



Ignace Van Doorselaere, congresvoorzitter, 14-12-2009 (Voka-congres)  
(Embargo tot 14-12-2009 / 18.30 uur)

## **VAI. Van ambitie naar implementatie**

Ik wil u graag - koud - drie basishypotheses serveren:

1. Wie de toekomst van een economie wil voorspellen, moet niet te veel afgaan op economische modellen. Het is veel zinvoller om te begrijpen hoe een vader en moeder hun kinderen opvoeden. Die attitudes zullen bepalend zijn voor de economische slagkracht van morgen.
2. Willen we op termijn een sterkere Vlaamse economie, dan moeten we uiteraard de juiste sectorkeuzes maken en investeren in niches waarin we internationaal marktleider worden - onze 'hardware'. Die 'hardware' is echter onvoldoende zonder de gepaste 'software': de mentaliteit van een mens die wil winnen, weliswaar op een faire manier.
3. Mensen zijn leveranciers van energie. Die energie moet een 'richting' krijgen - een pijl. Hoe duidelijk is de richting die we meegeven? Hoe sterk is die energie aan de basis? Hoeveel *goesting* heeft ze? Wordt ze geïnspireerd door de leiding? Waar en waarom wordt die 'energieflow' onderweg versterkt - of geblokkeerd - door het bedrijf in het bijzonder en de maatschappij in het algemeen?

Daarom de centrale vraag van dit congres: '*Hoe creëren we een maatschappij die op een duurzame en faire manier wil winnen en blijven winnen?*'. Hoe zorgen we dat de notie 'winning spirit' deel gaat uitmaken van onze genetica? 'Winning spirit mét inhoud', gebaseerd op kwaliteit, waardecreatie, goesting, waarden & principes. Wat zijn de mechanismen die we vandaag in onze maatschappij moeten aanzwengelen om op lange termijn dat doel te bereiken en te bestendigen? We vonden inspiratie in twee externe studies om uiteindelijk tot eigen inzichten te komen.

- De Economische Kring van de Koning Boudewijnstichting kwam tot de conclusie dat drie basiswaarden in brede zin moeten versterkt worden in de maatschappij: Autonomie, Innovatie, Verantwoordelijkheidszin (Responsibility): 'We need AIR'.
  - *Autonomie* betekent dat mensen vrijheid krijgen en nemen om oplossingen te zoeken binnen een aangegeven kader en dat ze de grenzen van dat kader in vraag durven stellen en waar nodig verleggen. Dit is geen vrijgeleide voor 'ongebredelde vrijheid of roekeloos consumentisme'. Die leiden tot een mix van 'chaos' en 'verwennerij'.

## Vlaams netwerk van ondernemingen

- *Innovatie* gaat verder dan creativiteit – het is de drang om situaties daadwerkelijk te veranderen en te verbeteren, ook al tast dat je eigen comfortpositie aan. Creativiteit gaat over ‘impuls’ – innovatie over ‘impact’. Alleen ‘impact’ is bepalend in het leven.
- *Verantwoordelijkheidszin* betreft de spiegel die je jezelf voorhoudt om je toegevoegde waarde naar anderen te beoordelen. Welke invloed en impact zullen onze daden hebben op derden – nu en op volgende generaties? Het impliceert plichten, naast rechten. Zonder verantwoordelijkheidszin verglijden we in egoïsme en het verengde primaat van het eigen belang alleen.

Het boek ‘*We need AIR*’ beveelt concrete maatregelen aan in onderwijs, verenigingsleven en bedrijfs wereld om de gedrevenheid, de ‘winning spirit’ in de maatschappij te doen toenemen. De AIR-driehoek fungeerde als basis voor een onderzoek dat recent door Voka werd uitgevoerd.

2/2

- Vorige zomer bracht IMD (Lausanne) de crisisbestendigheid van landen in kaart, gebaseerd op objectieve parameters. In het algemeen leer je zelden iets uit gemiddelden, wél uit extremen. Voka heeft dit najaar uit die landen twee ‘clusters’ gepeild:
  - Cluster 1: drie landen die zeer goed presteerden (‘de winnaars’: *Denemarken, Zwitserland, Singapore*).
  - Cluster 2: drie landen die minder goed scoorden (‘de achterblijvers’: *Japan, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk*).
  - Dezelfde peiling vond plaats in Vlaanderen en Wallonië als interne referentiepunten.
  - In elke regio werden opinieleiders (bedrijfs wereld, vakbonden, politiek, academici,...) door Voka-mensen geïnterviewd. +/- 25 gesprekken per land.
  - Het is belangrijk om aan te geven dat ons onderzoek gebaseerd is op percepties, weliswaar van geselecteerde mensen die een brede en diepe kijk hebben op hun eigen maatschappij. Onze conclusies zijn te interpreteren als sterk richtinggevend, niet als een formele benchmarking van sociaal-economische gegevens.

Ik ga u niet vervelen met een lange opsomming van resultaten die voortvloeien uit 200 interviews. In uw documentatiemap krijgt u een gedetailleerd overzicht van de conclusies. Hier is het enkel zinvol om vijf opvallende bevindingen met u te delen. We hebben hiervoor vooral aandacht gehad voor de antwoorden waar zich de ‘grootste afstanden’ situeren tussen winnaars en achterblijvers.

1. **De drie ‘winnaars’ hebben vertrouwen in hun overheid, weliswaar binnen de specifieke context van hun eigen en onderling zeer verschillende cultuur.** Zwitserland is hét land van burgerparticipatie – overheden kunnen gewoon niet beslissen zonder constant overleg met burgers. Singapore is een gecentraliseerde maatschappij met weinig interne tegenstand. Denemarken is een voorbeeld van Scandinavische verzorging en gezond verstand.
  - Een eerste basispijler van dat vertrouwen is goed budgettair beleid
    - “*In Singapore mag de overheid geen geld gebruiken van andere generaties. Alleen in noodgevallen kan de president uitzonderingen toestaan*”.
    - “*Zwitsers zien belastingen als ‘hun eigen geld, waarvan de overheid moet vragen of ze het mag gebruiken en constant moet uitleggen waarvoor*”.
  - Winnaars kiezen resoluut voor administratieve vereenvoudiging
    - “*De Singaporese overheid is gericht op efficiëntie en kwaliteit van dienstverlening*”.

## Vlaams netwerk van ondernemingen

- (Zwitserland) *“Wij zijn de staat – ons maatschappijmodel is gericht op permanente verantwoording door de overheid en participatie van de burger.”*
- *“In Denemarken werd administratieve vereenvoudiging in 2002 als topprioriteit gesteld – met als doelstelling om tegen 2012 de administratieve last met 25% te laten dalen. Deze doelstelling is vandaag zo goed als bereikt”.*
- Het winnende trio vindt dat hun overheid de wetten streng handhaaft – en dat vinden ze logisch.
  - *“Zwitsers vinden hun wetten leesbaar, de principes begrijpelijk – en bijgevolg is er vertrouwen tussen overheid en bevolking”.*
- ‘Marktwerking’ is essentieel.
  - *“Steunen op de overheid, dat is de laatste toevlucht.” (Zwitserland)*
  - *“Singapore wil zijn beste mensen voor de overheid zien werken, wat ook vaak gebeurt. De overheid wordt gerund als een bedrijf met KPI’s – buitenlandse benchmarks worden bezocht en geanalyseerd. Waar je achter blijft, daar moet je bijtimmeren.”*
- Vooral Zwitserland en Denemarken vinden de bescherming van de zwakkere belangrijk. Winnende samenlevingen moeten oog hebben voor hun zwakkeren.

3/3

### 2. De bevolking heeft een sterk verantwoordelijkheidsgevoel en ‘winning feeling’.

- De mentaliteit dat je problemen zelf moet aanpakken – eerder dan dat iemand anders ze voor je zal oplossen – maakt deel uit van de winnaarsgenetica.
  - *“De Zwitserse staat speelt de rol van “facilitator”, de mensen moeten het zelf doen. Uit de crisis geraken, dat is ieders verantwoordelijkheid. De protestantse ethiek is diep geworteld.”*
  - *“In het Aziatisch confucianisme wordt het opnemen van eigen verantwoordelijkheid naar pensioen en familie centraal gesteld. Men wordt opgevoed met de gedachte om voor zichzelf te zorgen.”*
  - *“Vikingen zitten samen in een cirkel – ze hebben samen de welvaartstaat opgebouwd, met elkaar en voor elkaar.”*
- Winnaars vinden dat hun samenleving is gebaseerd op ‘prestatie’.
  - *“In Singapore moeten kinderen zich constant bewijzen – men spiegelt zich aan China, wat in Azië blijkbaar een benchmark is. Singapore is vanaf de wieg een ‘meritocratisch’ systeem.”*
  - Frankrijk en Japan daarentegen streven eerder naar gelijkheid en stabiliteit.
- Het respect voor ‘economische winnaars’ is groot.
- Singapore, maar ook Denemarken en Zwitserland vinden dat hun elites de crisis als een opportuniteit zien, eerder dan een bedreiging. Frankrijk is het andere extreem.

### 3. De directe omgeving waardoor ondernemingen worden beïnvloed (sociale partners, onderwijs, fiscaliteit) speelt een belangrijke rol.

- Het valt op dat Zwitserland en Denemarken aangeven dat vakorganisaties harde keuzes ondersteunen in het belang van ondernemingen. In diezelfde optiek vinden de winnaars dat reorganisaties in ondernemingen plaats moeten vinden als dat economisch nodig is.

## Vlaams netwerk van ondernemingen

- Denemarken en Singapore staan achter de nood aan flexibilisering van loon- en arbeidsvoorwaarden. Werknemers moeten voldoende bezig zijn met hun eigen 'employability'.
- Fiscaal staan Singapore en Zwitserland voorop in het belonen van langer werken en ondernemen.
- Er is een duidelijke correlatie met de rol van het onderwijs.
  - onderwijs moet meer aandacht schenken aan 'probleemoplossend denken' eerder dan aan 'zuivere studie' en moet focussen op het ontwikkelen van vaardigheden en attitudes, naast kennisopbouw
  - onderwijs moet efficiënt samenwerken met ondernemingen.

4/4

#### 4. Bedrijfsculturen moeten aansluiten bij maatschappelijke culturen.

- Duidelijke interne communicatie over strategie en objectieven is belangrijk.
- Singapore en Zwitserland zijn de koplopers van 'duidelijke keuzes'. Het kamp van achterblijvers wijst naar een 'excuus- en compromiscultuur'.
- Directe betrokkenheid en initiatief van werknemers staat hoog in het vaandel van Denen en Zwitsers.
- De 'drie winnende landen' staan sterk achter de stelling dat leiderschap betekent dat gemaakte doelstellingen worden overschreden.
- De gedachte dat anciënniteit een belangrijk element is in de loonevolutie van de gemiddelde medewerker wordt verworpen in Denemarken, maar ook in het UK.
- Een groot stuk van loonsverhogingen moet gekoppeld worden aan individuele prestaties, zo is duidelijker te zien in de antwoorden van de winnende landen.
  - *In Singapore streeft ernaar om de variabele looncomponent bij lagere lonen tot 30% te brengen en bij hogere lonen rond de 50%.*

#### 5. Vlaanderen schiet te kort, in bijna elk opzicht.

Op elk van de vier bovengaande aspecten, loopt Vlaanderen mijlenver achter. De perceptie van de Vlaamse geïnterviewden geeft vier tendensen aan:

- Er is zeer weinig vertrouwen in de overheid.
- Er is onvoldoende proactiviteit en verantwoordelijkheidszin bij de bevolking.
- De meeste omgevingsfactoren staan niet onder een goed gesternte.
- Intern in de bedrijven is meer ambitie, daadkracht en transparantie nodig.

Deze vaststellingen bieden stof tot nadenken voor gezagsdragers en burgers bij ons. Vooraleer naar anderen te wijzen, moeten we AIR-waarden ook zelf beter toepassen. Wat kunnen WIJ verbeteren binnen onze eigen bedrijven? Elke onderneming heeft de cultuur die ze verdient - zonder excuses - de cultuur die ze aan de basis heeft neergezet, waarrond ze heeft gerekruteerd en die ze heeft versterkt – of niet...

Vooraleer af te sluiten wil ik – goed opgewarmd - drie nieuwe basishypotheses aangeven die ons kunnen helpen bij de concrete invulling van 'Willen Winnen'.

- **'Winnen' is een ATTITUDE**

- Die attitude begint bij de A – de Ambitie - van de leiding. Hoe gedurfd en scherp is de visie? Hoe sterk het strategisch voordeel dat we uitbouwen? Waar zit de hefboom van de inspiratie, het lef, de goesting? Hoe motiverend wordt ze vertaald zodat die ambitie zindert op de werkvloer en op straat (bij de klant)?
- Mondt die attitude uit in de voldoening van elke medewerker die 's avonds thuiskomt met een dubbel gevoel: *'we hebben gewonnen' én 'ik voel me goed met de manier waarop'*? Geeft ze goesting?
- Ambitie en overwinningdrang zonder strategisch voordeel, inhoud, vakkennis en kwaliteit vormen de mentaliteit van een huurlingenleger of van een megalomaan. Een overwinning zonder fundament is vaak eenmalig, meestal gevaarlijk. In het voetbal moet de matchwinnaar zich ook goed voelen met de manier waarop, want zij is de basis van de duurzame overwinning. Die basis kan enkel voortvloeien uit een nooit aflatende zoektocht naar voorsprong en verbetering.

5/5

- **'Winnen' is een SYSTEEM**

... dat de brug vormt van 'Ambitie' naar 'Implementatie'. We kennen allemaal dezelfde bedrijfskretten, volgen dezelfde cursussen, zitten in dezelfde congressen – daarmee onderscheiden we ons al lang niet meer. Het verschil tussen winnaars en achterblijvers ligt in de scherpheid van de implementatie, en die is gebaseerd op simpele waarden en principes:

- *Duidelijkheid* over strategische koers, concurrentievoordeel, concrete verwachtingen, afdelingsobjectieven, feedback naar medewerkers en klanten....  
Een sterk lichaam heeft een heldere geest nodig. Mensen werken liever en beter met een scherp vizier binnen een duidelijke omgeving. Veel Vlaamse ondernemingen beginnen hier al met een achterstand. Durven wij duidelijk zijn?
- *Betrokkenheid* van klanten, medewerkers, leveranciers... als continu proces. Willen luisteren en inspraak aanmoedigen zonder te verzanden in besluiteloosheid. Die betrokkenheid wordt best gemonitord door formele of informele metingen van klanten- en werknemersbetrokkenheid. Het richten en verbeteren van 'menselijke energie' – goesting geven. Beschikbaar zijn, mens blijven tussen de mensen.
- *Simpelheid, snelheid en flexibiliteit*. Het is vaak niet de sterkste bokser die de wedstrijd wint maar die met de meest wendbare benen en de snelste stoot:
  - Scherp strategisch handelen heeft behoefte aan simpele scorecards of KPI's, niet aan plannen van 100 pagina's.
  - Te veel hiërarchische managementniveaus, functionele silo's en grote ego's behoren tot het verleden – ze verzwakken de betrokkenheid van mensen en nemen de 'goesting' weg.
  - Systematiek is niet gelijk aan administratie. Minder papier, minder gedetailleerde functiebeschrijvingen, kortere budgetprocessen....

## Vlaams netwerk van ondernemingen

- Elke stap die snelle beslissingen bevordert, is een stap in de juiste richting.

“*Simplicity is not a simple thing*”. (Charlie Chaplin)

- *Hardheid en koppigheid*. Verwaterde compromissen en medelijden zijn slechte zakelijke raadgevers. Inefficiëntie en negatieve energie (mensen die niet meewillen) moeten worden bijgestuurd en aangepakt. Zachte heemeesters maken stinkende wonden. We hebben nog meer lef nodig om moeilijke keuzes door te voeren, om offers te brengen en ‘*neen*’ te zeggen aan makkelijke oplossingen voor de goede vrede. ‘Willen winnen’ kan niet zonder offers.
- *Vertrouwen* in de gedachte dat mensen hun woord gaan houden en dat leiders beslissingen zullen nemen met het oog op een betere onderneming – niet in eigen belang. Die beslissingen zullen vaak niet in het voordeel zijn van elke betrokkene – maar vertrouwen houdt in dat zelfs in moeilijke tijden het individu vertrouwen handhaaft in het systeem. Overigens, het lukt niet (bedrijven zijn immers kleine gemeenschappen) om de intuïtie van mensen in de maling te nemen (*we cannot fool human intuition*). Laten we geen dure communicatiespecialisten inhuren om de waarheid mooier voor te stellen, of denken dat we slimmer overkomen – dat staat haaks op deze gedachte.
- *Billijkheid*. We zijn mensen die werken met andere mensen. Er is geen Rambo-cultuur nodig in een winnende onderneming. Je moet elkaar in alle omstandigheden in de ogen kunnen kijken, ook de dag nadien. Winnaars gaan met respect en menselijkheid om met alle anderen - ook met achterblijvers. Fair play is een hoeksteen onder het gebouw.
- *Aanvallend voetbal*. Je maakt geen doelpunten als je niet vooruit voetbalt, weliswaar vanuit een goede organisatie. Blijven investeren in marketing, verkoop, allianties, internationalisatie, innovatie, verantwoorde overnames...
- *Constance drang tot innovatie en de dingen beter maken*: winnaars zijn geen rustige zielen, ze zijn constant op zoek naar ‘beter’.
- *Beloning*. Egalitarisme en anciënniteit vormen geen basis voor winnende organisaties. Beloningssystemen bouwen best relevante differentiaties in tussen goede en minder goede presteerders. Maar ook het carrièrebeleid, vormingsbeleid, □ moeten geënt en gericht zijn op performantie. Laat ons winnaars veel meer belonen en respecteren en minder benijden.
- *Implementatie*: Alles wordt bepaald door ‘I’ (implementatie). Als je vijf domino’s op een rij zet, en je duwt de eerste om ... zodat de tweede, derde en vierde vallen – maar de vijfde blijft staan – dan is de score niet 4 op 5, maar 0 op 5. Alles wat niet geïmplementeerd wordt, bestaat niet. Alleen in dat opzicht is de wereld binair. Als de Ambitie (de eerste domino) onderweg verزند in complexiteit, werkgroepen, documenten, oeverloos overleg, goede intenties ... zodat de laatste domino (Implementatie) niet valt – dan gebeurt er niets. Veel erger dan de geldverkwisting onderweg, is het blokkeren en frustreren van menselijke energie. Het neemt ‘goesting weg’ en ‘verstikt zelfvertrouwen’.

- **'Winnen' is een WERKWOORD**

Alles is dode letter als het niet constant ingevuld wordt door die oude, krachtige Vlaamse spreuk die op alle boerderijen en velden dagelijks klinkt: "*Werken godverdomme*".

'VIA' (Vlaanderen in Actie) is neergeschreven, maar als we 'willen winnen', moeten we ook naar 'VAI' (Van Ambitie naar Implementatie). Het is evident dat elke onderneming die onmisbare brug op haar eigen manier moet uitbouwen naar 'strategisch lef', 'processen', 'organisatie' en 'mensen'. Een mogelijke term hiervoor is '*Performance Ethics*' (*Performantie als norm hanteren en die fair uitbouwen naar winnaars en achterblijvers, mét rechten, plichten, verantwoordelijkheden en gevolgen*).

717

Ook onze sociaal-economische omgeving moet de gedachte van 'willen winnen' versterken. De brede entourage moet 'performance ethics' aanmoedigen, niet straffen. Dit hoeft niet te leiden tot een maatschappij gebaseerd op het 'recht van de sterkste', maar wel '*meer kansen en verantwoordelijkheden voor de sterkste*'. Wetgeving kan simpeler. Fiscaliteit prestatievriendelijker. Onderwijs kan meebouwen aan 'attitude'. Is het een utopie om via de sociale dialoog 'performance ethics' een kader te geven met wederzijdse rechten en plichten? Dit vraagt overigens geen vrijgeleide voor werkgevers – maar tevens een plicht om in onze bedrijven aan voldoening en betrokkenheid van mensen te werken.

We kunnen (terecht?) de vinger wijzen naar de omgeving – te complex, vol onbegrip, vastgeroest, demotiverend ... en toch is er maar één begin, en dat ligt in elk van onze ondernemingen. Het zijn niet de woorden, maar de daden die bepalen wie we zijn. Het is onze verantwoordelijkheid ... om bedrijven te bouwen waar '*een mens zijn best doet – een mens graag wil – elke mens weer goesting heeft – een mens daarvoor erkend wordt*'.

We zijn niet op zoek naar de nieuwe übermensch, wel naar een cultuur waarin iedereen – op een dynamische manier – zoekt naar zijn/haar juiste habitat en daarbinnen 'zijn best doet', 'zelfvertrouwen bouwt', 'verantwoordelijkheid neemt'. De mens die zijn best doet, verdient onze aanmoediging en ons respect, los van rang, leeftijd, ras en geslacht. Maar ook de mens die 'achterblijft' moet hierin een waardige oplossing vinden.

Laat ons investeren in 'duurzame goesting'.