

HARRY HUMMELS & ERIK HILGERS

Een medemenselijke aanpak
van duurzaam en maatschappelijk
ondernemen

Anders groeien

VANDUUREN
MANAGEMENT

Anders groeien

Een medemenselijke aanpak van duurzaam en
maatschappelijk ondernemen

HARRY HUMMELS & ERIK HILGERS

**Een medemenselijke aanpak
van duurzaam en maatschappelijk
ondernemen**

Anders groeien

VANDUUREN
MANAGEMENT

Woord vooraf

In 2018 stelde het bestuur van de Goldschmeding Foundation Maastricht University in staat om onderzoek te doen naar medemenselijkheid in bedrijven. Dit leidde tot de publicatie van het witboek *In de ogen van de ander*, een survey onder zo'n 3500 middelgrote en grote Nederlandse ondernemingen en een kwalitatief onderzoek onder een selecte groep van bedrijven die op vooruitstrevende wijze invulling geven aan hun relatie met hun medewerkers. *Anders Groeien*, een initiatief van de Stichting Agape in Organisaties Nederland (SAiON), is het logische vervolg op de eerdere activiteiten. Deze gids richt zich op het overdragen van de opgedane kennis en inzichten en het enthousiasmeren van bedrijven om zichzelf om te vormen tot de wegbereiders naar een betere toekomst, waarin medemenselijkheid centraal staat.

De auteurs zijn verantwoordelijk voor de samenstelling en inhoud. Zij hebben daarbij geen belang (gehad) in de ondernemingen waarnaar wordt verwezen. Evenmin hebben onze contactpersonen ons aangezet tot vermelding of bespreking van de onderneming. De verantwoordelijkheid voor eventuele omissies, onjuistheden of verschrijvingen ligt bij de auteurs.

Maastricht, november 2022

Prof. dr. Harry Hummels
Erik Hilgers

Inhoud

WEGWIJZER **Hoe lees je deze praktijkgids?** 10

Managementsamenvatting 16

PORTRET van Robert Metzke

"Consistentie tussen waarden en waardecreatie" 22

INLEIDING **Introductie** 27

1.1 Anders groeien 30

1.2 Op weg naar medemenselijkheid 32

1.3 Voor ondernemers, leidinggevenden en professionals 37

1.4 Opbouw van de gids 39

PORTRET van Volkert Engelsman

"Duurzaamheid komt uiteindelijk bij onszelf terug" 41

HOOFDSTUK 2 **Medemenselijk ondernemen** 48

2.1 Inleiding 49

2.2 Historische context 53

2.3 De omkering 55

2.4 Verbinden, luisteren en handelen 60

PORTRET van Chris Heutink

"Draag je inclusie uit, dan moet je ook inclusief handelen" 67

2.5 De wending naar medemenselijkheid 72

2.6 De kern van medemenselijkheid aangescherpt 74

2.7 Medemenselijkheid staat naast MVO en andere concepten 77

2.8 Onderneemt een bedrijf medemenselijk? 82

2.9 De context van welzijn en bloei 95

PORTRET van Maria van der Heijden

"We werden weggeblazen door de passie" 100

PORTRET van Marieke de Jong

"De overbrugging tussen agrarische sector en samenleving" 104

HOOFDSTUK 3 **De drijfveren** **108**

- 3.1 Inleiding 109
- 3.2 De intrinsieke motivatie tot medemenselijkheid 111
- 3.3 Bedrijfseconomische drijfveren 117
- 3.4 Drijfveren en bedrijfsresultaten 123
- 3.5 Conclusie 129

PORTRET van Kitty Jong

"Waarom niet pal staan voor bedrijven die het goed doen?" 132

HOOFDSTUK 4 **Voorbeeldbedrijven** **138**

- 4.1 Inleiding 139
- 4.2 Even voorstellen... 141
- 4.3 Koninklijke Auping 143
- 4.4 Asito 149
- 4.5 MAAS 160
- 4.6 Schijvens Corporate Fashion 169

PORTRET van Bernardo Eenkhoorn

"Gedeelde verantwoordelijkheid door medezeggenschap" 177

HOOFDSTUK 5

Medemenselijkheid in praktijk brengen **184**

- 5.1 Inleiding 185
- 5.2 Een cultuur van medemenselijkheid 188
- 5.3 Organisatie 216
- 5.4 Tot slot 228

PORTRET van Harmen van Wijnen

"Medemenselijkheid gedijt in de vrije ruimte" 230

Dankwoord **238**

Over de auteurs **239**

Bronvermelding **241**

Hoe lees je deze praktijkgids?

Medemenselijkheid in ondernemingen – een mooie uitdaging

Je kunt verschillende redenen hebben om deze gids te lezen. Misschien wil je weten wat medemenselijk ondernemen is, of begrijpen wat het verschil is met maatschappelijk verantwoord ondernemen? Wellicht ben je geïnteresseerd in de vraag wat het oplevert voor jou en je bedrijf? Of ben je gewoon nieuwsgierig naar bedrijven die medemenselijk ondernemen in praktijk brengen, zoals Schijvens Corporate Fashion, Asito, MAAS, Auping, Randstad, Interface, Van Wijhe Verf, Eosta, Rijk Zwaan, Hutten Catering, Viisi, Royal Lemkes, Peeze, BliXem enzovoorts? Afhankelijk van je interesse kun je kris-kras door deze gids lopen. Om je te helpen het boek op een eenvoudige wijze te gebruiken, hebben we deze leeswijzer geschreven. Hiermee kun je snel vinden wat jij interessant vindt.

Wat je belangstelling ook is, we raden je aan om te beginnen bij het inleidende hoofdstuk 1. In een notendop vind je daar waar medemenselijk ondernemen over gaat en waarom het belangrijk is. Het biedt een ander perspectief op de manier van zakendoen en het omgaan met stakeholders. Dit korte hoofdstuk laat je ook zien voor wie de gids bedoeld is en wat het lezen ervan je brengt. Eén ding staat daarin centraal: de gids heeft vooral tot doel ondernemers, leidinggevend en professionals te inspireren. Dat doen we door veel voorbeelden te geven van bedrijven die invulling geven aan medemenselijk ondernemen. Hier introduceren we ook Esra en Pieter-Jan, die je op jouw reis door de gids begeleiden. Zij stellen vragen als ze ergens meer van willen weten, of als ze een toepassing zoeken in de praktijk.

Na het lezen van de inleiding staat het je vrij je eigen route te bepalen. Vanzelfsprekend kun je verdergaan met hoofdstuk 2, waarin wordt uitgelegd wat medemenselijk ondernemen is en hoe je vaststelt of bedrijven op de goede weg zijn. Het geeft houvast om de rest van de gids in het juiste licht te zien, maar geeft ook criteria om vast te stellen of jouw bedrijf op de goede weg is.

Je kunt ook op andere manieren door het boek lopen en bijvoorbeeld beginnen bij de bedrijven die invulling geven aan medemenselijk ondernemen. Dan ga je naar hoofdstuk 4. Ben je meer geïnteresseerd in wat medemenselijkheid betekent voor de cultuur, de besluitvorming of het leiderschap van ondernemingen, dan start je zoektocht in hoofdstuk 5. Hier vind je ook diverse praktische handvatten en oefeningen. Maar waar je ook begint, de gids probeert je telkens te inspireren en aan te sporen om medemenselijk ondernemen in praktijk te brengen. Denk er eens over na, spreek er eens met collega's over, kijk hoe jullie gezamenlijk stappen kunnen zetten om de onderneming te laten bloeien en bij te dragen aan het welzijn van de stakeholders.

Waar ligt jouw interesse?

We schetsen een aantal routes die je helpen je weg te bepalen door de praktijkgids.

1 | De route van A naar B

Deze gids heeft een logische opbouw. Ze begint met het beschrijven van medemenselijk ondernemen. In de kern, zo maken we in hoofdstuk 2 duidelijk, gaat het om het commitment van een onderneming en haar leiding aan het welzijn en de bloei van anderen. In hoofdstuk 3 schetsen we de redenen of drijfveren van ondernemingen om aandacht te besteden aan medemenselijkheid. Die redenen zijn intrinsiek, extrinsiek of een combinatie van beide. Vervolgens beschrijven we in hoofdstuk 4 een aantal ondernemingen die prachtige voorbeelden laten zien van medemenselijkheid en het organiseren daarvan. Hoofdstuk 5 tot slot, gaat in op de praktijk van medemenselijk ondernemen. Daarin staan we stil bij de cultuur, de besluitvorming en het leiderschap van ondernemingen.

2 | De betekenis van medemenselijk ondernemen

Wil je eerst weten waar medemenselijk ondernemen over gaat, dan kun je het best met hoofdstuk 2 beginnen. Dit hoofdstuk omschrijft het begrip en laat zien wat het bijzonder maakt. Uiteindelijk gaat het om het verbinden van mensen en de natuur. Dat doe je door oprecht en aandachtig te luisteren naar de ander en datgene wat je hoort mee te wegen in besluitvorming, gedrag en activiteiten in en door de onderneming. Wat dit inhoudt, komt aan de orde in drie kerncriteria, aan de hand waarvan je kunt bepalen hoe jouw onderneming scoort op medemenselijkheid

3 | Het onderscheid met MVO

Vaak denken mensen bij het horen van de term 'medemenselijk ondernemen' aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. In paragraaf 2.7 vergelijken we medemenselijk ondernemen met andere begrippen, zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen, gecertificeerde B Corps of netto positieve waardecreatie. Dan blijkt ook dat de begrippen verschillen.

4 | De redenen

Een belangrijke vraag voor veel ondernemers, leidinggevend en professionals is: 'Waarom willen wij als bedrijf aandacht geven aan medemenselijk ondernemen?' We doen het toch al zo goed en we hebben het druk genoeg. Hoofdstuk 3 gaat in op de intrinsieke motivatie van bedrijven – 'omdat het past bij onze identiteit en waarden' – maar ook op de voor- en nadelen van medemenselijkheid.

5 | De opbrengsten

Het antwoord op deze vraag varieert per onderneming, al zien we wel een aantal gemeenschappelijke uitkomsten. Denk aan de sterke betrokkenheid van medewerkers en andere stakeholders bij de onderneming, een gering verloop, een laag ziekteverzuim en een hoge innovatiekracht. Ook lijken medemenselijke ondernemingen financieel goed te presteren, al zijn goede prestaties in het verleden geen garantie voor toekomstig succes. In paragraaf 3.4 tonen we de resultaten.

6 | De ankerplaatsen

Op je route kun je diverse ondernemingen aandoen. In hoofdstuk 4 lees je hoe, achtereenvolgens, Auping, Asito, MAAS en Schijvens Corporate Fashion in hun dagelijkse praktijk invulling geven aan medemenselijkheid. We beschrijven de bedrijven aan de hand van fictieve personen die iets vertellen over hun ervaringen binnen of met het bedrijf. Daarnaast vind je in de andere hoofdstukken talrijke voorbeelden van bedrijven die medemenselijk ondernemen in praktijk brengen.

7 | De economische snelweg

Internationale bedrijven maken gebruik van de snelwegen van de economie. Ze staan vaak onder druk om steeds sneller en beter te presteren. Betekent dit dan ook dat medemenselijkheid niet bij hen past? Het antwoord luidt ontkennend. In deze gids komen onder meer Randstad, Asito, Rijk Zwaan en Interface aan bod. De voorbeelden van Randstad en Interface vind je in paragraaf 3.3. Daar laten we zien dat deze bedrijven aandacht schenken aan het welzijn en de bloei van hun stakeholders, zelfs al opereren ze onder druk van aandeelhoudersbelangen. Dat heeft gevolgen voor hun drijfveren, beleid en werkwijze. Verder komen we in paragraaf 3.2 de familiebedrijven Rijk Zwaan en Asito tegen, die vanuit intrinsieke drijfveren opereren. Ook bedrijven die nog niet zo ver zijn, kunnen de weg naar medemenselijk ondernemen inslaan. In paragraaf 3.5 spreken we over de wending naar medemenselijkheid die bedrijven kunnen maken door stap voor stap verbeteringen aan te brengen in hun processen, gedrag en activiteiten.

8 | De portretten

De gids bevat portretten van ondernemers, een bedrijfsbestuurder, een vakbondsbestuurder, een hoofd duurzaamheid bij een multinational, een bestuurder en een medewerker van 's lands belangrijkste MVO-gerichte bedrijvennetwerk en de voorzitter van Nederlands grootste pensioenfonds. Het gaat om de volgende personen:

- Robert Metzke, Global Head of Sustainability van Philips
- Volkert Engelsman, CEO van Eosta en in 2017 aanvoerder van de *Duurzame 100* van dagblad Trouw

- Chris Heutink, lid van de Executive Board van Randstad
- Kitty Jong, vicevoorzitter FNV
- Maria van der Heijden, bestuurder en directeur van MVO Nederland
- Marieke de Jong, teamlid MVO Nederland
- Bernardo Eenkhoorn, lid van de directie van Breman
- Harmen van Wijnen, bestuursvoorzitter van pensioenfonds ABP.

Je krijgt een beeld van hoe de geportretteerden naar medemenselijkheid kijken, zowel in algemene zin als in hun eigen organisatie.

9 | De cultuur

Het commitment aan het welzijn en de bloei van anderen vraagt om een cultuur waarin de ander met respect wordt benaderd en wordt gezien als een mens – niet uitsluitend als een middel. Bepalend zijn de identiteit en de waarden van de onderneming. Dat vraagt, onder meer, om het luisteren naar anderen en het meewegen van wat zij zeggen in het gedrag, de besluiten en het handelen in en door het bedrijf. Dat is soms minder eenvoudig dan het op het eerste gezicht lijkt. In paragraaf 5.2 geven we aan wat nodig is om een cultuur van medemenselijkheid te bevorderen. We gaan in op wat medemenselijk ondernemen van het leiderschap vraagt. Ook schetsen we enkele oefeningen die je met je collega's kunt doen.

10 | De meting

Om vast te stellen hoe goed een onderneming invulling geeft aan haar commitment aan het welzijn en de bloei van anderen, heb je heldere criteria en indicatoren nodig. In paragraaf 2.8 komen drie beginselen van medemenselijk ondernemen ter sprake: waarderen, organiseren en spreken. Deze uitgangspunten werken we uit aan de hand van diverse indicatoren en we schetsen enkele manieren om de voortgang te meten.

11 | De aanpak

Het uitgangspunt van deze gids is het inspireren van ondernemers, leidinggevendenden en professionals. We verwijzen dan ook bij voorkeur

naar wat de beschreven voorbeeldorganisaties doen. Daarnaast beschrijven we in hoofdstuk 5 een aantal instrumenten. Om vast te stellen op welke stakeholders de onderneming zich vooral dient te richten als het gaat om hun welzijn en bloei, lees je in dit hoofdstuk over een welzijnsweegschaal. Ook zie je wat het inhoudt om een 'betekenisvolle dialoog' aan te gaan met stakeholders. Een stap verder gaat het ontwikkelen van contracten waarin de belangen en behoeften van de verschillende contractpartners tot uitdrukking komen. We spreken dan over *conscious contracting*. Tot slot gaan we in op een vorm van zelforganisatie die uitdrukking geeft aan het respect voor anderen en die het luisteren tot een kernbegrip heeft gemaakt. Dat is de holacratie. Hoofdstuk 5 bevat verder nog een aantal oefeningen en instrumenten met behulp waarvan je je inspiratie kunt omzetten in concrete acties in de dagelijkse praktijk van ondernemingen.

Met de richtingaanwijzers stellen we lezers in staat eenvoudig kennis te nemen van medemenselijk ondernemen en daar invulling aan geven. Het motto is: goed voorbeeld doet goed volgen. Wil je een *sneak preview*, dan verwijzen we je naar de managementsamenvatting. Daar zetten we op hoofdlijnen uiteen waar het in deze gids om draait. Veel leesplezier!

Management-samenvatting

Anders Groeien gaat over medemenselijkheid in bedrijven. De gids vertelt het verhaal van bedrijven die streven naar groei, maar met oprechte aandacht voor de behoeften en belangen van anderen. Dan gaat het om de groei, de bloei en de betrokkenheid van medewerkers, maar ook om die van de leveranciers, de klanten, de burens, de financiers of de samenleving. In de afgelopen tijd spraken wij met bestuurders en managers over dit onderwerp. Velen hebben daarbij een associatie met maatschappelijk verantwoord ondernemen – en dat doen ze al. *Anders Groeien* laat zien dat medemenselijk ondernemen en MVO elkaar uitstekend aanvullen, maar dat ze niet hetzelfde zijn. Ook kunnen talrijke bedrijven nog behoorlijk wat meters maken op het vlak van medemenselijk ondernemen en daar hun voordeel mee doen. Gelukkig zijn er heel goede bedrijven die het wel doen, van kleine ondernemingen tot multinationals. Die beschrijven we in deze gids als inspiratie voor andere. In het tweede gedeelte komen zij voorbij en laten we hen aan het woord. Maar eerst leggen we uit wat medemenselijk ondernemen is, waarin het zich onderscheidt van MVO, waar het begrip een antwoord op is en waarom het belangrijk is voor bedrijven. Het eerste gedeelte van de gids is gewijd aan deze aspecten, waarbij de auteurs telkens worden bevestigd door twee betrokkenen die hen begeleiden op hun reis langs het medemenselijke bedrijfsleven.

MVO en medemenselijkheid

‘Medemenselijkheid’ en ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ zijn verschillende begrippen, die elkaar uitstekend aanvullen. Ze laten andere aspecten van de werkelijkheid zien. MVO gaat over uitdagingen op het gebied van maatschappij en milieu, waarbij bedrijven geacht worden positief bij te dragen aan de oplossing hiervan. Denk aan klimaatverandering, de achteruitgang van de biodiversi-

teit, gebrekkige inclusie op de arbeidsmarkt, een groeiende ongelijkheid in de samenleving, hoge werkdruk en uitval van medewerkers in talrijke sectoren. Medemenselijke ondernemingen dragen over het algemeen in hun doen en laten bij aan deze maatschappelijke en milieudoeleinden. Toch is dat niet wat ze medemenselijk maakt.

Medemenselijkheid gaat namelijk over de identiteit van een bedrijf en de wijze waarop het de mens waardeert om wie deze is: een mens. Respect en waardering komen de ander toe als persoon, naast de instrumentele waarde van de mens voor het bedrijf. Medemenselijk ondernemen draait dan ook vooral om de wijze waarop een bedrijf omgaat met zijn stakeholders, naar hen luistert en het gehoorde zorgvuldig meeweegt in zijn doen en laten. Dat vraagt om dialoog, om duurzame medezeggenschap en om inclusieve besluitvorming, waarin de stakeholders hun behoeften en belangen kunnen herkennen.

Een omschrijving van medemenselijk ondernemen

Dat brengt ons bij de omschrijving van medemenselijk ondernemen als 'het commitment aan het welzijn en de bloei van iemand of iets anders'. Spreken we over iemand anders, dan denken we direct aan medewerkers, toeleveranciers of klanten. Het kan echter ook gaan over de bedrijfsburen, de aandeelhouders of de samenleving. Hebben we het over iets anders, dan gaat het over de natuurlijke systemen op aarde, die ons leven als mens mogelijk maken. Zonder natuur geen menselijke interactie. Medemenselijkheid openbaart zich langs drie lijnen. De eerste lijn heeft betrekking op *stakeholder-inclusie*. Daarbij gaat het om de vraag op welke stakeholders het bedrijf zich richt. De tweede lijn betreft de aard en breedte van de *interventieaanpak*. Bedrijven maken onderscheid in de frequentie en diepgang van hun aanpak en de maatregelen om invulling te geven aan medemenselijkheid. De derde lijn verwijst naar de *drijfveren* van waaruit de onderneming medemenselijkheid bevordert. Daarbij maken we onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke beweegredenen. De uitkomst van beide typen beweegredenen kan overigens hetzelfde zijn: een toegenomen welzijn van de stakeholders op wie het bedrijf zich richt.

Centraal staan het welzijn en de bloei van de ander. Maar hoe weet je nu wat bijdraagt aan dit welzijn of deze bloei als je de ander er niet expliciet naar vraagt? Doe je dat niet, dan is de kans groot dat je een paternalistische betweter bent. Kortom, medemenselijk ondernemen vraagt om het bijeenbrengen en verbinden van mensen, hen uitnodigen zich uit te spreken en goed te horen wat zij zeggen en het gehoorde meewegen in de besluitvorming. Dat betekent niet dat de leiding moet overnemen wat anderen inbrengen. Het betekent wel dat bestuurders geacht worden te luisteren, serieus het gehoorde in hun afwegingen moeten betrekken en de relevante stakeholders moeten informeren over het verloop en de uitkomsten van het afwegingsproces.

Drie beginselen

De hoofdlijnen van medemenselijk ondernemen worden gevat in drie beginselen, die gaan over de waarde van mens en natuur, het organiseren van medemenselijkheid en het gesprek daarover. De beginselen sluiten aan bij een trend in de samenleving gericht op respect, transparantie, betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Ze komen het best tot hun recht in de context van een bloeiende natuur en een duurzaam behoud van planeet aarde. Die context is daarmee onlosmakelijk verbonden met het streven naar een leefbare, medemenselijke samenleving en economie – al was het alleen maar omdat deze link ons verbindt met toekomstige generaties. Onderstaand kader biedt een overzicht van de beginselen.

De beginselen helpen een onderneming om vast te stellen hoe medemenselijk zij is. Het bedrijf kan zichzelf scoren op de verschillende indicatoren die deel uitmaken van de beginselen, en de ontwikkeling van die scores in de loop der tijd volgen. Ook meer formele assessments, waaronder studies naar klant- en medewerkerstevredenheid, behoren tot het beschikbare instrumentarium.

De beginselen van medemenselijkheid

Waarderen

1) De onderneming:

- verduidelijkt haar identiteit en haar op anderen gerichte waarden
- schetst een perspectief van mens en natuur in relatie tot de onderneming
- respecteert en behandelt de ander als gelijkwaardige (mede) mens
- richt zich op de belangen en behoeften van een breed scala aan stakeholders.

Organiseren

2) De onderneming:

- nodigt relevante stakeholders uit actief te participeren in beleids- en besluitvorming en uitvoering
- schept een structuur en cultuur waarin participatie tot haar recht kan komen
- biedt ruimte aan de ander om voorstellen in te brengen
- weegt deze voorstellen zorgvuldig mee in op gezamenlijke doelen gerichte besluiten en activiteiten
- monitort de processen en resultaten vanuit een perspectief van medemenselijkheid.

Spreken

3) De onderneming:

- is transparant over haar inspanningen en resultaten en hun betekenis voor mens en natuur
- spreekt met en luistert naar relevante stakeholders over de voortgang en de resultaten
- stuurt bij waar dat nodig of wenselijk is.

Drijfveren

Wat maakt nu dat mensen gemotiveerd zijn om zich te committeren aan de bloei en het welzijn van anderen? Gebeurt dit vanuit een sterke innerlijke gedrevenheid of gaat het toch vooral om het realiseren van een doel, zoals het nastreven van groei, en is medemenselijkheid de weg waarlangs dat doel het best kan worden bereikt? Hoofdstuk 3 is gewijd aan deze vraag en toont voorbeelden van bedrijven met een intrinsieke motivatie, zoals Rijk Zwaan, Hutten Catering, Van Wijhe Verf, Royal Lemkes, Schijvens Corporate Fashion, Viisi of Asito. Daarnaast worden voorbeelden gegeven van extrinsiek gemotiveerde bedrijven, zoals Interface, MAAS of Randstad. Ook gaat het hoofdstuk nader in op de winstgevendheid van medemenselijk ondernemen. Op voorhand geven wij aan dat onderzoek een positieve correlatie tussen beide vaststelt. Bovendien laat de gids zien dat medemenselijkheid een adequate bijdrage levert aan het mitigeren van risico's waar ondernemingen voor staan. Die risico's hebben te maken met afdoende kennis van de uitdagingen waarvoor het bedrijf zich gesteld ziet, de strijd om het aantrekken en behouden van talent en het snel en ter zake aanpassen aan snel veranderende marktomstandigheden. Vaak zijn medemenselijke organisaties ook wendbare organisaties.

De praktijk van medemenselijkheid

Het tweede gedeelte van de gids bestaat uit twee hoofdstukken. Hoofdstuk 4 schetst de praktijk van vier medemenselijke ondernemingen: Asito, Auping, MAAS en Schijvens. We beschrijven gebeurtenissen uit de praktijk en de levens van mensen in deze bedrijven en hun stakeholders. De beschrijvingen laten zien wat de ondernemingen medemenselijk maakt en wat zij doen om het welzijn en de bloei van anderen te bevorderen. Uit overwegingen die samenhangen met de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) werken we met fictieve personen. Wel reëel is de geest van elk bedrijf; die waart door de beschrijvingen van de ondernemingen. Hoofdstuk 5 maakt medemenselijk ondernemen operationeel. Het gaat – telkens aan de hand van voorbeelden en oefeningen – in op de identiteit en de waarden van de onderneming, de cultuur, het leiderschap, maar ook op de

structuur en de besluitvorming van de onderneming. De reisgenoten van de auteurs sluiten de praktijkgids af met enkele terug- en vooruitblikken.

Voor wie is deze gids?

Deze gids is bestemd voor ondernemers, managers, adviseurs en professionals en anderen met persoonlijke of professionele interesse in medemenselijke bedrijven en het organiseren van medemenselijkheid. We willen hen *inspireren* op het vlak van medemenselijkheid in het bedrijfsleven. Ondernemen is mensenwerk en dat geldt zeker voor medemenselijk ondernemen. Het vraagt om mensen die initiatief nemen, die net even anders kijken en daar invulling aan geven. Op diverse plaatsen in deze gids worden voorlopers geportretteerd. Na het lezen, experimenteren en praktiseren van de ideeën, voorbeelden en handvatten in deze gids hopen we dat je:

- 1** kennis hebt van het begrip medemenselijk ondernemen en weet waarom dit begrip van waarde is
- 2** inzicht hebt in de wijze waarop uiteenlopende bedrijven invulling geven aan medemenselijk ondernemen
- 3** hebt nagedacht over de vraag hoe jij toegewijd kunt zijn aan de bloei van anderen
- 4** de toegevoegde waarde van medemenselijk ondernemen ziet voor je eigen bedrijfspraktijk
- 5** inspiratie hebt gevonden in de voorbeelden om zelf aan de slag te gaan.



PORTRET VAN ROBERT METZKE

Consistentie tussen waarden en waardecreatie

Bedrijven hebben toekomst als ze antwoord geven op maatschappelijke vragen en uitdagingen. Daarin schuilt voor Robert Metzke, Global Head of Sustainability bij Philips, de kern van ondernemen. Dat doen deze bedrijven door producten en diensten aan te bieden aan klanten, waarbij de zakelijke risico's en kansen toevallen aan de onderneming en de ondernemer. Gaat het goed, dan zijn de voordelen voor hen. Loopt het fout, dan dragen zij de lasten. Echter, naast de onderneming en de ondernemer – veelal vertegenwoordigd door de aandeelhouders – ondervindt een brede kring van stakeholders de gevolgen van het zakendoen. Markten zijn niet perfect en maat-

schappelijke kosten worden met regelmaat niet ingeprijsd en doorberekend aan de klant. Tegelijkertijd is het zicht op de positieve maatschappelijke effecten van het gedrag en de activiteiten van het bedrijf onvolledig. Dit leidt ertoe dat een faire verdeling van kosten en baten uit balans raakt. Lasten die niet behoren te worden afgewend op de samenleving of de planeet komen daar wel terecht. Baten belanden bij de aandeelhouders, ook al liggen de risico's niet bij hen, maar bij de andere stakeholders.

Een appel op ondernemingen tot medemenselijk ondernemen betekent dan ook, aldus Robert, dat *alle relevante stakeholders* gehoord worden en dat hun behoeften en belangen zorgvuldig worden afgewogen in de besluitvorming. 'Dan gaat het niet alleen om de belangen van mensen, maar ook om die van niet-menselijke stakeholders. De grenzen van de planeet¹ dienen een integraal onderdeel te vormen van de belangenafweging.' Hier ziet het hoofd Duurzaamheid wel een uitdaging. Hij ziet in de wereld om hem heen verschillende denominaties die preken voor eigen parochie. De ecologen richten zich op het milieu, de *supply chain* mensen op de internationale waardeketens en de *social impact* mensen op de maatschappelijke aspecten – en onderling communiceren ze weinig met elkaar. 'Het risico bestaat dat medemenselijkheid wordt opgepikt door stakeholders die zich inzetten voor sociale en maatschappelijke verbetering, terwijl juist de sociale, economische en ecologische dimensies onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.'

'Daar komt bij dat veel bedrijven momenteel moeilijke tijden doormaken. We gaan een decennium van diepe onzekerheid en transformatie tegemoet. Het is dan niet vanzelfsprekend dat bedrijven luisteren naar hun stakeholders en de inbreng van hen meewegen in de te maken afwegingen en de te nemen besluiten. Het gat tussen de voorlopers en de achterblijvers is daarbij alleen maar groter geworden. De onzekere tijden waarin we leven, maken dat het vizier vaak is

De grenzen van de planeet dienen een integraal onderdeel te vormen van de belangenafweging.

Cultuur en identiteit staan nooit op zichzelf. Ze zijn verbonden met de missie van het bedrijf, de strategie en de operationele implementatie.

gericht op de zekerheden uit het verleden. De leiding wordt meer directief en de focus ligt steeds meer op de korte termijn. 'De huidige energiecrisis vormt daarvan een goed voorbeeld. Ze biedt een uitgelezen kans om serieus werk te maken van nieuwe, duurzame vormen van energievoorziening. We zien echter een omgekeerde beweging. Zo worden kolen weer volop gedolven en zet

de Britse regering bijvoorbeeld stevig in op *fracking*. Er is leiderschap en politieke wil nodig om tot verandering te komen! De wereld heeft dan ook geen behoefte aan mooie voornemens of aan nieuwe duiding, maar vooral aan concrete verandering. Een bekende Duitse filosoof en maatschappijcriticus schreef ooit eens: 'Die Philosophen haben die Welt nur verschieden interpretiert, es kommt aber darauf an, sie zu verändern.' Goede intenties en veelbelovende plannen volstaan niet. Uiteindelijk telt het resultaat. Wat zijn de uitkomsten en effecten als puntje bij paaltje komt – en hoe zijn die verdeeld over de stakeholders?

Hier ligt een belangrijke taak voor de leiding. Wat motiveert haar en hoever kan en wil de leiding gaan in het bevorderen van medemenselijk ondernemen? 'Het is een kwestie van de juiste instelling. Moet ik het of wil ik het? Als het bedrijf in dialoog gaat met zijn stakeholders, is dat dan vooral uit een open houding en vanuit een oprechte belangstelling en verbazing? Ik denk dat goed luisteren een van de belangrijkste vaardigheden is van goed leiderschap.' Hoe individuele leiders daar invulling aan geven verschilt van mens tot mens, van leider tot leider. Vaststaat wel dat de toon in de organisatie wordt bepaald door de top. Concreet betekent dit dat de waarden, de identiteit en de motieven van waaruit een bedrijf handelt, een belangrijk baken vormen voor de invulling van medemenselijkheid.

Cultuur en identiteit staan echter nooit op zichzelf. Ze zijn verbonden met de missie van het bedrijf, de strategie en de operationele implementatie – bijvoorbeeld in het innovatiebeleid, de toedeling van de benodigde middelen en de producten en diensten die daaruit voortvloeien. Het kernbegrip is hier ‘consistentie tussen wat de onderneming nastreeft en hoe zij daar invulling aan geeft,’ aldus Robert. Dat vereist een helder inzicht in wat die resultaten dan zijn op financieel, sociaal, maatschappelijk en milieugebied – zowel voor de huidige generaties als de toekomstige. ‘Daar zie je vaak breuklijnen optreden.’ Waar de financiële boekhouding zich na Luca Pacioli’s *Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalita* uit 1491 gestaag ontwikkelde, staat een vergelijkbaar systeem voor het boekstaven van maatschappelijke en milieugerelateerde kosten en baten nog in de kinderschoenen. Het hoofd Duurzaamheid juicht initiatieven toe die een integraal beeld schetsen van alle uitkomsten – financieel, sociaal, maatschappelijk en milieu – en daarmee een zorgvuldige afweging mogelijk maken van alle positieve en negatieve kosten, baten en effecten. In het huidige tijdsgewricht is het inzichtelijk maken hiervan voor alle stakeholders van belang om daarmee de onderneming en haar activiteiten adequaat te kunnen sturen en managen. Waar dat onvoldoende gebeurt ‘ontstaan parallelle waarheden.’

Het vertellen van het hele verhaal laat onverlet dat bedrijven oog moeten hebben voor het relatieve belang van iedere stakeholder. Zo staan medewerkers dicht bij de onderneming en voelt het bedrijf zich vaak sterk met hen verbonden. Echter, prioritering van werknemersbelangen leidt niet automatisch tot de beste maatschappelijke uitkomst. Soms wegen de belangen van andere stakeholders zwaarder, zoals die van klanten, de natuur of de toekomstige generaties. Denk aan mensen die geen toegang hebben tot kwalitatief goede gezondheidszorg. In het bedienen van deze doelgroep ligt een belangrijke maatschappelijke en bedrijfseconomische legitimatie voor een bedrijf als Philips. Inspiratie en instemming van degenen die het dichtst naast je staan, zijn dan ook geen voldoende voorwaarde voor een goede onderneming. Juist in het maken van een gebalanceerde afwe-

ging tussen alle in het geding zijnde belangen en daar, vanuit de identiteit en waarden van de onderneming en het leiderschap, verantwoordelijkheid in te nemen en verantwoording over af te leggen, toont zich de essentie van goed leiderschap.

HET INZICHT VAN ROBERT METZKE

Oprechte aandacht voor medemenselijkheid vraagt van een onderneming een zorgvuldige afweging van alle in het geding zijnde belangen en de wijze waarop dat gebeurt. Uiteindelijk gaat het om de samenhang tussen wat de onderneming doet, hoe zij dat doet en waarom zij dat doet.

Anders groeien De weg naar medemenselijk ondernemen

“Life’s most persistent and urgent question is: what are you doing for others?”

Martin Luther King

Puur en alleen voor eigen gewin ondernemen is niet meer van deze tijd. Niet de economische groei van organisaties an sich, maar de bloei, belangen en het welzijn van anderen zijn cruciaal voor bedrijven, hun stakeholders en de samenleving. Anders groeien dus. Mede-

menselijke ondernemingen leveren winst op aan alle kanten: ze zijn succesvol in de slag om schaars talent, hebben vaker betrokken medewerkers en tevreden klanten, en werken soepeler samen met partners. Dus in plaats van je af te vragen: ‘what’s in it for me?’ kun je je beter de vraag stellen: ‘what am I doing for others?’

Anders Groeien is de praktijkgids bij uitstek voor de medemenselijke ondernemer, leidinggevende en professional. Het boek geeft je inzichten in de fundamenten van medemenselijk ondernemen en laat je als lezer kennismaken met mensen die vertellen hoe bedrijven met hun behoeften en belangen omgaan. In hun verhalen proef je wat je eigen impact kan zijn als je niet slechts je eigen bloei en welzijn nastreeft, maar ook die van anderen.

- **Anders Groeien: een onderwerp dat hoog op de bedrijfsagenda staat. Ook in deze lastige arbeidsmarkt en zeker omdat het bij aanbestedingen steeds belangrijker wordt.**
- **Met diverse portretten van ondernemers, bestuurders en professionals die het belang van medemenselijk ondernemen duidelijk maken.**
- **Inclusief veel praktische handvatten om zélf met medemenselijk ondernemen aan de slag te gaan.**

HARRY HUMMELS is hoogleraar Ethiek, Organisaties en Samenleving – sinds 2006 aan Maastricht University. Tezelfdertijd werkte hij in directie- en adviesposities bij o.a. ING Bank, SNS Asset Management, ACTIAM en United Nations Office for Project Services.

ERIK HILGERS is bestuurskundige en Learning & Development specialist voor Frisse Blikken. Als consultant heeft hij daarnaast verschillende verandertrajecten bij grote organisaties begeleid.

VAN DUUREN
MANAGEMENT

 **Maastricht University**

DE WEG VAN

AGAPE
MEDEMENSELIJK ONDERNEMEN

MEDE MOGELIJK
GEMAAKT DOOR

**GOLDSCHMEDING
FOUNDATION**
MENS • WERK • ECONOMIE

