

Door waarden gedreven ondernemingen en samenleving

Uitweg uit de economische crisis

Wim HOECKMAN
CEO Victor Buyck Steel Construction

29 januari 2013

Dit is een positief verhaal. In deze tijden van economische crisis geen evidentie maar ook geen overbodige luxe. Vertrekpunt is dat we het, over het algemeen gezien, in België en Vlaanderen nog zo slecht niet hebben. In vergelijking met de economische rampen in de Zuid-Europese landen, waar sommige industrietakken zo goed als volledig zijn opgedroogd, met een grote sociale impact (werkloosheid, armoede) als gevolg, lijkt ons land nog wel een paradijs. Hoe die welvaart in de toekomst zo goed mogelijk behouden, daar gaat het om.

De belangrijkste actoren (politiek, werkgeversorganisaties, vakbonden) geven ons dagelijks een bont schouwspel van hun aanpak. Laat ons eerlijk zijn: ze bakken er met z'n allen niets van.

Dit is een poging om een en ander te benaderen en te plaatsen vanuit een waardenkader, volgens mij de enige (duurzame) uitweg uit de impasse waarin onze samenleving is beland. In mijn uiteenzetting vertrek ik uiteraard vanuit onze onderneming, Victor Buyck Steel Construction, een Europese topspeler in de staalconstructiewereld, 100% Vlaams en bijna 30 jaar internationaal actief.

Referentiekader

Mijn benadering vertrekt vanuit het waardenkader dat is vormgegeven door Richard Barrett^{1,2}. Zijn organisatie gebruikt het onder meer om waarden van organisaties in kaart te brengen, om van daaruit eventueel gewenste en noodzakelijke cultuurtransformaties te begeleiden. Geïnspireerd door de behoeftenschaal van Maslow, onderscheidt Barrett zeven niveaus van bewustzijn.

Menselijke behoeften	Persoonlijke motivatie	Zeven niveaus van bewustzijn	
Spiritueel	Dienstbaarheid	Dienstbaarheid	
	Je onderscheiden	Het verschil maken	
	Zin, betekenis	Interne samenhang	
Mentaal	Persoonlijke groei	Transformatie	
	Prestaties, iets bereiken		
Emotioneel	Eigenwaarde	Eigenwaarde	↑ Eigenbelang ↓
	Relaties	Relaties	
Fysiek	Gezondheid, veiligheid	Overleven	↓

Kort samengevat komen de zeven niveaus van bewustzijn hierop neer.

1. Overlevingsbewustzijn

Persoonlijk bewustzijn: Vervulling van fysieke behoeften, financiële zekerheid, werkzekerheid, instinct.

Ondernemingsbewustzijn: Winst en aandeelhouderswaarde, financiële stabiliteit, gezondheid en veiligheid van de werknemers.

2. Relatiebewustzijn

Persoonlijk bewustzijn: Zich gerespecteerd en geliefd voelen, sociale vaardigheden.

Ondernemingsbewustzijn: Relaties die de bedrijfsbehoeften ondersteunen, goede communicatie tussen werknemers, klanten en leveranciers.

3. Eigenwaardebewustzijn

Persoonlijk bewustzijn: Een gevoel van eigenwaarde, positief zelfbeeld en herkenning, respect.

Ondernemingsbewustzijn: De beste zijn, *best practices*, productiviteit, efficiëntie, kwaliteit, systemen en processen.

4. Transformatiebewustzijn

Het transformatiebewustzijn komt op gang zodra het individu de volle verantwoordelijkheid neemt voor de wijze waarop dingen zich voordoen. Tijdens de transformatie vindt een omslag plaats van onbewust reageren naar bewust kiezen, met andere woorden van leven in angst naar leven in waarheid. Het is in deze fase dat vertrouwen wordt opgebouwd. Het individu komt in een gevecht om te begrijpen, een zoeken naar betekenis. Men ontdekt in deze fase de diepere motivatie en men zoekt naar manieren om uit te drukken wie men is.

Indien bedrijven hun overtuigingen willen ombuigen van eigenbelang naar algemeen belang, dan moeten ze deze brug over. Dit begint met participatie van de werknemers, waarbij iedereen verantwoordelijkheid moet opnemen om de onderneming succesvol te maken. De cultuur evolueert in deze fase van greep houden naar vertrouwen, van straffen naar aansporing, van exploitatie naar eigenaarschap, van angst naar waarheid. Mechanismen worden ingebouwd om innovatie en leren te bevorderen. Visie, missie en waarden worden erkend als middelen om een krachtige identiteit en interne samenhang te kweken.

Persoonlijk bewustzijn: Vrijheid ontdekken door het loslaten van angsten in verband met overleving, zich gerespecteerd voelen, zich bemind voelen.

Ondernemingsbewustzijn: Voortdurende vernieuwing, continu leren, organisatorische groei, participatie werknemers, opleiding.

5. Interne samenhang

Persoonlijk bewustzijn: Mening vinden voor je bestaan, persoonlijke betekenis geven, authenticiteit.

Ondernemingsbewustzijn: Ontwikkeling van de bedrijfsgemeenschap, positieve, creatieve bedrijfscultuur, gedeelde visie en waarden.

6. Het verschil maken

Persoonlijk bewustzijn: Actieve betrokkenheid ten opzichte van de plaatselijke gemeenschap en het leefmilieu.

Ondernemingsbewustzijn: Samenwerking met klanten en de plaatselijke gemeenschap, strategische verbintenissen, ontplooiing van werknemers, milieubewustzijn.

7. Dienstbaarheid

Persoonlijk bewustzijn: Leven in dienstbaarheid aan de mensheid, wijsheid en mondiaal perspectief.

Ondernemingsbewustzijn: Leven in dienstbaarheid aan de mensheid, langtermijnperspectief, toekomstige generaties, ethiek.

Individen verruimen hun bewustzijn door te leren hun behoeften te bevredigen. Individen die alle zeven bewustzijnniveaus beheersen zonder dat dit ten koste gaat van anderen, gaan te werk vanuit een volledig bewustzijn. Zij hebben het vermogen adequaat te reageren op alle uitdagingen van het leven.

Organisaties die zich uitsluitend richten op de bevrediging van de lagere behoeften zijn meestal geen marktleiders. Ze zijn teveel bezig met zichzelf of verward of bureaucratisch van aard. Er is weinig enthousiasme onder de werknemers en innovatie en creativiteit worden niet gestimuleerd. Vaak regeert er angst en het is dus geen gezonde plek om te werken. Er heerst veel frustratie en stress onder de werknemers.

Organisaties die zich uitsluitend richten op de bevrediging van de hogere behoeften, missen de zakelijke basisvaardigheden die nodig zijn om effectief te kunnen werken. Ze zijn niet effectief in financiële zaken, zijn niet klantgericht en beschikken niet over adequate processen of systemen.

Sommige waarden (of gedragingen) die zich situeren in de lagere drie bewustzijnniveaus zijn van potentieel beperkende aard. Ze doen zich voor wanneer de op angst gebaseerde ego's van leiders, managers en werknemers tot acties leiden die het gemeenschappelijk welzijn ondermijnen. Op niveau 4 leert men om deze angsten te overwinnen, wat als gevolg heeft dat er zich geen potentieel beperkende waarden en gedragingen voordoen op niveau 4 en hoger. Voorbeelden van potentieel beperkende waarden zijn controle, voorzichtigheid en werkzekerheid (niveau 1), kritiek, rivaliteit en manipulatie (niveau 2) en bureaucratie, imago en arrogantie (niveau 3).

Indien een bedrijf door waarden is gedreven, dan speelt ze in op de (fysieke, emotionele, menselijke en spirituele) noden van haar werknemers. Dit wordt *employee fulfillment* genoemd. Een organisatie die alle zeven bewustzijnniveaus beheerst, beschikt over een grote veerkracht, wat nodig is om crisissen te overleven.

Indien hierna waarden worden genoemd, zijn ze vergezeld van het bewustzijnniveau waarin ze zich situeren. Indien ze mogelijk beperkend zijn is ook de letter L (van *limiting*) vermeld. Voorbeelden: winst(1), bureaucratie(3L).

Huidige impasse

Een onderzoek³ van de Bond zonder Naam in 2010 leert dat de samenleving in Vlaanderen gekenmerkt is door de volgende top-10-waarden, in volgorde van belangrijkheid:

1. Materialisme(1L) (3845)
2. Onzekerheid over de toekomst(1L) (3777)
3. Verspilling van middelen(3L) (3273)
4. Conflict/agressie(2L) (3061)
5. Bureaucratie(3L) (2916)
6. Werkloosheid(1L) (2755)
7. Kortetermijngericht(1L) (2728)
8. Armoede(1L) (2523)
9. Misdaad/geweld(1L) (2512)
10. Milieuvervuiling(1L) (2379)

Het getal tussen haakjes is het aantal personen dat die waarde als kenmerkend heeft gekozen (op een totaal van 7650 antwoorden). De antwoorden zijn opvallend negatief. Meer zelfs, bij de top-10 is er geen enkele positieve waarde, alle waarden zijn mogelijks beperkend. Alle waarden situeren zich in het gebied van het 'eigen belang', zeven van de tien waarden situeren zich in het laagste bewustzijnniveau. Daarmee hebben de deelnemers hun ongenoegen geuit over de economische onzekerheid. Zo'n profiel wijst op een maatschappij vol van niet-productieve en destructieve energie. Vlaanderen vertoef met dit resultaat in het weinig benijdenswaardige gezelschap van vele andere Westerse landen, waaronder ook de VS. Barrett geeft aan dat, indien 4 van de top-10-waarden van mogelijks beperkende aard zijn, de onderneming rijp is voor het faillissement. Op basis daarvan kan gerust worden gesteld dat de samenleving in Vlaanderen bankroet is. Een goed bewijs van deze theorie is overigens IJsland, dat bij een waardenpeiling in augustus 2008 een soortgelijk resultaat toonde. Enkele weken na die peiling waren ze echt failliet.

Langs de andere kant staat een land zoals Bhutan, waar in de top-10 uitsluitend positieve waarden staan, mooi verdeeld over de onderste zes bewustzijnniveaus, met als voorbeeld: natuurbehoud(6), gedeelde waarden(5), gedeelde visie(5), opvoeding(4) en continue verbetering(4). Dit is niet verwonderlijk aangezien koning Jigme Singye Wangchuk van Bhutan in 1972 besliste om als antwoord op de slechte economie een andere maatstaf te gaan ontwikkelen door in de toekomst te focussen op het Bruto Nationaal Geluk (BNG) en niet meer op het Bruto Nationaal Product. Een geslaagde strategie dus!

De gemiddelde Vlaming is overigens niet negatief van aard. Dat wordt bewezen door de top-10 van zijn persoonlijke waarden. Die is als volgt:

1. Eerlijkheid(5) (4248)
2. Respect(2) (3525)
3. Vriendschap(2) (3276)
4. Familie(2) (2976)
5. Geven om elkaar(2) (2917)
6. Luisteren(2) (2725)
7. Gezondheid(1) (2656)
8. Verantwoordelijkheid(4) (2487)
9. Vertrouwen(5) (2212)
10. Positieve instelling(5) (2141)

Dit zijn allemaal positieve waarden, verspreid over de onderste vijf bewustzijnniveaus. Wat opvalt is dat men overwegend koos voor waarden uit niveau 2 en 5 die een behoefte uitdrukken naar kwalitatieve relaties en persoonlijke zingeving.

Naar welke samenleving hunkert de gemiddelde Vlaming?

1. Eerlijkheid(5) (3032)
2. Bekommernis voor toekomstige generaties(7) (2952)
3. Milieubewustzijn(6) (2638)
4. Respect(2) (2548)
5. Levenskwaliteit(6) (2536)
6. Doeltreffende gezondheidszorg(1) (2517)
7. Armoedevermindering(1) (2399)
8. Betaalbare huisvesting(1) (2270)
9. Vrede(7) (2183)
10. Bewust over waarden(5) (2002)

Hier wordt de honger of vraag naar waarden uit de hogere niveaus zichtbaar die wijzen op een keuze voor het algemeen belang. En tegelijk wil men door het selecteren van waarden uit niveau 1 de economische ontevredenheid positief zien keren.

Indien ik het gedrag waarmee de belangrijkste actoren die (op z'n minst de economische en professionele kant van) onze samenleving bepalen, probeer uit te drukken in een of twee waarden, dan kom ik op basis van perceptie tot volgend resultaat.

Politiek is veelal gekenmerkt door een teveel aan hypocrisie(2L), de werkgeversorganisaties door kortetermijngerichtheid(1L), vakbonden door gebrek aan realiteitszin(3L). Bij werknemers is een zekere starheid (3L) aanwezig.

Politiek



Telkens een (grote, meestal buitenlandse) onderneming in een van haar Belgische vestigingen tot zware saneringen overgaat, schiet de politiek (met de regering voorop) onmiddellijk in actie. Dat gedrag is inmiddels voorspelbaar geworden: de onderneming wordt onmiddellijk in een schandelijk daglicht gesteld (uitspraken zoals onaanvaardbaar, woordbreuk en laf zijn schering en inslag), er wordt onmiddellijk een *special task force* opgericht, de onderneming wordt op het matje

geroepen, aan de ontslagen werknemers wordt een oplossing beloofd. Enkele weken of maanden later blijkt dan dat dit veelal loze uitspraken waren zonder diepgang, wat bewijst dat ze zijn uitgesproken om de betrokken werknemers en hun woede enigszins onder controle te houden en om die mensen niet voor het hoofd te stoten. Het zijn immers kiezers. Politici kunnen jammer genoeg niet zonder.

Niettegenstaande er uiteraard steeds misbruiken (zullen) zijn (dit is overigens in elk kamp het geval), hebben ondernemers in dergelijke gevallen van economische recessie meestal geen andere keuze. Wanneer de vraag naar auto's of staal wereldwijd terugloopt, dan zal de productie (die overigens met de tijd steeds efficiënter wordt) ergens moeten worden teruggeschroefd. Aan die wetmatigheid valt niet te ontkomen. Het produceren van grote overschotten is immers om verschillende redenen niet verdedigbaar. In zo'n situatie is het logisch dat daar wordt geknipt waar de productie het minst rendabel en/of efficiënt verloopt. Verouderde en duurdere fabrieken staan dan ook voorop indien afdankingen en sluitingen zich opdringen. Ook dit is een economische wetmatigheid. Een andere houding kan van een ondernemer in de *profit sector* niet worden gevraagd.

Sinds enkele decennia (en zeker de jongste jaren) is de productiecapaciteit van diverse industriële goederen in de (vooral niet-Europese) lageloonlanden zo sterk toegenomen, dat in die landen in vele gevallen goedkoper kan worden geproduceerd, vooral omwille van de lagere loonkost maar ook omwille van nieuwere productietechnieken. China is hier bij uitstek het te vermelden land.



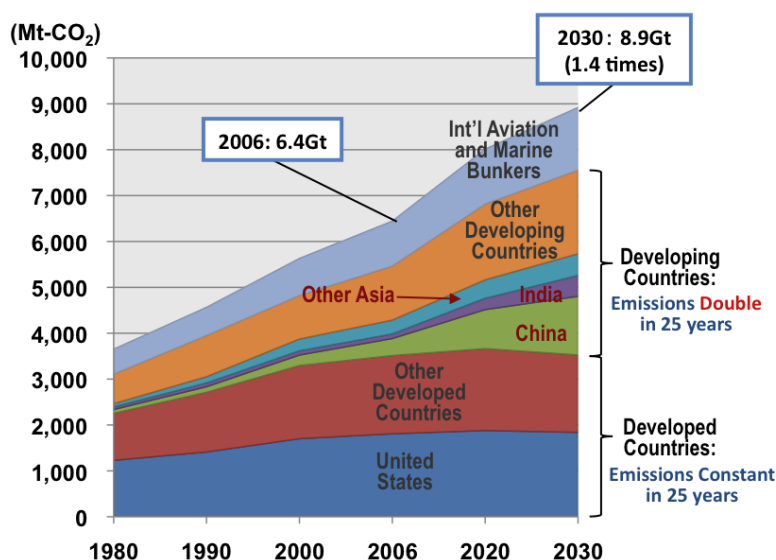
Momenteel gelden in de Europese Unie veelal geen invoerbepalingen met betrekking tot import vanuit China. Het land heeft vandaag nog steeds de status van ontwikkelingsland. Indien die status binnenkort zou wijzigen, dan zal de nieuwe status die zijn van de vrije handel. In de praktijk verandert er dan eigenlijk niets. In tegendeel, het zal nog erger worden. In een dergelijke context, waarin de loonkost van een Chinese arbeider ongeveer een tiende of een twintigste bedraagt van een arbeider in Vlaanderen of België, hoeft het dan ook niet te verwonderen dat veel goedkoper wordt geproduceerd in China. Reeds heel veel productie is op die wijze naar China verplaatst. Denken we maar aan sectoren zoals textiel, meubels, schoenen, auto's, elektronica, enz. Die verschuiving is dus een gevolg van de denkwijzen en beslissingen die op Europees vlak zijn genomen. Bovendien heeft die verplaatsing van productie razendsnel plaatsgevonden. Het is dan ook niet meer dan logisch en eigenlijk doodnormaal dat de ene na andere fabriek in Europa, België en Vlaanderen haar deuren sluit. Meer zelfs, dat was perfect voorspelbaar en eigenlijk een bewuste keuze van onze politici die het voor het zeggen hebben. Die politici kunnen dan ook niet zeggen: "*wir haben es nicht gewusst*".

De hierboven geschetste houding van politici op het ogenblik dat opnieuw een Vlaamse of Belgische fabriek de deuren sluit, is dan ook zonder meer hypocriet.

Kijk naar de bouw van de grootste sluis ter wereld, in Antwerpen aan het Deurganckdok. Een constructie van 12.000 ton industrieel staal (vier gigantische sluisdeuren en twee bruggen). Onze *core business* dus, goed voor een jaar lang werk voor zo'n 200 mensen. Maar het aannemerscollectief kiest, onder het goedkeurend oog van de Vlaamse overheid, voor een Chinese staalbouwer. Die is 6 miljoen euro goedkoper dan wij. Niet weinig op een contract goed voor 35 miljoen euro. Maar er zijn wel geen jobs in ons land gecreëerd en het geld vloeit volledig weg naar China, terwijl wij via onder meer personen- en winstbelastingen alleen al grofweg 14 miljoen euro hadden teruggestort naar de staat. Een besparing van 6 miljoen euro betekent dus eigenlijk een verlies van 8 miljoen euro voor onze samenleving. En dat is dan nog zonder de veroorzaakte werkloosheidsuitkeringen in rekening te brengen.

Goed bestuur? Langetermijnstrategie?

Er is echter nog meer. Een soortgelijk gedrag speelt zich immers af als het gaat over ecologie en sociale materies.



Het verschepen van die staalreuzen uit China veroorzaakt een extra CO₂-uitstoot van ongeveer 10.000 ton in de atmosfeer, meer dan de uitstoot bij het bouwen ervan. Wereldwijd stijgt de vervuiling dus dankzij deze Chinese import, maar in ons land kunnen we vieren dat we geen uitstoot creëren omdat de constructie niet hier is gefabriceerd. Pure hypocrisie, maar het laat wel toe dat Vlaanderen haar doelstelling om tegen 2020 30% minder CO₂ uit te stoten zal kunnen halen. Het naar het verre buitenland verplaatsen van onze Vlaamse industrie om zo onze eigen CO₂-normen te halen, is een voorbeeld van wel echt een kafkaïaanse toestand.

Om maar te zwijgen van de sociale omstandigheden waarin dat goedkoper Chinees staal gefabriceerd wordt. In China bestaan werkloosheidsuitkeringen nagenoeg niet, net zoals er eigenlijk geen vergelijkbare pensioenen bestaan. Zowel bij pensioen als in geval van ziekte valt men daar eigenlijk terug op de eigen familie. Dat een Chinese fabrikant in die omstandigheden eigenlijk vrij kan komen concurreren op onze eigen binnenlandse markt, waar een van de zwaarste (lees: duurste) socialezekerheids-systemen ter wereld bestaat, is ronduit concurrentievervalsing en daarmee schandelijk.

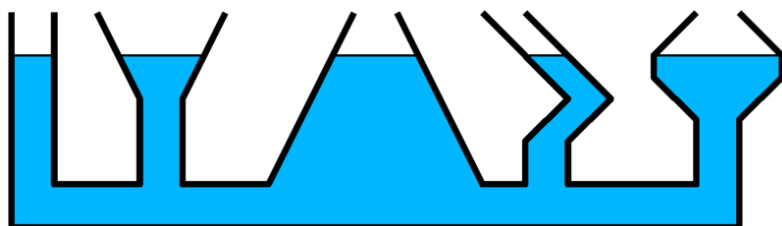


Niet te verwonderen dat de industrie hier wegtrekt. Toen ik dat aanklaagde bij Karel De Gucht, Europees commissaris voor de Handel, zei een rechterhand van hem mij boudweg dat wij best zelf onze productie naar de andere kant van de wereld verhuizen. Vrije handel is momenteel de enige belangrijke strategie die op de agenda staat.

In die omstandigheden pleit ik dan ook voor een handelspolitiek die rekening houdt met ecologische, sociale en kwaliteitsvoorwaarden. Dit is perfect mogelijk. Een aantal overheden in Europa schrijven nu reeds dergelijke voorwaarden voor in hun bestekken - er zijn bovendien reeds ettelijke voorbeelden van in China vervaardigde staalconstructies waarvan de kwaliteit ondermaats is! Alleen in België lijkt men hiervoor niet openstaan of de weg niet te (willen) vinden!

Overigens geloof ik niet in een samenleving zonder (of met minimale) industrie. Een groot deel van de dienstensector bestaat immers bij de gratie van de industrie. We kunnen toch niet van al onze werkende landgenoten vragen dat ze allemaal in de dienstensector gaan werken! Politiek en sociaal gezien zou dit een misser van jewelste zijn. Voor de dienstensector geldt binnenkort misschien ook wel dat het elders goedkoper kan. En wat dan? De *outsourcing* van engineerings- en software-activiteiten naar Indië voorspelt in die zin weinig goeds.

In tijden van crisis heet het dat men moet diversifiëren(4). Wel, het afschaffen van de industrie zou net het omgekeerd betekenen.



Ook binnen de Europese grenzen is het overigens geen rozengeur en maneschijn. Nu Europa de interne grenzen heeft opgeheven, zien we de natuurkundige wet der communicerende vaten in actie treden (elk land is dan een vat) en naar een soort gemiddelde evolueren. Dit geldt voor verschillende aspecten van onze samenleving (zoals bekend) steeds meer en meer. Alleen, hoe ga je daarmee om indien je eigen land (= je eigen vat) het hoogste is gevuld? Ons land, gekenmerkt door de hoogste loonkost en elders ongeziene sociale voorzieningen (waaronder de automatische indexatie, het minimumloon, het brugpensioen - nu effectloos herdoopt in werkloosheid met bedrijfstoeslag (een zoveelste pleister op het houten been), een relatief lage pensioenleeftijd) kan eigenlijk niet anders dan verliezende (= krimpende) partij te zijn. Het gaat immers in zo'n snel tempo dat het onmogelijk is om voldoende nieuwe industrieën uit te vinden en rendabel op te starten. Ook de taxatieniveaus van zowel werknemers als ondernemingen behoren tot de hoogste ter wereld.

Dit zorgt, binnen Europa, voor een onterechte ongelijkheid. We zullen het geweten hebben! De jongste jaren komen arbeiders en ondernemingen uit Europese lageloonlanden (= de Zuid-Europese en Oost-Europese landen) in ons land meer en meer aan de bak. Veelal (niet altijd) gaat dit overigens gepaard met een mindere kwaliteit en een hogere CO2-uitstoot.

Onlangs (december 2012) werd de staalconstructie voor het nieuwe spoorwegstation in Mons (we weten allemaal wie daar burgemeester is) toevertrouwd aan een Italiaanse staalbouwer. Met 35 miljoen euro waren ze ca. 9 miljoen euro goedkoper dan de Belgische staalbouwers. Omgerekend betekent dit dat de Italianen werken aan een loonkost van slechts 60% van die in België. Opnieuw is de Belgische staat en samenleving, onder meer door het ontlopen van belastingen, het rechtstreekse slachtoffer. Op die manier betaalt iedere Belg en Vlaming mee in het deficit dat de Italiaanse regering(en) de afgelopen jaren hebben veroorzaakt door wanbeleid.

Op zich heb ik niets tegen de gedachte van de Europese eenmaking, maar dan dient die wel consequent te worden doorgezet, net zoals bij de communicerende vaten. Het is daarbij volstrekt logisch, aanvaardbaar en verdedigbaar dat in armere landen de welvaart stijgt terwijl de rijkere landen daarbij iets zullen moeten inboeten. Maar ja, dat laatste is nu net het probleem. We zijn met z'n allen ons huidige niveau van welvaart gewoon en iets teruggeven... het ligt niet in de menselijke natuur om dat te doen. Nochtans is ook dit een vorm van hypocrisie: wanneer je als samenleving een beslissing hebt genomen, dan doe je er verstandig aan om die beslissing zo snel mogelijk in realiteit om te zetten (dit heet de korte pijn). Onder druk van vooral de vakbonden die constant zwaaien met verworven rechten en die vandaag nog steeds betere arbeids-voorwaarden willen afdwingen, staan we in feite ook op dit punt stil. Het gevolg is opnieuw: meer concurrentie van buiten België en Vlaanderen, saneringen, sluitingen, ontslagen.



Om dit te doorbreken hebben we nood aan politici die eerlijk zijn⁽⁵⁾ en een langetermijnperspectief⁽⁷⁾ uitwerken in functie van de volgende generaties⁽⁷⁾. Niet voor niets staan die waarden in de top-10 van de gemiddelde Vlaming. Eerlijk zijn betekent vooreerst eerlijke standpunten innemen, binnen de partij, de regering en Europa. Het betekent ook consequent handelen en de gevolgen ervan niet uit de weg gaan en ze op voorhand aan de bevolking meedelen. Moeilijk voor politici die leven van verkiezing naar verkiezing (daar zijn er overigens genoeg van) en meestal telkens een excuse kunnen verzinnen om niet eerlijk te handelen, zoals het verwijzen naar vorige regeringen als oorzaak van de problemen. Je huishouding beheren als een goede huisvader, ik vind het maar doodnormaal. Niet méér uitgeven dan dan je hebt (en zelfs iets sparen): de meeste Vlamingen doen dit consequent. Alleen onze federale (en in mindere mate de Vlaamse) regering vindt het maar niks om de publieke financiën grondig en duurzaam te saneren.

Consequent handelen. Het betekent dat, indien je beslist om de CO2-uitstoot met 30% te verminderen, je degelijk onderzoek doet naar de grootste vervuilers. Als dit dan bijvoorbeeld transport blijkt te zijn: concrete, ingrijpende (voorbeeld)-maatregelen invoeren om onnodige transporten gewoonweg te verbieden. Automatisch kom je dan tot het resultaat dat je opnieuw industrie aantrekt. Ook onze wegen zullen daardoor minder druk en dus veiliger worden. Zo eenvoudig is het. Echt! Je moet het alleen durven. En wat is het risico? De ganse bevolking zit op dergelijke maatregelen gewoonweg te wachten.

Langetermijnperspectief betekent bijvoorbeeld geen (overheids)geld stoppen in noodlijdende industrieën (nadien blijkt stelselmatig dat die industrieën toch wegwijnen - nog een pleister op een houten been). Het betekent slim investeren, zoals bijvoorbeeld in strategische infrastructuurwerken. Als typevoorbeeld schuif ik hier de Oosterweelverbinding naar voren. Investeren in zo'n project is niet alleen goed voor de industrie (op voorwaarde dat de import uit China wordt vermeden) maar ook voor alle ondernemingen en burgers. Het fileprobleem in Antwerpen heeft immers inmiddels schandalige proporties aangenomen.

Kortweg komt het erop neer dat politici gaan denken, beslissen en handelen vanuit dat wat mensen gelukkig maakt, vanuit de door hen gekozen waarden die ze in de samenleving wensen. Dit vergt moed en waarschijnlijk een heel nieuw soort politicus, iemand die zich niet focust op de volgende verkiezingen ('hebben'!) maar op zijn taak ('zijn' en dan 'doen'). Die herverkiezing komt dan wel van zelf.

Werkgever(organisatie)s



Traditioneel focussen ondernemingen zich vooral op de onderste drie bewustzijn-niveaus: winst(1), aandeelhouderswaarde(1), groei(1), financiële stabiliteit(1), klantentevredenheid(2), open communicatie(2), tradities(2), ambitie(3), de beste zijn(3), kwaliteit(3), productiviteit(3), succes(3). Zolang alles goed gaat, zitten dergelijke ondernemingen in een zekere flow. Zodra iets tegengaat, zoals een economische crisis, uiten zich negatieve en mogelijks beperkende waarden zoals risicomijdend(1L), voorzichtigheid(1L), kortetermijnperspectief(1L), werkloosheid(1L), conflict(2L), rivaliteit(2L), de schuld geven(2L), arrogantie(3L), bureaucratie(3L), lange dagen(3L) en overbelasting(3L).

Het gevaar is groot dat dergelijke organisaties niet de nodige veerkracht hebben om bestand te zijn tegen dergelijke crisissen. Samengevat zijn ze te veel gefocust op het eigen belang (van de onderneming of de aandeelhouder/eigenaar) en te weinig op het algemeen belang.

Ook hier ligt het antwoord in de hogere bewustzijnnivaus en het aanboren van andere waarden.

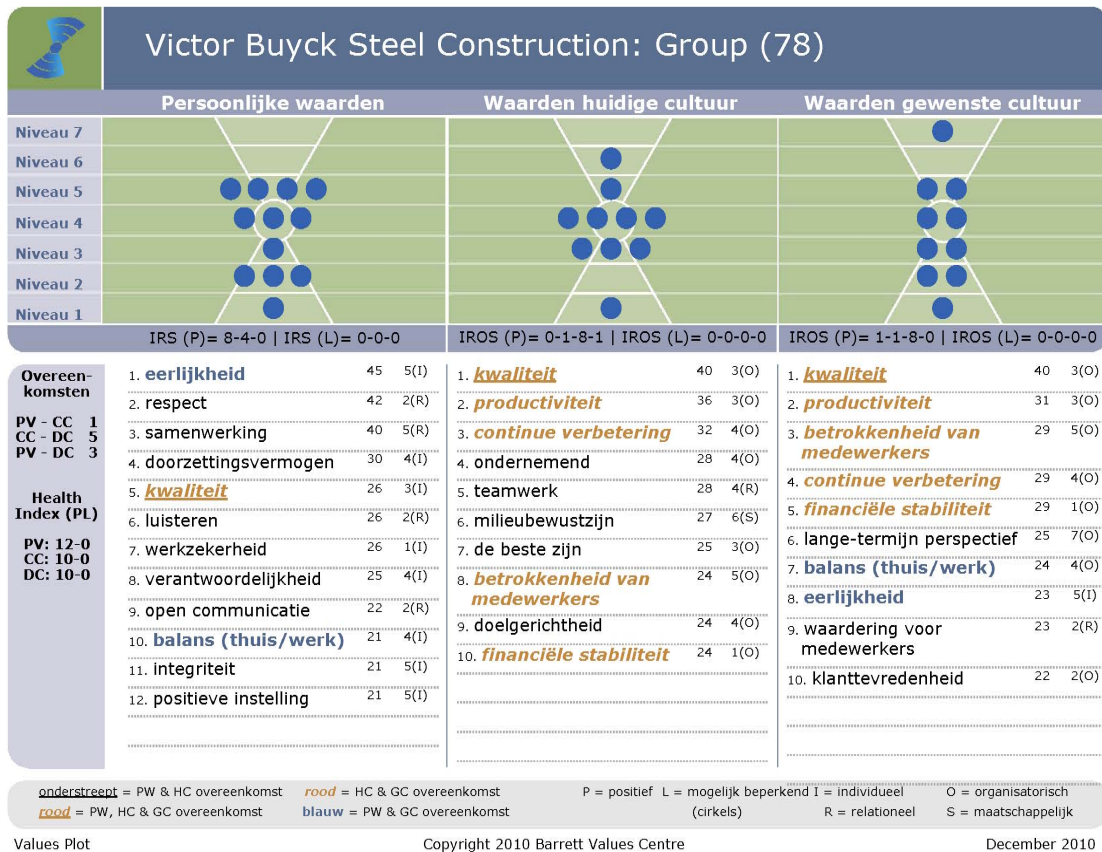
Het is dus zaak dat ondernemingen eerst transformeren. Dit kunnen ze doen via volgende waarden: balans tussen thuis en werk(4), diversiteit(4), risico nemen(4), continue verbetering(4), durf(4) en innovatie(4), inspraak(4) en persoonlijke groei(4).

De volgende stap is streven naar interne cohesie (via waarden zoals betrokkenheid(5), loyaliteit(5), integriteit(5), gedeelde waarden(5), humor(5)!, passie(5), samenwerking(5) en vertrouwen(5)) en het verschil maken (via waarden zoals empathie(6), leiderschap(sontwikkeling) (6), milieubewustzijn(6), strategische partnerships(6) en persoonlijke ontplooiing(6)).

Dit is een niet eenvoudige opdracht. Toen ikzelf circa tien jaar geleden bij Victor Buyck gedelegeerd-bestuurder werd, beschouwde ik het als mijn eerste en belangrijkste taak om de onderneming een langetermijnperspectief(7) te geven. We moesten af van de patriarchale structuur die tot dan aanwezig was geweest (niettegenstaande die toentertijd wel haar vruchten had afgeworpen). Dit was voor een (uitsluitend technisch geschoolde) ingenieur die ik was geen evidentie. Door mij open te stellen kwam ik in aanraking met heel wat zienswijzen, waaronder een mij onmiddellijk raakte en waarvan ik wist: "Zo moet ik het aanpakken." Het magische woord was gedrag, we moeten werken rond gedrag, samen eerst onze gedragsparameters bepalen en afspreken, en er dan naar leven. Op mijn zoektocht naar het bepalen van gedragsparameters, kwam ik in contact met de reeds vermelde waardenmeting van Barrett. Ik was er zo door gefascineerd dat ik mij terstond inschreef voor een opleiding. Het in de praktijk brengen van een dergelijke methode binnen Victor Buyck heeft een (voor mij) onverwacht resultaat gehad (in de positieve zin). Het was alsof elke werknemer werd bevrijd van het verleden. Ik kreeg opmerkingen zoals: "Waow, je mag bij Victor Buyck jezelf zijn, je mag zelf dingen doen, er verantwoordelijkheid voor nemen en er bovenop jezelf ontplooiën". Er zijn weinig dingen die mij meer intense voldoening hebben gegeven op professioneel vlak dan onze ganse groep in beweging te brengen(4).

Inmiddels heeft een recent intern waardenonderzoek (2010) aangegeven dat we gegroeid zijn (vanaf het traditionele derde bewustzijnniveau) naar (een reeds goed verworven) niveau 4 met een pril begin naar niveaus 5 en 6 en een wens naar niveau 7. Ook is er een redelijke goede *match* met onze persoonlijke waarden.

De waarden van niveau 4, 5 en 6 worden continu ingevuld met verschillende (nieuwe) initiatieven, gaande van innovatie tot aandacht voor het milieu. We vergeten uiteraard ook niet de verworven niveaus te blijven voeden. We werken sterk rond identiteit (onze bedrijfscultuur), inspirerend leiderschap en innovatie, drie actieterreinen die elk met de letter i beginnen. Omdat ze elkaar versterken, druk ik onze aanpak uit met de wiskundige uitdrukking i tot de derde macht: i^3 .



In een onderneming als Victor Buyck, die geen serieproducten maakt maar telkens opnieuw nieuwe projecten van nul af aan uit de grond stamp, was het voor mij in het begin niet echt duidelijk hoe we met 'innovatie(4)' aan de slag moesten gaan. Wat betekende dit voor ons?

Het duurde een tijdje tot ik plots tot het bewustzijn kwam dat ons grootste product onze *know how* is. We zijn een echt kenniscentrum. Recent hebben we enkele opdrachten gescord, voornamelijk op basis van die kennis. Opdrachtgevers hechten immers, tijdens een aanbestedingsprocedure, gelukkig meer en meer belang aan de kwaliteit(3) van het geleverde product en het feit dat ze hun aannemer kunnen vertrouwen(5). Ze wensen risico's te vermijden en kennen dus punten toe, niet alleen op de prijs maar ook op het plan van aanpak, een risicoanalyse en ook op aspecten van duurzaamheid(7). Slim aanbieden is dus de boodschap. Perfect op ons lijf geschreven!

Een ander voorbeeld van innoveren is onze intrede in de markt van brugrenovaties, een markt waar we tot voor kort geen aandacht aan hadden besteed, ook omdat er bij opdrachtgevers vroeger een grotere tendens tot nieuwbouw was. Dankzij onze succesvolle aanpak zien we ons orderboek vandaag voor zo'n 20% gevuld met dergelijke opdrachten. Dit is welkom in tijden van crisis.



Onze aandacht voor het milieu(6) kenmerkt zich op vele vlakken. Sinds een aantal jaren hebben we hiervoor een aparte afdeling. Bij de opstart had ik geen idee dat er in onze onderneming zoveel mogelijkheden waren in dit domein. Inmiddels zijn we gecertificeerd volgens EN 14001 en ook hebben we het CO₂-bewustcertificaat niveau 3 behaald, een certificaat dat je een voordeel oplevert bij aanbestedingen in Nederland. Dankzij die bewustmaking en bewustwording, is onze onderneming vandaag een stuk milieuvriendelijker dan voorheen. Gek genoeg (of juist niet?) heeft de onderneming daarvan ook voordeel ondervonden. Nadat wij in 2010 reeds de eerste staalbouwer ter wereld waren die volledig in orde was met de nieuwe Europese wetgeving inzake CE-markering van staalconstructies, doen wij vandaag opnieuw baanbrekend werk op het gebied van het gedetailleerd in kaart brengen van de milieu-impact van het staalconstructieproces. Wij zijn de enigen ter wereld die dit doen.

Wij schenken ook meer aandacht aan onze lokale gemeenschap(6). Zo hebben we de traditionele nieuwjaarsgeschenken afgeschaft en vervangen door het sponsoren van ngo's rondom ons die het geld hard nodig hebben. Ook hechten we belang aan onze uitstraling binnen de stad Eeklo, we zijn tenslotte de tweede grootste werkgever aldaar.

Ik ben ervan overtuigd dat onze onderneming nog meer kan en zal groeien in deze bewustzijn-niveaus. Op die manier beklimmen we langzaam de ladder richting niveau 7. Op dat moment zullen we een echte maatschappelijk verantwoorde onderneming zijn (en niet zomaar op papier).

Ik geloof dat een dergelijke insteek, waarbij de zorg en de aandacht voor de mensen die in de onderneming werken centraal staan, de beste garantie is voor de toekomst van een organisatie, of ze nu een eenmanszaak of een multinational is.

Van belang hierbij is dat we ons traditioneel gedachtenpatroon hebben-doen-zijn verlaten. In dat gedachtenpatroon leef je met de insteek dat je eerst iets moet hebben, dat je dan iets doet om dan iets of iemand te zijn. "Als ik maar eerst veel geld heb, dan ga ik veel dingen kunnen doen, om mij toe te laten gelukkig te zijn" is een typische redenering in dat kader. Plaats daar tegenover zijn-doen-hebben. Vertrekken uit wie je bent, om van daaruit dingen te doen: ik heb geleerd dat het hebben dan eigenlijk vanzelf komt. Nochtans is dit een wereld van verschil!

Vakbonden

Dankzij de vakbonden hebben we met z'n allen belangrijke sociale voorzieningen verworven. We mogen daar in België best trots op zijn. We maken hier immers het verschil met vele andere landen, ook binnen Europa. We hebben die zaken verworven op het ogenblik dat de omstandigheden meezaten en dat het dus met andere woorden mogelijk was.

Het is echter een goede (Vlaamse) deugd om de tering naar de nering te zetten. Vandaag ontbreekt die ingesteldheid, zeker bij de vakbonden. Ik merk op dat punt (te) weinig realiteitszin bij hen. We kunnen iedere dag in de krant en op de televisie vaststellen hoe sterk ze niet alleen de 'verworven rechten' verdedigen maar ook verdere eisen blijven stellen die onze maatschappij niet meer kan dragen. De eerste wetten in verband met de pensioengerechtigde leeftijd dateren van 1924-1925. Hij werd op 65 jaar vastgesteld. (Toen Otto von Bismarck in 1889 voor het eerst de pensioenleeftijd invoerde, was die op 70 jaar bepaald!) Sindsdien neemt de leeftijdsverwachting om de 4 jaar met gemiddeld 1 jaar toe. Nochtans is de pensioenleeftijd nooit verhoogd. Dit is onredelijk, wat men ook moge beweren. Inmiddels is de geneeskundige zorg ook aanmerkelijk verbeterd en ook de arbeidsomstandigheden zijn merkkelijk verbeterd. Het systematisch weigeren om de discussie aan te gaan omtrent een hogere pensioenleeftijd is ronduit onrealistisch, vooral omdat blijkt dat Vlamingen gemiddeld rond de leeftijd van 55 jaar met pensioen gaan, 10 jaar te vroeg dus. Het lijkt alsof vakbonden alleen in de woestijn staan te preken of zich op een andere planeet bevinden. Andere (buur)landen hebben die discussie wel gevoerd, kordaat hogere pensioenleeftijden ingevoerd en erop toegezien dat die ook worden gerespecteerd. Het niet invoeren van hogere pensioenleeftijden betekent verder dat de totale pensioenuitgaven, wegens de steeds maar verdere toename van de leeftijdsverwachting, alleen maar drastisch zullen vergroten tot ongeziene en onbetaalbare hoogten. Wie dat allemaal zal moeten opbrengen en betalen, het is een vraag waarop vakbonden geen zinnig antwoord kunnen verzinnen. De bal wordt naar de overheid doorgeschoven.

Was het overigens maar waar dat elke gezonde burger tot 65 jaar werkte. De grote meerderheid van de werkende bevolking stopt ermee op een aanzienlijk vroegere leeftijd, gretig gebruik (misbruik?) makend van de vervroegdpensioenregeling, de brugpensioen-regeling (die vakbonden steevast als een verworven recht bestempelen, wat overigens ook nog eens door de overheid wordt bevestigd!) en (recent) de arbeidsongeschiktheidsregeling.



Onze lonen worden automatisch geïndexeerd, jaarlijks goed voor een verhoging van tussen de 3% en 5%. Dergelijke verhogingen worden in andere landen niet automatisch gegeven maar maken deel uit van eventuele individuele loonsverhogingen. In België is het automatisch indexeringsstelsel zo sterk ingeburgerd dat nagenoeg geen enkele werknemer die indexverhoging als een echte loonsverhoging ervaart of aanziet. Goed presterende werknemers verwachten daar bovenop stevast een (door hem of haar bestempelde 'echte') loonsverhoging. Die automatische indexatie wordt keer op keer verdedigd door aan te geven dat anders de koopkracht vermindert. *Et alors?* Is het niet verstandig om, in tijden van crisis, de tering wat meer naar de nering te zetten, de broeksriem wat verder aan te halen en wat in te leveren, zodat de toekomst (van ons en onze kinderen) wat beter gevrijwaard blijft? Begrijp me niet verkeerd: ik ben helemaal niet tegen loonsverhogingen, in tegendeel: wie het verdient, behoort behoorlijk te worden beloond. Wat ik wil zeggen is dat het geen automatisme kan zijn.

Ik geloof in een andere vorm van samenwerking⁽⁵⁾ tussen werkgever en vakbond(safgevaardigden). Een opbouwende samenwerking, waarin partijen echt luisteren naar elkaar, realiseren wat realistisch is, successen vieren (samen uit, samen thuis), vetes achterwege laten, heilige huisjes bespreekbaar maken, dit alles vanuit het langetermijnperspectief⁽⁷⁾.

Naïef hoor ik velen onder u zeggen. Zeker, in de huidige context. In elk geval probeer ik het met mondjesmaat te realiseren. Jammer dat vakbondsafgevaardigden zich soms laten opjatten door hun vakbondcentrales. Ik vraag me dan telkens af wat ze daarbij te winnen hebben? Eigen belang, natuurlijk - de onderste drie bewustzijnsniveaus. Wanneer gaan vakbondsafgevaardigden inzien dat er voor alle betrokkenen meer waarde ligt in de gezonde en eerlijke ontwikkeling van de onderneming dan in het realiseren van onrealistische vakbondsdoelstellingen.

Werknemers

Zelfs in deze tijden van economische crisis is het steeds moeilijker om bepaalde werknemers aan te werven, de zogenaamde knelpuntberoepen. Bij Victor Buyck gaat het dan om bijvoorbeeld samenstellers, lassers en monteurs (aan de kant van de arbeiders) en allerlei ingenieurs (aan de kant van de bedienden). Tientallen vacatures staan te wachten om te worden ingevuld. Dat gebeurt slechts mondjesmaat. Te weinig om goed te kunnen functioneren. Om die reden dient een bepaalde hoeveelheid werk te worden uitbesteed aan onderaannemers.

Op onze markten zien we dergelijke functies meer en meer ingevuld door mensen met een andere nationaliteit (Zuid- of Oost-Europees). De economische crisis heeft in de Zuid-Europese landen zo hard toegeslaan dat het water bij duizenden mensen aan de lippen staat. De situatie daar is zo erg dat vele mensen onmiddellijk willen verhuizen, met hun hele hebben en houden, met hun ganse gezin. Victor Buyck onderzoekt momenteel of we dergelijke mensen kunnen aanwerven.

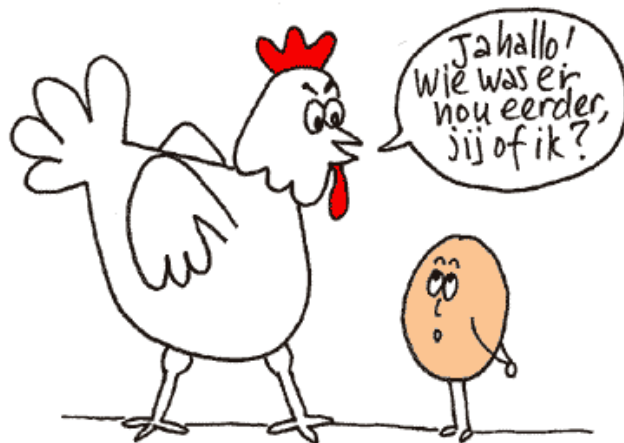
Ideaal is nochtans om met eigen, Vlaamse mensen te werken. De werkkraft van een Vlaming is nog steeds legendarisch top, de communicatie in eigen taal is gemakkelijker, logistiek en ecologisch is het ook vriendelijker.

Langs de ene kant een tekort aan (de juiste) mensen, aan de andere kant grote werkloosheid. Het is alsof jonge mensen dit onevenwicht op de een of andere manier in de hand werken. Vanuit een ondernemingsstandpunt ligt hier echter een gigantisch 'gat in de markt'. Als je vandaag leert voor lasser, samensteller, ingenieur (en nog een hele rist andere knelpuntberoepen), dan heb je gegarandeerd werk. Dit gebeurt echter niet, er is dus een zekere starheid aanwezig. Dit is voor onze samenleving niet goed, zeker niet in deze economische crisis. Er worden immers vele problemen automatisch opgelost indien je je werknemers op de eigen arbeidsmarkt vindt.



Hier ligt een uitdaging voor de jongeren. Ietsje minder kieskeurig zijn in je beroepskeuze is niet misplaatst als het wat moeilijker gaat. Ook de overheid heeft hier een taak: het aanmoedigen van opleidingen met betrekking tot de knelpuntberoepen, het aan werklozen verplicht opleggen van herscholing in die vakgebieden. Wij staan alvast klaar om bereidwilligen een kans te geven.

De kip en het ei



Het is duidelijk: elk van de vier hoofdactoren heeft boter op het hoofd. Dit heeft inmiddels tot jarenlange vruchteloze discussies geleid, die weliswaar hier en daar een hoekje afronden maar die - laat ons eerlijk zijn(5) - geen fundamentele oplossingen hebben gebracht. Elke actor schuift de bal naar de anderen en wijst er met de vinger naar. Lucas 6:42 wist het reeds: ze zien de splinter in andermans oog wel, maar niet de balk in het eigen.

Eerst in eigen boezem kijken, bezinnen eer we beginnen, het initiatief nemen (niet voor niets een niveau-4-waarde, een voorwaarde om te transformeren): het klinkt zo mooi maar het wordt zelden in de praktijk gebracht.

Wellicht moeten we korte metten maken met diegenen die verantwoordelijk zijn voor de evolutie van onze huidige samenleving. Politici, werkgeversorganisaties en vakbonden hebben immers duidelijk bewezen dat ze binnen een aanvaardbare tijdspanne samen niet tot een ingrijpende en duurzame oplossing kunnen komen. Ze hebben tijd genoeg gehad. Het is twee voor twaalf. Dus... weg ermee!

Wat dan, zult u me vragen. Wellicht moeten we het roer aan de jongeren overlaten. Wij, de ouderen en de vorige generaties, hebben de problemen veroorzaakt waarmee de volgende generatie zal moeten leven. Is het niet eerlijker⁽⁵⁾ en ethischer⁽⁷⁾ om de beslissingsbevoegdheid aan de volgende generatie te geven. Het gaat immers hoofdzakelijk over hun leven, wij draaien om de ene of andere reden rondjes en zijn vastgeroest in ons verleden. En bovendien is het - menselijk gezien - uitermate moeilijk om beslissingen te nemen die jezelf pijn gaan doen.

Bij zo'n nieuw initiatief dient, in alle vrijheid⁽⁴⁾ en met een open vizier⁽⁵⁾, te worden vertrokken van de waarden die de samenleving prioritair stelt en deelt⁽⁵⁾. En laten we realistisch blijven⁽³⁾ en er dus eveneens vanuit gaan dat er ook geen economische groei meer komt. Lees er Richard Heinberg⁴ maar eens op na.

De huidige, oudere generatie kan dan dienst doen als een soort *eldership* (Tevor Waldock⁵ geeft hiervan een uitmuntende beschrijving) dat ter beschikking staat van de jonge generatie, als klankbord en coach.

Ik ben ervan overtuigd dat we op zo'n manier het verschil gaan maken⁽⁶⁾ en de toekomst voor de volgende generaties⁽⁷⁾ veiligstellen.

Jongeren, waarop wachten jullie?

i3

Verwijzingen

[1] Richard Barrett, *De waarde(n) van mijn bedrijf – Zo verander of creëer ik een organisatiecultuur*, Scriptum, 2006

[2] <http://www.valuescentre.com>

[3] http://www.bzn.be/Repository/Waardepeiling/Dossier_NWP.pdf

[4] Richard Heinberg, *Einde aan de groei – Ons aanpassen aan de nieuwe economische realiteit*, Jan van Arkel, 2011.

[5] Trevor Waldock, *To plant a walnut tree – How to create a fruitful legacy by using your experience*, Nicholas Brealey, 2011.