen' als 'part of the job', kunnen we het overwelmende karakter en het verrassingseffect ervan verminderen. Dat laat toe de kwestie in een minder alarmerende of geëmotioneerde modus onder ogen te zien.

2. Begrip kunnen opbrengen voor belangen van anderen

Een tweede krachtbron ligt in het vermogen om begrip op te brengen voor de motivaties, angsten en noden van anderen. We zagen dat mensen in hun gedrag steeds de afweging maken van wat hen het meest opbrengt. Dat wil niet zeggen dat eigenbelang altijd hoogtij viert. Een opbrengst kan ook liggen in de bijdrage die men kan leveren voor anderen of voor het algemeen goed. Alleen bij manifest eigenbelang verliest men de effecten op anderen of het grotere geheel uit het oog. Ethisch handelen betekent dat men de drie in de beschouwing meeneemt: zichzelf, de ander én het grotere geheel. Het is goed om in deze studie het begrip waarden en

belangen even uit elkaar te halen. Waarden zijn een beginsel waar men in gelooft; belangen hebben betrekking op iets wat nodig is om een doel te kunnen bereiken. We zagen al in het vorige punt dat het normaal is dat die op gegeven ogenblikken met elkaar in botsing komen. Uitdrukking kunnen geven aan eigen waarden begint bij de kunst van het luisteren, het inleven in de waarden en belangen van de anderen. Zich hiervoor openstellen schept in het contact de noodzakelijke ruimte om je eigen waarden naar voor te kunnen brengen.

3. Vinden van medestanders

Het is voor de meesten onder ons gemakkelijker je waarden te verwoorden tegen verwachte weerstand in als je niet alleen staat. Soms vind je ondersteuning in de onmiddellijke werkomgeving, soms in de ruimere organisatiecontext, soms erbuiten. Het kunnen vrienden zijn, familie, mensen die in andere organisaties gelijkaardige functies bekleden, vertrouwenspersonen, een mentor, een coach, een expert... Het gevoel alleen te staan is in veel verhalen de reden waarom mensen kiezen voor accepteren, klagen of zelfs weggaan. Het beïnvloedt de inschatting van je kwetsbaarheid, van het risico dat je loopt...

4. In je persoonlijke stijl communiceren

Hoe communiceer je het liefst en het gemakkelijkst? Welke verwoording past het best bij de situatie? Bij een ethisch conflict zijn we geneigd te denken dat er maar twee opties zijn: directe oppositie of zwijgen. Een andere misvatting is dat opkomen voor je waarden op hetzelfde neerkomt als moraliseren of vermanen. Het gamma aan stijlen en wegen om je waarden uit te drukken, is veel breder. Naargelang de context past de ene aanpak beter dan de andere. Soms kan een situatie om een directieve, assertieve tussenkomst vragen. Soms is een bevragende stijl succesvoller. Ook de juiste informatieve gegevens inbrengen kan je meer stem geven. En in de manier waarop je anderen benadert, kan je



strategische keuzes maken: de ganze groep ineens, of één per één. We kunnen het alleen doen, of overwegen anderen te betrekken, die over vaardigheden beschikken die we zelf minder meester zijn. Het belangrijkste is het besef dat er een grote variatie in communicatiestijl mogelijk is. En dat bij het opkomen voor je waarden, het erop aankomt je eigen stem te vinden, je sterktes te leren kennen en die in te zetten.

5. Doen wat werkt

Een heel andere krachtbron ten slotte vind je in je eigen positieve ervaringen. Het uitgangspunt van ons betoog was dat mensen het liefst spreken en handelen in lijn met hun persoonlijke waarden, al doen ze dat niet altijd. Niet altijd wil zeggen: soms dus wel. Het waren vermoedelijk niet allemaal successen. Maar een aantal vast wel. De kracht ligt in het onderzoeken en het vinden van wat wel werkte. Wat leverde het op? En hoe pakte je dit aan? Het resultaat was misschien geen totale omkering van een ongewenste situatie, maar toch een betekenisvolle stap. Wat leerde je hieruit? Wat zou je meer kunnen doen? Wat kan het ook voor anderen opgeleverd hebben? Met andere woorden: waar vind je positieve bekrachtiging? Immers: je vermogen om met uitdagende situaties om te gaan wordt sterk verhoogd in de mate dat je hierover voor jezelf een positief verhaal kan vertellen. Dit draait om het geven van antwoorden op twee vragen: 'Waarom kwam dit op mijn pad?' en 'Wat voor goeds leverde het op?'

9. Besluit

Ondernemingen denken vandaag bewust na over de cultuur die ze nodig hebben om hun missie, hun collectieve ambitie te realiseren. Ze proberen die te vatten in een set van enkele prioriteitswaarden. Maar mensen handelen niet volgens een lijstje aan de muur. Hun gedrag weerspiegelt de individuele waarden die voor hen leidend zijn in hun persoonlijk en professioneel leven. Mensen willen het liefst in spreken en handelen uitdruk-

king geven aan wat ze geloven dat goed of juist is. Dat wil niet zeggen dat ze dit effectief ook doen. Soms durven ze niet, soms weten ze niet hoe... In waardengedreven organisaties komt het erop aan condities te creëren die medewerkers in staat stellen om met meer succes op een authentieke wijze een bijdrage te leveren aan het gemeenschappelijke doel. Dat is: in lijn met je persoonlijke waarden een eigen kleur toevoegen aan het veelkleurige palet dat de cultuur van de organisatie is. Maar er zijn veel factoren

te onderkennen die mensen in bedrijven met hun vaak competitieve, ja zelfs vijandige cultuur, hierbij kunnen hinderen. Kijkend naar mensen die erin slagen te spreken en te handelen in overeenstemming met hun eigen waarden, zien we drie kenmerkende zaken:

1. ze plaatsen hun keuzes in het perspectief van een groter verhaal
2. de gedrevenheid om zichzelf en anderen op een hoger plan te brengen, is hun belangrijkste drijfveer
3. ze weten hun eigen stem te vinden door te putten uit persoonlijke krachtbronnen.

Dit betekent voor leiders in waardengedreven organisaties dat ze hun medewerkers ruimte geven en kansen bieden om op authentieke en unieke wijze hun waarden concreet te beleven en uit te drukken in hun dagelijks handelen. Wanneer een voldoende aantal mensen hiertoe passende wegen vindt, ontstaan meer doeltreffende en genietbare organisaties.

Wat betekent dit voor leiders in waardengedreven organisaties?

We hebben beschreven dat organisaties doeltreffender en genietbaarder worden wanneer meer mensen er, gericht op de collectieve ambitie van de onderneming, in lijn met hun persoonlijke waarden kunnen werken.

Leiders in waardengedreven organisaties helpen hun medewerkers wegen te vinden om dit te doen op een manier die voor hen passend en succesvol is, en die hen een positief gevoel oplevert. Hoe kunnen ze dit doen?

Enkele suggesties:

- Ze laten zich leiden door een groter belang (roepingsbesef).
- Ze helpen mensen voortdurend herinneren waar het om gaat.
- Ze maken de waarden van het bedrijf concreet en zichtbaar door hun eigen voorbeeldgedrag.
- Ze zijn zich goed bewust van hun eigen angsten en hoe die tot ego-gedrag kunnen leiden.
- Ze laten zoveel mogelijk de creatiedrijfveer leidend zijn: de aandacht in het bedrijf is steeds gericht op hoe je jezelf én je omgeving (intern en extern) op een hoger plan kan brengen.
- Ze creëren een sfeer van veiligheid en vertrouwen die uitnodigt tot authentiek handelen.
- Ze hebben persoonlijke aandacht en belangstelling voor wat mensen drijft.
- Ze kiezen voor een coachende leiderschapstijl.
- Ze creëren gelegenheid tot open dialoog over de waarden in het bedrijf.
- Ze belonen tegenspraak en moedigen afwijkende visies aan.
- Ze geloven in de kracht van nederigheid, omdat zonder de inzet van iedereen elk doel onbereikbaar is.
- Ze inspireren niet alleen, maar bewaken vanuit hun waarden ook de ondergrenzen van wat niet toelaatbaar is.

Referenties

BLEKKINGH, B. W., *Authentiek leiderschap*, SDU Uitgevers, Den Haag, 2005.

CANTRELL, W., *High-Performance Ethics*, Tyn-dale House Publishers, 2007.

DEVISCH, Ignaas, *De verleiding van de ethiek*, Boom-Amsterdam, 2003.

DE WULF, R., *De waardenfluisteraar. Met waarden aan de slag in organisaties.*, VKW, Beleidsnota nr. 56, 2012.

DE WULF R., *Waardendilemma's. Stappen naar een verantwoord besluit.*, VKW, Beleidsnota nr. 62, 2013.

GENTILE, Mary C., *Giving Voice to Values*, Yale University Press, 2010.

Illustraties: Dreamstime.com/mimi66, nl.123rf.com/ Corina Rosu

De Engelstalige versie van deze nota is beschikbaar op www.vkw.be/kennisbank/living-our-values-everyday dank zij

