

DE ZES- WAARDENBRIL: VAN BIJZIEND NAAR ALZIEND

EEN OPROEP TOT
ORGANISATIEKUNDIGHEID

Teun van Aken

Het heeft lang geduurd, maar nu lijkt het tij toch te keren. Het dringt zelfs tot VNO-NCW en MKB-Nederland door dat het zo niet langer kan. Ondernemen, besturen en adviseren waren, en zijn helaas vaak nog steeds eenzijdig gericht op groei, winst, kostenefficiëntie en controle. Dat moet anders: breder, integraler. Door het overheersende Anglo-Amerikaanse managementdenken zijn we bijziend geworden. We hebben een andere bril nodig: de zes-waardenbril, waarmee gekeken wordt naar integrale waarde toevoeging.



De anorexia voorbij

Jaren geleden, in 1999 (!), wees Arjen van Witteloostuyn in zijn *Anorexiastrategie* er al op dat 'lean and mean' en wendbaarheid, waar ook Rijnconsult zich achter schaarde, inkrimpen, uitbesteden en afstoten naar goedkope lonenlanden lang niet altijd leidde tot meer winst. En in geval van de overheid leidde afstoten naar de markt zeker niet tot een kleinere overheid. Het leidde tot voldoen aan regels, bureaucratie, certificeringsrage en burn-outs. Kennelijk was het geen probleem als mensen zonder veel plezier en eigen initiatief hun werk uitvoerden, lees ik in *Schitterend organiseren*, zolang de 'targets' maar worden gehaald. Hun motto is 'niet vinken, maar vonken'. Anders ontstaat de 'intensieve menshouderij', zoals Jaap Peters dit eens typeerde. Bovendien leidde dit alles tot een enorme ecologische schade en een groeiende kloof tussen arm en rijk. Het overheersende economische model kraakt in zijn voegen en voldoet niet langer.

De waardenparadox

We weten en zeggen al jaren dat er meer is dan dat geld alleen gelukkig maakt. In (sociale) jaarverslagen van ondernemingen staat al jaren dat de onderneming wil bijdragen aan een betere wereld. En consumenten zeggen al jaren dat ze hechten aan gezond en verantwoord

geproduceerd voedsel. Maar tot nu toe is het veel gepruts in de marge, gaat men hink-stap-sprong van de ene crisis naar de andere. De goedkoopste groenten, fruit en vlees bepaald niet milieuvriendelijk geproduceerd, verpakt en/of getransporteerd, laat staan dat dit leidt tot toekomstbestendigheid van bedrijfsvoering of van de samenleving als geheel. We vinden het allemaal heel belangrijk, maar doen er te weinig aan. Een paradox van jewelste.

Integrale waarden toevoeging

Niet langer mag één waarde, die van het geld, dominant zijn. Niet langer mogen de belangen van de aandeelhouder voor de onderneming of die van de beursgenoteerde onderneming voor de regering leidend zijn. De samenleving roept erom, de klimaatverandering vereist dit. Wil een onderneming en de samenleving als geheel toekomstbestendig zijn dan gaat het om zes verschillende waarden die integraal moeten worden gerealiseerd. Die zes waardesoorten zijn

- Financieel, geld
- Materieel, omvat de omgevingsinfrastructuur en bedrijfsmiddelen, zoals gebouwen en installaties
- Intellectueel betreft het aanwezige intellect en de kennis, zoals patenten, maar ook vastgelegde normenkaders als NEN ISO
- Menselijk betreft de kwantitatieve en kwalitatieve beschikbare menselijke capaciteiten en competenties

- Sociaal-relatieel omvat de relationele verbindingen van de gemeenschap met de organisatie en de opvattingen daarover
- Natuurlijk heeft betrekking op de beschikbare grond- en hulpstoffen en energie.

Toekomstbestendig ondernemen vraagt systeemverandering

Gelukkig gaat het in de Europese Unie nu ook snel die kant op, zoals uit 'The Green Deal' van Timmermans blijkt. Het blijkt ook uit een van de belangrijkste EU-richtlijnen, in april 2021 aangenomen, de Corporate Sustainable Reporting Directive (CSRD), die voorschrijft dat grote beursgenoteerde ondernemingen vanaf 2025 niet langer alleen een goedkeurende accountantsverklaring nodig hebben voor het financiële reilen en zeilen van de onderneming. Er zal integraal verantwoording moeten worden afgelegd over alle zes waardesoorten. Voor het mkb gaat dit later ook gelden.

Dit zal leiden tot flinke veranderingen in verschillende functies binnen organisaties, en dus stevige systeemveranderingen. Zo zal de financiële functie niet alleen op winst moeten sturen maar vooral op maatschappelijke waarde en daarover verantwoording moeten afleggen. En dus wordt daarmee de *Chief Financial Officer* (CFO) nu de *Chief Value Officer* (CVO). En waar marketeers communiceerden met het oog op het eigen bedrijfsbelang, zullen ze zich nu moeten richten op een groter maatschappelijk belang. Zo zegt Jan Willem Mensink het in zijn *Eerste circulaire stappen voor mkb'ers*. Dat is veel werk en langer wachten om ermee aan de slag te gaan is beslist niet verstandig. Ook een toekomstbestendige overheid ontkomt er niet om aanbestedingen meer vanuit deze zes waarden te beoordelen, in plaats van voortdurend prijs als belangrijkste criterium te hanteren. Een toekomstbestendige overheid vergt veel meer dan toekomstbestendige wetgeving, een digitale overheid of een digitale infrastructuur, zoals tot nu toe wordt gepropageerd. Dat mag duidelijk zijn.

Organisatiekundig worden

Dit alles is niet alleen een boodschap aan ondernemingen en overheid. Als bedrijfskundigen, bestuurskundigen en organisatiekundigen dit alles serieus nemen zullen ze het voortouw moeten nemen. Ze zullen écht organisatiekundig moeten worden. Ze moeten uiteindelijk de zes-waardenbril opzetten, want de overheden en ondernemingen, zeker de kleinere zullen hun hulp

en adviezen hard nodig hebben. Minder hypes en modes volgen, minder de waan van dag. Dit is ook een dringende boodschap aan het onderwijs. MBA-opleidingen zullen doordrongen moeten zijn van het integrale waarde-denken. En voor zover ik kan overzien is er slechts één hbo-opleiding met een master Circulaire Economie, bij de HAN. Roel Riepma en Rob Westerdijk ontwierpen een nieuw bedrijfskundig model ten behoeve van het holistisch kunnen waarnemen en inrichten van organisaties. Het gaat om *integrated thinking* van organisaties in hun omgeving. In *Het OK! model* staan mensen centraal, want zij zijn het die waarde toevoegen aan organisatie en samenleving. Deze methodische aanpak van organisatievraagstukken is bij uitstek een Rijnlandse benadering: alle interne en externe belanghebbenden vormen de toekomstbestendige onderneming en de toekomstbestendige overheid.

De tijd dringt. Zet die zes-waardenbril op. We moeten van bijziend hoognodig alziend worden. Vluchten kan niet meer!



Literatuur

- Van Aken, T., Riepma, R. & Westerdijk, R. (2018): *Het OK! model. Methodische aanpak van organisatievraagstukken*. Groningen, Noordhoff Uitgevers.
- Van Aken, T., Riepma, R. & Westerdijk, R. (2019): *Toekomstbestendig ondernemen. De OK! methode als basis*. Rheden, Organisatie-kundig.
- IIRC (2013): *The Integrated Reporting Framework*. Geraadpleegd op 24 juni 2022 van www.integratedreporting.org.
- Hoogendoorn, B., Vos, M. & Eline, C. (eindredactie) (2006): *Schitterend Organiseren. Creëren van vonken in mensen*. Den Haag, Academic Service.
- Peters, J. & Pouw, J. (2005): *Intensieve Menshouderij. Hoe kwaliteit oplost in rationaliteit*. Schiedam, Scriptum Management.
- Wensink, J. (2022): *Eerste circulaire stappen voor MKB-ers. Afwachten is geen optie meer*. Zeist, Vakmedianet.
- Van Witteloostuyn, A. (1999) *De anorexiastrategie. Over de gevolgen van saneren*. Amsterdam/Antwerpen, Uitgeverij De Arbeiderspers.

