

# In de ogen van de ander

Een studie naar de betekenis  
van **agapè** in een bedrijfsomgeving

Prof. Dr. Harry Hummels

Dr. Yannick Bammens

Dr. Annelies van Uden

Maike van Dijk-de Groot



**Maastricht University**



# Woord vooraf

*“Love can be thought of as a commitment of the will to the true good of another”*

Deirdre McCloskey (2006:91)

Dit onderzoek gaat over agapè. In zijn oorsprong verwijst het begrip agapè – de Griekse vertaling van het Hebreeuwse begrip ‘ahava’ – naar de alomvattende liefde van God voor de mensheid. Het begrip is geleidelijk getransformeerd naar een, vaak als onbaatzuchtig en onverplicht aangeduide, liefde van de mens voor andere mensen, de natuur, of de samenleving. Het begrip is komen te staan voor de gerichtheid op ‘het beste voor de ander, ongeacht welke band we met die ander hebben’ (Rupert et al, 2016). Frits Goldschmeding, oprichter van Randstad, heeft dit begrip ‘liefde’ vertaald naar de dagelijkse gang van zaken binnen de onderneming die hij in 1960 oprichtte<sup>1</sup>. Blijkens uitspraken in Het Financieele Dagblad van de huidige CFO, Henry Schirmer, is het begrip nog steeds “alive and kicking” binnen de onderneming<sup>2</sup>. De vraag die opkomt is of (de waarde van) het begrip ‘agapè’ eveneens wordt (h)erkend binnen andere ondernemingen – te beginnen in Nederland. En als (de waarde van) dit begrip wordt (h)erkend, op welke wijze geven bedrijven dan invulling aan agapè? Hoe manifesteert het begrip zich in de praktijk van alledag en op wie richt het zich (vooral)? Agapè heeft zijn betekenis gekregen in de Joods-Christelijke traditie. Veel van de bronnen waarop wij ons baseren dienen in dat licht te worden gezien. Ze tonen de ontwikkeling in de tijd van het begrip. Tegelijkertijd is het niet vereist voor het huidige begrip van agapè en voor het ontwikkelen van een praktijk die gericht is op het welzijn van anderen, om uit te gaan van een geloofsinspiratie. Ongetwijfeld speelt deze inspiratie bij velen nog een rol. Het uitgangspunt voor deze studie is echter de betekenis van agapè in een seculiere samenleving.

In 2018 heeft het bestuur van de Goldschmeding Foundation Maastricht University in staat gesteld om onderzoek te doen naar agapè in bedrijven. Voor de professionele ondersteuning en de financiële bijdrage gedurende het traject zijn wij de Goldschmeding Foundation zeer erkentelijk. Daarnaast gaat bijzondere dank uit naar Prof. Dr. Leen Paape die, als supervisor vanuit de foundation, het project met raad en daad terzijde stond en oog hield op de voortgang van het onderzoek. Een woord van dank gaat tevens uit naar Prof. Dr. Govert Buijs, hoogleraar aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Hij vormde een belangrijke inspiratiebron voor dit onderzoek en deelde met enthousiasme zijn inzichten. Wij danken MVO Nederland voor haar, onder meer door het hosten van een bijeenkomst met haar leden. Emma Pleeging zijn wij erkentelijk voor haar adviezen over de survey en Theo Brouwers en Prof. Dr. Patrick Nullens voor hun feedback op eerdere versies van het rapport. Speciale dank gaat uit naar de deelnemende bedrijven en hun vertegenwoordigers:

1. Randstad, vertegenwoordigd door Marjolein ten Hoonte
2. Asito, vertegenwoordigd door Ron Steenkuijl en Hans van Leeuwen
3. Hutten, vertegenwoordigd door Pascal Verheugd
4. Pluryn, vertegenwoordigd door Eric Tonn
5. Schijvens Corporate Fashion, vertegenwoordigd door Shirley Schijvens
6. Interface, vertegenwoordigd door Geanne van Arkel
7. Peeze, vertegenwoordigd door Timmo Terpstra
8. MAAS, vertegenwoordigd door Wouter Fijnaut.

Namens het onderzoeksteam, dat bestond uit Dr. Yannick Bammens, Dr. Annelies van Uden en Maïke van Dijk MA en ondergetekende als eindverantwoordelijke voor het onderzoek,

Maastricht, november 2019

Prof. Dr. Harry Hummels

<sup>1</sup> <https://www.randstad.nl/over-randstad/over-ons-bedrijf>

<sup>2</sup> [https://fd.nl/weekend/1307447/randstad-cfo-henry-schirmer-voor-mij-bestaat-er-geen-hierarchie?utm\\_medium=social&utm\\_source=app&utm\\_campaign=SHR\\_ARTT\\_20190803&utm\\_content=weekend](https://fd.nl/weekend/1307447/randstad-cfo-henry-schirmer-voor-mij-bestaat-er-geen-hierarchie?utm_medium=social&utm_source=app&utm_campaign=SHR_ARTT_20190803&utm_content=weekend)

# Inhoud

|                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| Woord vooraf                                                               | 2          |
| Inhoud                                                                     | 3          |
| Introductie                                                                | 5          |
| <b>Deel 1 Begripsverkenning</b>                                            | <b>7</b>   |
| <b>1 Liefde – een begrip met vele betekenissen</b>                         | <b>9</b>   |
| 1.1 Een vorm van liefde                                                    | 9          |
| 1.2 God als bron van liefde                                                | 10         |
| 1.3 Van de liefde van God naar die tussen mensen                           | 10         |
| 1.4 Agapè in praktijk                                                      | 12         |
| 1.5 Agapè en het spreken van de ander                                      | 13         |
| 1.6 Naar een meer omvattende omschrijving van agapè                        | 15         |
| <b>2 Agapè en belangen</b>                                                 | <b>18</b>  |
| 2.1 Motivatie vanuit het belang van de ander                               | 19         |
| 2.2 Motivatie vanuit het eigenbelang                                       | 19         |
| 2.3 Simultane belangenbehartiging: motivatie vanuit wederkerigheid         | 20         |
| 2.4 De filosofie van Goldschmeding                                         | 21         |
| 2.5 Conclusie                                                              | 22         |
| <b>3 Agapè, managementdenken en praktijk</b>                               | <b>26</b>  |
| 3.1 Stakeholderdenken en liefde                                            | 26         |
| 3.2 Bedrijfs- en managementconcepten met een mogelijke verwantschap        | 26         |
| 3.3 De zin en betekenis van agapè in de bedrijfs- en managementliteratuur? | 33         |
| <b>Deel II Agapè in praktijk</b>                                           | <b>38</b>  |
| <b>4 Verkennend bedrijvenonderzoek</b>                                     | <b>42</b>  |
| 4.1 Casestudy onderzoek                                                    | 42         |
| 4.2 Hutten                                                                 | 43         |
| 4.3 Pluryn                                                                 | 50         |
| 4.4 Peeze                                                                  | 57         |
| 4.5 MAAS                                                                   | 64         |
| 4.6 Schijvens Corporate Fashion                                            | 71         |
| 4.7 Interface                                                              | 78         |
| 4.8 Asito                                                                  | 85         |
| 4.9 Randstad                                                               | 92         |
| 4.10 Een typologie van agapeïsch organiseren                               | 98         |
| <b>5 Surveyonderzoek</b>                                                   | <b>103</b> |
| 5.1 Introductie                                                            | 103        |
| 5.2 Karakteristieken van de respondenten                                   | 103        |
| 5.3 De belangrijkste bevindingen                                           | 105        |
| 5.4 Belemmeringen                                                          | 115        |
| 5.5 Uitkomsten en effecten                                                 | 117        |
| 5.6 Motivatietypes en de mate en aard van geven om anderen                 | 118        |
| 5.7 Karakteristieken van de respondenten                                   | 120        |
| 5.8 Conclusies                                                             | 124        |

|                                                |            |
|------------------------------------------------|------------|
| <b>6 In de ogen van de ander</b>               | <b>127</b> |
| 6.1 Aha(va) – het concept                      | 128        |
| 6.2 Aha(va) in het bedrijvenonderzoek          | 130        |
| 6.3 Aha(va) in het surveyonderzoek             | 131        |
| 6.4 So What?                                   | 132        |
| 6.5 Tot slot                                   | 133        |
| <br>Nawoord                                    | <br>134    |
| Referenties                                    | 136        |
| <br>Bijlage I Agapè en aanverwante begrippen   | <br>142    |
| Bijlage II Introductie tot de casestudy aanpak | 148        |
| Bijlage III Familiebedrijven                   | 150        |
| Bijlage IV Surveyonderzoek                     | 152        |

# Introductie

Op 11 september 2001 werd om 09.45 Eastern Daylight Time (EDT) het Amerikaanse luchtruim gesloten. Talloze vliegtuigen die op dat moment onderweg waren naar de VS werden gesommeerd te landen op de dichtstbijzijnde luchthaven. Achtendertig vliegtuigen namen hun toevlucht tot Gander Airport op Newfoundland. Gander is een gemeedelijk provinciestadje met 10.000 inwoners dat zich plotseling geconfronteerd zag met 7.000 reizigers op zoek naar onderdak. In *The Day the World Came to Gander* beschrijft Jim DeFede (2003) de gastvrijheid en menselijkheid waarmee de bevolking van Gander de passagiers spontaan overlaadde. Binnen 24 uur wisten de Newfoundlanders op collectieve basis bed, bad en brood voor hen te regelen. Zo boden George en Edna Neal vier passagiers van Continental vlucht 5 onderdak aan in hun huis. De hartelijkheid waarmee de gasten werden ontvangen resulteerde uiteindelijk in persoonlijke vriendschappen. Of neem Lisa Zale en Sara Wood. Zij hadden zich voorgenomen te gaan kamperen en werden verrast toen zij luchtbedden wilden kopen. Canadian Tires, dat naast autobanden ook tal van outdoor zaken verkoopt, gaf hen de luchtbedden mee en een tent. Voor nop. En, zo werd er aan toegevoegd, een medewerker bracht hen wel even naar een kampeerplek om daar te assisteren bij het opzetten van de tent.

Het handelen van de bewoners van Newfoundland is een vorm van *publieke liefde* (Buijs, 2012). Anders gezegd, het is een vorm van aandacht, liefde, belangstelling en hulp gericht op het welzijn van anderen – ook wel aangeduid als ‘agapè’. De term ‘agapè’ is de Griekse vertaling van het Hebreeuwse ‘ahava’, dat verwijst naar de liefde van God voor de mensen en van de mens voor zijn of haar naaste. Agapè is een van de vier vormen van liefde die in de Griekse oudheid werden onderscheiden, naast eros, philia en storgè (Melé, 2012). Het begrip staat voor oprechte aandacht voor (de noden, behoeften en het welzijn van) de ander en de op de ander gerichte actie die daaruit voortkomt.

Waar Buijs zich vooral richt op de aandacht voor de ander in de publieke sfeer, richt dit onderzoek zich op de private sfeer. Het gaat dan niet primair om het domein van het individu, maar om dat van de onderneming, waarin het individu als mens, medewerker, klant, collega of partner verschijnt. Net als de ondernemingen (en de inwoners) in Gander, staan ook elders bedrijven met grote regelmaat open voor het welzijn van anderen. Initiatieven zoals Geven in Nederland, Giving USA<sup>3</sup>, The Giving Pledge<sup>4</sup> en CECP<sup>5</sup> maken duidelijk dat bedrijven, bijvoorbeeld, doneren aan sociale, milieu, culturele, religieuze en andere maatschappelijke doelstellingen. Overigens gaat oog hebben voor de belangen van anderen vaak verder dan het geven van geld. Het strekt zich tevens uit tot vrijwilligerswerk en de algemene bereidheid om anderen te helpen (Gallup, 2018)<sup>6</sup>. Ondernemingen richten zich in hun beleid, activiteiten en gedragingen steeds vaker ook op het welzijn van medewerkers, klanten, financiers, partners, of de samenleving<sup>7</sup>. Dat wordt ook van hen verwacht. Neem DSM, dat samen met de overheid van Rwanda in een publiek-private samenwerking Africa Improved Foods heeft opgericht. Lokale coöperaties leveren de gewassen aan de productiefaciliteit in Kigali waarmee de Nootri voedingsproducten worden gemaakt, zoals soja, mais en sorghum. DSM voegt daar haar nutriënten aan toe met het oog op het versterken van de gezondheid van, vooral, vrouwen en kinderen in hun eerste 1000 dagen. Waar NootriMama zich richt op de gezondheid van de moeder gedurende de zwangerschap en de eerste 6 maanden na de geboorte, daar richt NootriToto zich op de eerste anderhalf jaar van een kinderleven. Of neem Philips, dat community life centers opzet in Afrika en daardoor zorgt voor een betere toegang tot kwalitatief hoogwaardige gezondheidszorg. Daarbij gaat het allereerst om het verbeteren van de eerstelijnszorg. Daarnaast wordt gezorgd voor een betere verwijzing naar secundaire en tertiaire zorg. Minstens zo interessant is dat elke kliniek schoon water en toegang tot het internet biedt aan haar cliënten. Als gevolg hiervan ontstaan uiteenlopende bedrijfsactiviteiten in de directe omgeving van het gezondheidscentrum, die op hun beurt bijdragen aan de financiële haalbaarheid ervan. Het is slechts een van de vele voorbeelden van ondernemingen die zich bekommeren om het welzijn van anderen – in dit geval lokale gemeenschappen in Afrika<sup>8</sup>.

3 In 2017 werd in de VS 410 miljard dollar gedoneerd. Dat is een stijging van 5 procent vergeleken met 2016; 20 miljard daarvan werd geschonken door bedrijven (een plus van 8 procent vergeleken met het voorgaande jaar).

4 In 2016 bedroeg de schatting van het totaal aan toegezegde donaties meer dan \$365 miljard. Het gaat hierbij niet uitsluitend om mensen die hun vermogen hebben verdiend in het bedrijfsleven, maar voor een groot deel geldt dat wel.

5 CECP (Committee Encouraging Corporate Philanthropy) werd in 1999 opgericht door acteur Paul Newman en kent zo'n 200 internationale ondernemingen als lid. Ze legt een relatie tussen schenkingen en bedrijfsprestatie.

6 Recent onderzoek van Gallup (2018) wijst uit dat als alle vormen van donaties worden meegenomen Indonesië het meest genereuze land ter wereld is, gevolgd door Nieuw-Zeeland, Australië en de VS. Nederland neemt de elfde positie in op de lijst. Maar veel interessanter is nog de peiling van Gallup gericht op de bereidheid om anderen te helpen. Vooral in Islamitische landen is deze bereidheid hoog, met Libië voorop, gevolgd door Irak en Koeweit.

7 De verwachting gaat verder dan de verwijzing naar het belang van anderen dan de aandeelhouders door 181 (van 193) CEOs van de business roundtable <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

8 Overigens heeft het initiatief ook positieve spillover effecten op medewerkers en klanten van Philips en zijn de centra tevens goede ingangen voor het ontwikkelen en in stand houden van goede relaties met (lokale) overheden.

DSM en Philips zijn slechts twee van de vele voorbeelden van grote en kleine ondernemingen die zich inzetten voor het welzijn van anderen. De WRR (2017:59) wijst in dit kader op de maatschappelijke verwachting dat bedrijven oog hebben voor een breder scala aan belangen dan louter die van de aandeelhouder: “we willen dat de balans van geven en nemen ook voor ondernemingen geldt en hebben in toenemende mate moeite met een bedrijf dat (in de ogen van het publiek) vooral neemt en weinig geeft.” Bedrijven geven gehoor aan deze oproep. Dat doen zij niet alleen omwille van de ander, maar ook – en niet zelden in de eerste plaats – om hun eigenbelang te bevorderen. Zoals de WRR (2017:30) observeert: “Bedrijven, staten en andere grootschalige organisaties houden altijd in het oog of zij er voordelig uitkomen en het is al mooi als men een zakelijk soort wederkerigheid in de geest van *do ut des* bereikt.” Of het nu gaat om de ontwikkeling van medewerkers, het ondersteunen van lokale sportverenigingen of de introductie van een productlijn om, bijvoorbeeld, ouderen te ondersteunen, steeds vaker trekken bedrijven zich iets aan van het welzijn van anderen. In de terminologie van dit onderzoek: ondernemingen tonen schijnbare tekenen van agapè.

Deze grondstudie voor een witboek<sup>9</sup> heeft tot doel na te gaan of agapè een zinvolle toevoeging vormt op begrippen die deel uitmaken van ons praktijkvocabulaire? Onderscheidt agapè zich van veelvuldig gebruikte termen als ‘welwillendheid’, ‘compassie’, ‘sympathie’, ‘empathie’ of ‘solidariteit’, om uitdrukking te geven aan de aandacht, de liefde, de belangstelling en de hulp die gericht is op het welzijn van anderen? Is agapè een nieuwe persing van een oude grammofoonplaat en horen we een opgefriste oude deun, of is werkelijk sprake van een ander perspectief? Om deze vraag te kunnen beantwoorden moet het begrip nader worden omschreven en geoperationaliseerd. Deel I van dit rapport is gewijd aan het nader verkennen en omschrijven van het begrip, met als uitgangspunt dat het begrip onderzocht kan worden in de context van bedrijven<sup>10</sup>. Het introduceren van een nieuw concept heeft enkel zin als het iets toevoegt aan bestaande begrippenkaders. Dat geldt zeker voor het bedrijfsleven. In aanverwante begrippen zoals maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen, sociaal ondernemerschap, gedeelde waardecreatie, bedrijfsfilantropie, of de stakeholdertheorie klinken reeds de grondtonen van het op de ander gericht handelen door. Het zijn allemaal vormen van verstandig zakendoen. Wat voegt agapè in deze context toe? Het slotstuk van deel I zet de waarde van het begrip agapè voor een bedrijfscontext op een rij en schetst de contouren voor het praktijkonderzoek dat in Deel II wordt besproken. Dit tweede deel bestaat uit onderzoek in de praktijk en is opgebouwd uit een survey en een verkennend casestudy onderzoek. We starten echter met het begrip agapè.

9 Het witboek met dezelfde titel is in november 2019 verschenen bij Maastricht University.

10 Op voorhand merken wij reeds op dat het surveyonderzoek zich niet alleen beperkt tot bedrijfsorganisaties. Voor de survey is samengewerkt met MVO Nederland dat een breed bestand heeft van ondernemingen, maar in haar relatienetwerk begeven zich ook overheidsinstellingen, educatieve instellingen en maatschappelijke organisaties.

# Deel 1 Begripsverkenning

Bent u wel eens begonnen over agapè in een bedrijfsomgeving? Wij deden het en werden vooral wazig aangekeken. De toelichting dat agapè een van de vormen van liefde is in de Griekse oudheid, maakte het er in de regel niet beter op. Liefde is geen begrip dat veel wordt gebruikt in een bedrijfscontext: 'get real' (vgl. Sisodia, et al. 2014:4). Geef je vervolgens concrete voorbeelden waardoor de contouren van agapè helder worden, dan neemt de herkenning al snel toe. In dit eerste deel van deze verkenning gaan we na wat het begrip agapè inhoudt aan de hand van een literatuurverkenning, om daarna in te gaan op de operationalisering van het begrip – in relatie tot andere begrippen die we in het dagelijks leven hanteren.

In hoofdstuk 1 gaan wij in op de omschrijving van het begrip agapè als een uitdrukking van de aandacht – of liefde – voor de ander en het goede dat we hem of haar toewensen. Die ander is daarbij niet een naaste of een goede vriend, maar iedereen met wie we het goed voor hebben. We sluiten het hoofdstuk af met een nadere operationalisering van het begrip. Hoewel agapè haar oorsprong vindt in de Joods-Christelijke traditie en verwijst dan naar de onvoorwaardelijke en onbaatzuchtige liefde van God voor de mens, richten wij ons in deze studie op het ontwikkelen van een construct dat onderscheidend is, maar tegelijkertijd ook breed toepasbaar. Het begrip leent zich uitstekend voor een humanistische bedrijfs- en managementfilosofie en -praktijk op seculiere basis.

De centrale vraag in hoofdstuk 2 is die naar het belang dat met agapeïsch handelen wordt gediend. Gaat het dan om het louter dienen van de belangen van de ander, of toch vooral om het dienen van het eigenbelang? Een tussenweg is daarbij natuurlijk ook mogelijk. Een belangrijk element in de afweging van belangen is de al dan niet baatzuchtige motivatie van het geven. Dat is iets anders dan het behalen van voordeel. Iemand kan geven om het welzijn van de ander omwille van de ander – en daar toch voordeel mee behalen. In dit hoofdstuk staan we tevens stil bij het denken van Frits Goldschmeding, die het begrip agapè en de daarmee verbonden simultane belangenbehartiging in zijn onderneming vorm en inhoud heeft gegeven als een vorm van stakeholder management avant la lettre.

Agapè vertoont overeenkomsten met diverse begrippen uit ons dagelijks taalgebruik, zoals welwillendheid, compassie, empathie, sympathie of solidariteit. Hoewel de verschillen relevant zijn vormen zij niet de grootste uitdaging voor de studie en de relevantie van agapè in de bedrijfspraktijk<sup>11</sup>. Of agapè van waarde is voor het denken over agapè in de bedrijfs- en managementliteratuur en het handelen in de bedrijfspraktijk, wordt veel sterker beïnvloed door de mogelijke overlap met begrippen zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaamheid, gedeelde waardecreatie, sociaal ondernemerschap, economische wederkerigheid, humanistisch management en ondernemen in het belang van de gemeenschap. Deel I van deze studie wordt afgesloten met de nadere verkenning van deze begrippen in hoofdstuk 3.

<sup>11</sup> In het kader van de volledigheid zijn deze begrippen nader verkent – een verkenning die is opgenomen in bijlage I.



# 1 Liefde – een begrip met vele betekenissen

## 1.1 Een vorm van liefde

In zijn inaugurele rede uit 2012, getiteld *Publieke Liefde*<sup>12</sup>, plaatst Prof. Dr. Govert Buijs het begrip ‘agapè’ in een kader dat de liefde voor de partner, het gezin, de familie of goede vrienden overstijgt. Weliswaar, zo stelt Buijs in navolging van Augustinus, begint de liefde dicht bij huis en richt ze zich primair op “diegenen die, door de toevalligheden van tijd, plaats of omstandigheden, in nauwer verband met je zijn gebracht” (Buijs, 2012:12). Agapè vertoont hiermee trekken van storgè, de eerste en meest natuurlijke vorm van liefde (Lewis, 1960:53). Storgè betreft de affectie tussen ouder en kind en wordt ook wel aangeduid als genegenheid en geborgenheid. Maar ook de liefde voor tweede of derdelijns bloed- en aanverwanten kan kenmerken van storgè vertonen. Sterker nog, de genegenheid kan zich uitstrekken naar anderen op wie we gesteld zijn geraakt, zonder dat sprake is van een familieband<sup>13</sup>. Storgè kenmerkt zich door geborgenheid, door vertrouwdheid met de ander waar beiden voldoening uit putten als solide basis voor hun relatie (Protasi, 2008:88). Of, zoals Lewis het uitdrukt, het is een comfortabel, rustig gevoel van waardering en genegenheid voor de ander<sup>14</sup>.

Agapè overstijgt het domein van de genegenheid en heeft betrekking op “steeds wijder wordende kringen van verbondenheid” (Buijs, 2012:12). Agapè, zo voegt Pope (2013) daar aan toe, “kiest de zijde van de kwetsbaren, de gemarginaliseerden, de minsten onder ons”<sup>15</sup>. Deze keuze toont zich in het gebod van de naastenliefde dat in het Oude Testament de arme, de vreemdeling en de wees centraal stelt als object van liefde (Fromm, 2014:64) en de “meest fundamentele liefde die aan alle andere soorten liefde ten grondslag ligt” uitdrukt (ibid:63). Fromm omschrijft deze liefde als volgt:

*“Naastenliefde is de liefde voor alle wezens, zij wordt gekenmerkt door het volslagen ontbreken van exclusiviteit. Als ik in mijzelf het vermogen tot liefhebben heb ontwikkeld, moet ik wel al mijn naasten als broeders en zusters liefhebben. In de naastenliefde beleven wij de eenheid met alle mensen, ervaren wij de menselijke solidariteit, de mensheid als eenheid. Aan de wortel van de naastenliefde ligt de ervaring dat wij allen één zijn. Alle verschillen in begaafdheid, in intelligentie, in kennis kunnen worden verwaarloosd tegenover de identiteit van de kern van het mens-zijn, die wij allemaal gemeen hebben. (...) Als ik een ander mens slechts oppervlakkig waarneem, ontdek ik hoofdzakelijk de verschillen die ons scheiden. Maar dring ik bij de ander door tot de kern, dan ontdek ik in hem onze gezamenlijke identiteit, onze fundamentele levensverbondheid.” (Fromm, 2014:62)*

Spreeken wij over naasten, dan hebben we het over mensen waarmee wij geen relatie hebben en waar de genegenheid en vertrouwdheid van de familie- of vriendschapsband ontbreekt. Toch beschouwen we hen als gelijken<sup>16</sup>. Dat kan een collega zijn die het zwaar heeft in zijn werk door problemen thuis, maar ook een volslagen vreemde. Denk maar aan ons medeleven als zich weer een hongersnood of een natuurramp voordoet. De fysiek en emotioneel uitgeputte moeder met een uitgemergeld kind op de arm roept vrijwel onmiddellijk mededogen op. Deze betrokkenheid leidt er vaak toe dat we iets voor de ander willen doen. Voor de vrouw en haar uitgemergelde baby maken we geld over naar het banknummer dat in beeld verschijnt. Een collega of een buur die hulp nodig heeft, vraagt van ons een helpende hand, of een luisterend oor. Vaak geven we die hulp zonder dat daar een reden toe is anders dan het welzijn van de ander zelf (Dees, 2012:324). De voorbeelden beperken zich niet tot het persoonlijk leven. Ook binnen bedrijven voelen eigenaren, managers en werknemers zich aangesproken iets voor een ander te doen. Neem Rijk Zwaan, een van ‘s werelds grootste groenteveredelaars. Directeur Ben Tax spreekt in Het Financieele Dagblad over de gerichtheid op anderen en zet daarmee de toon voor een cultuur die de medewerker centraal stelt:

12 De rede werd uitgesproken op 3 februari 2012 aan de Vrije Universiteit te Amsterdam

13 Vanuit het oogpunt van ons onderzoek naar liefde in bedrijven beschouwen wij storgè als een verbijzondering (of veralgemenisering) van agapè - vooral waar agapè betrekking heeft op het handelen binnen en door familiebedrijven. Dat kan overigens wel leiden tot een zekere spanning indien het bevorderen van het welzijn van de eigen club in conflict raakt met het welzijn van anderen.

14 Lewis (1960:56,57) beschrijft ‘t gevoel beeldend. ‘Genegenheid sluipt door onze levens. Het toont zich bescheiden in privé-zaken waarin het dagelijkse leven zich toont, zoals zachte slippers, oude kleren, oude grappen, de staart van de hond op de keukenvloer, het geluid van de naaimachine, de achtergelaten pop op het gazon.’

15 Tegen de achtergrond van het denken van Buijs zullen we zien dat dit een veelvoorkomende, maar eenzijdige interpretatie is van agapè, die veel overeenkomsten vertoont met compassie. Buijs wijst er juist op dat de gerichtheid op bloei ook betrekking kan hebben op niet-kwetsbare anderen.

16 Als gelijken zijn we echter “niet altijd ‘gelijk’”, aldus Fromm (2014:64). We zijn echter gelijk in de zin dat we allen sociale, hulpbehoevende wezens zijn, al zal de mate waarin we hulp van anderen nodig hebben van moment tot moment en van plaats tot plaats kunnen verschillen. Hier geldt volgens de auteur het aloude adagium “heden ik, morgen gij”.

*“Ga vooral bij je zieke collega op bezoek en laat het werk maar even liggen. De waarde van één werknemer is groter dan alle activa bij elkaar.”<sup>17</sup>*

## 1.2 God als bron van liefde

Agapè heeft een directe verwantschap met het Latijnse begrip ‘caritas’ en het Nederlandse ‘liefdadigheid’. Waar de caritas, of liefde, oorspronkelijk werd gezien als de ‘moeder der deugden’ is de betekenis in onze tijd versmald tot ‘barmhartigheid’ (Buijs, 2012; Melé, 2012). Onterecht, zo meent Buijs. Agapè of caritas, in de betekenis van *publieke liefde*, heeft bijgedragen aan de vorming van onze cultuur. Het veronderstelt een fundamentele gerichtheid op anderen<sup>18</sup>, op medemensen, om hen te ondersteunen en tot bloei te komen. Het werd door de Grieken geïntroduceerd als vertaling van het Hebreeuwse begrip ‘ahava’, de liefde van God voor de mens, dat, aldus Buijs, geen equivalent kende in het Grieks. Anders dan in het Oude Testament geven de Griekse goden, Zeus voorop, geen liefde aan de mens, anders dan in een platte, erotische zin. In het Joodse geloof, daarentegen, is God de bron van liefde die hij aan de mensheid geeft (McCloskey, 2006:91,e.v.; Benedictus XVI, 2006, 2009) en heeft zelf geen liefde nodig van de mens. De goddelijke liefde die in ahava tot uitdrukking komt valt de mens dan ook ‘om niet’ ten deel (Rupert et al., 2016:20). Ze is onbegrensd, onvoorwaardelijk en belangeloos. De liefde van God is welwillend, barmhartig en rechtvaardig en gericht op het welzijn van de ander.

## 1.3 Van de liefde van God naar die tussen mensen

Ook Benedictus XVI start bij de goddelijke liefde in zijn encycliek *Deus Caritas Est* (2005). De tweede encycliek, *Caritas in Veritate* (2009), gaat ook in op de economie en de daarin werkzame bedrijven<sup>19</sup>. Deze laatste encycliek, maakt al in de openingszinnen duidelijk dat liefde “een bijzondere kracht” is “die mensen aanzet om zich moedig en onbaatzuchtig in te zetten op het terrein van vrede en gerechtigheid”. In confessionele kringen vormt zij een belangrijke inspiratiebron (Argandona, 2011; Sison en Fontrodona, 2011; Mele en Naughton, 2011; McCann, 2011; Faldetta, 2011) voor een economie die het winststreven paart aan een zekere onbaatzuchtigheid en bijdraagt aan “een beschaving van de economie” (Benedictus XVI, 2009:27). Nauwkeuriger:

*“In de tijd van de globalisering kan de economische bedrijvigheid niet afzien van onbaatzuchtigheid, die de solidariteit en het verantwoordelijkheidsbewustzijn voor de gerechtigheid en het algemeen welzijn bij de verschillende deelnemers aan het economisch proces verbreedt en voedt.” (ibid.:27)*

In *Deus Caritas Est* gaat Benedictus XVI een slag dieper om de betekenis van de liefde te duiden. Agapè geeft uitdrukking aan “de werkelijke ontdekking van de ander” en “wordt nu zorg om en voor de ander” (Benedictus XVI, 2005:5). Deze welwillendheid jegens de ander resulteert niet alleen in onze eigen bloei als mens, maar ook in het ontwikkelen van onze menselijke relaties – inclusief die welke vorm en inhoud krijgen binnen een bedrijfscontext (Melé, 2012). Dit besef van de liefde, van caritas, dient echter wel op een juiste wijze te worden gelezen en begrepen om ‘een verkeerd sentimentalisme’<sup>20</sup> te voorkomen.

Agapè is niet bijzonder door de gift, de overdracht of de transactie, maar door het proces van geven. De christelijke traditie legt vooral nadruk op ‘het hart’ van waaruit de gift wordt gedaan. Niet de inhoud of de omvang van de gift staat centraal, maar de wijze waarop in het geven de aandacht voor de ander tot uitdrukking komt. In zijn *Belijdenissen* onderstreept Augustinus het belang van oprechte aandacht. De vreugde van de apostel Paulus wordt niet zozeer gevoed door de ontvangen gaven, maar door de bloei van de Filippenzen die aandacht hebben voor zijn noden. Die vreugde, zo vervolgt Augustinus, beperkt zich niet tot de ontvanger, in dit geval Paulus, maar is wederkerig en strekt zich ook uit naar de gever(s): “wie goede gaven schenken, vinden die vreugde niet in wat ze geven maar in het hart waarmee ze geven.”<sup>21</sup> De nadruk op de ander en diens bloei, maar ook op het proces en de relatie tussen gever en ontvanger waarin wederkerigheid en gedeelde vreugde centraal staan, zien we terug bij Buijs (2012:5) die agapè omschrijft als:

17 Interview met Ben Tax, FD 10 november 2018

18 Het begrip ‘anderen’ wordt vooralsnog breed gehanteerd en kan niet onmiddellijk worden gelijkgeschakeld met de veel gehanteerde term ‘stakeholders’. Kern van het medeleven is dat wij aangesproken worden, of ons aangesproken voelen, door anderen met wie wij al dan niet een relatie hebben. Dat, door medeleven te betuigen, een relatie ontstaat die mogelijk geduid kan worden in termen van een stakeholderrelatie doet daar niets aan af. Kenmerkend is in eerste aanleg dat agapè niet verplicht of verplichtend is. Over en weer bestaan geen onderlinge aanspraken of afspraken.

19 Zie onder meer Sison en Fontrodona (2011), Mele en Naughton (2011), McCann (2011), Faldetta (2011) die onder meer ingaan op onbaatzuchtig, op de ander gericht handelen.

20 Melé lijkt hier aan te sluiten bij de observatie van Buijs (2012) over de versmalling van agapè tot barmhartigheid.

21 Aurelius Augustinus, *Belijdenissen*, Boek 13:41, Damon, Eindhoven, 2017

*"Iemand's concrete commitment aan het openbloeien van iemand of iets<sup>22</sup> anders op weg naar gedeelde vreugde."<sup>23</sup>*

Waar voor God de liefde vanzelfsprekend is en de kern van zijn wezen, daar wacht de mens een enorme uitdaging in relatie tot andere mensen en tot de natuurlijke wereld, aldus McCloskey (2006:109). Zij verwijst in haar boek *The Bourgeois Virtues* naar de filosoof Michael Stoker als ze wijst op de uitdagingen voor de mens om lief te hebben:

*"For it is essential to the very concept of love to care for the beloved. ... To the extent that I act ... towards you with the final goal of getting pleasure ... I do not act for your sake. What is lacking in these theories is simply ... the person. For love, friendship, affection, fellow feeling, and community all require that the other person be an essential part of what is valued."<sup>24</sup>*

De geliefde dient een 'levende waarde' in zichzelf te zijn. Te vaak zijn we echter zelfzuchtig. Dit geldt niet alleen voor individuen, maar juist en vooral ook voor ondernemingen (Argandona, 2011:82). Argandona wijst daarvoor twee oorzaken aan. Het begrip liefde wordt in een bedrijfscontext vaak verkeerd begrepen als een gevoel of een emotie. In plaats daarvan dient het gezien te worden als een deugd gericht op alle relaties die de mens aangaat met zijn medemensen, de gemeenschap, of de natuur – ook die binnen en door ondernemingen. Ten tweede zijn de relaties binnen bedrijven vaak versmald tot contractuele verbanden op basis van nauw omschreven eigen belangen. Juist door de liefde als deugd voor te stellen is zij een mogelijkheid en een voorwaarde voor het lange termijn succesvol (voort)bestaan van een onderneming.

De oproep om liefde te zien als een vorm van excellent handelen gericht op het welzijn van de ander, betekent niet dat deze liefde onmiddellijk leidt tot onbaatzuchtigheid, zoals regelmatig wordt verondersteld (vgl. Niebuhr, 1960; Fry, et al., 1982; Benedictus XVI, 2009; Iorio, 2014; Rupert, et al., 2016; Frémeaux en Michelson, 2011). Het past evenmin de term louter instrumenteel te richten op het eigenbelang (McCloskey, 2006; Buijs, 2012). Buijs zoekt hier de middenweg en legt de nadruk op het gezamenlijk op weg zijn naar gedeelde vreugde (zie ook Pope, 2013:140,141), door actoren die gelijkwaardig zijn. Andere karakteristieken of dimensies van agapè zijn (Buijs 2012:6):

- a. *concreetheid*: agapè toont zich in concrete daden
- b. *particulariteit*: het gaat hierbij om deze unieke persoon
- c. *universaliteit*: agapè is gericht op iedereen<sup>25</sup>
- d. *vrijheid*: agapè veronderstelt en beoogt vrijheid
- e. *gelijkwaardigheid*: de ander kan behoefte hebben aan ondersteuning, maar blijft gelijkwaardig
- f. *veranderingsgericht*: er ontstaat door de liefde een vernieuwend effect
- g. *tijd*: partners gaan op weg, verkeren met elkaar, leren elkaar kennen
- h. *lijden*: agapè kan in de tijd in zelfopoffering haar diepste uitdrukking vinden
- i. *hoop*: de partners hopen een positieve ontwikkeling te entameren<sup>26</sup>
- j. *hardheid*: soms dient de hulpbehoevende hard te worden aangepakt
- k. *zwaan-kleef-aan*: er is hoop dat anderen, als ze dit zien, hetzelfde gaan doen.

De op de bloei van de ander gericht definitie van agapè en de bovenstaande dimensies van het begrip dragen in belangrijke mate bij aan het gesprek over de publieke liefde. Maar hoeveel liefde mag je verwachten in een private bedrijfscontext? In het navolgende gaan we in op agapè in de praktijk.

22 Navraag bij de auteur leert dat dit 'iets' kan verwijzen naar groepen of gemeenschappen, maar ook naar, bijvoorbeeld, de bescherming van het milieu. Dit is ook in lijn met, bijvoorbeeld, een meer Boeddhistische gedachte dat de ander niet alleen een mens kan zijn maar juist, voorbij een antropocentrisch wereldbeeld, betrekking kan hebben op alle levende wezens (vgl. Simpson, et al, 2014).

23 Meer recentelijk heeft Buijs (2019:79) zijn omschrijving iets aangescherpt en spreekt over "de concrete inzet van een actor voor de bloei van een andere actor, op weg naar gedeelde vreugde, waarbij bijzondere aandacht uitgaat naar actoren en situaties waarin die vreugde nog niet gerealiseerd is". Omdat Buijs in zijn uit 2012 daterende oratie specifiek ingaat op het begrip agapè (en omdat hij de verandering van omschrijving in zijn recente publicatie niet nader uitwerkt en motiveert) nemen wij voor dit onderzoek de oorspronkelijke definitie als uitgangspunt.

24 "Want het is essentieel voor het concept van de liefde als zorg voor de geliefde. ... Voor zover ik handel ... gericht op jou met als ultiem doel om daar vreugde uit te halen ... handel ik niet omwille van jou. Wat ontbreekt in deze theorieën is eenvoudig ... de persoon. Want liefde, vriendschap, genegenheid, gevoel voor anderen en gemeenschap verlangen allen dat de andere persoon een essentieel onderdeel is van wat wordt gewaardeerd."

25 Er kan spanning bestaan tussen universaliteit en particulariteit. Voor Outka (1972), in navolging van Kierkegaard, verwijst het begrip 'liefde voor de naaste' naar alle naasten – en zelfs naar vijanden. Ieder individu in 'onherleidbaar waardevol' en verdient op grond daarvan liefde als uitvloeisel van het goddelijk gebod onze naaste lief te hebben (Zie ook Hill, 2002:20). Outka doelt daarmee op de vereiste dat wij een ander niet louter (of overwegend) als instrument mogen inzetten om onze eigen doeleinden te realiseren. De ander is in zichzelf waardevol en verdient als zodanig respect.

26 Letterlijk verwijst Buijs hier naar het overwinnen van problemen. Zijn grondtoon is er echter een van steun aan een ander die een zetje in de rug kan gebruiken. Daaraan hoeft niet noodzakelijk een probleem of een lijden ten grondslag te liggen. Het is hier dat agapè zich onderscheidt van compassie, dat wel altijd een lijden veronderstelt.

## 1.4 Agapè in praktijk

Al wordt de term agapè niet gebruikt in een bedrijfsomgeving, ze wordt wel in praktijk gebracht. We verheugen ons over het succes van een klant of een zakelijke partner, we zijn betrokken als het een collega eens tegenzit en we leven mee als een naaste getroffen wordt door persoonlijk leed. Deze vormen van belangstelling voor de ander beperken zich niet tot de relatie tussen management en medewerkers, klanten en relaties. Ze komen ook voor tussen medewerkers onderling, of tussen medewerkers en klanten, zoals het volgende voorbeeld uitwijst:

*Een klant van een hotelreserveringservice belt met het servicecenter om haar kamer te annuleren. Omdat de termijn voor kosteloos annuleren al was verstreken vroeg de medewerker de klant waarom deze belde. De klant gaf aan het hotel te hebben geboekt omdat het in de buurt van een dierenkliniek lag waar haar hond geopereerd zou worden. Tot haar verdriet overleed de hond voor de behandeling plaatsvond. Ze had de kamer niet langer nodig waardoor deze kon worden verhuurd aan iemand anders. Daarop antwoordde de medewerker na te gaan wat hij nog voor haar kon doen. Een half uur later ontving de klant een email waarin de medewerker zijn medeleven betoonde met het overlijden van haar hond. Tevens gaf hij aan dat het hotel bereid was haar geen kosten in rekening te brengen voor het annuleren van de boeking.*

De medewerker van het servicecenter reageerde spontaan en onverplicht – mogelijk uit een gevoel van medeleven, al wijst het verhaal dat niet uit – op een even onverplichte actie van de klant. Met als resultaat: een klant die voor altijd gecommiteerd is aan de onderneming (Worline en Dutton, 2017:21). Agapè overstijgt het domein van rationeel management, waarin medewerkers, zoals in het geval van servicecentra, nauwkeurig worden geïnstrueerd hoe te reageren op klanten<sup>27</sup>. In dit voorbeeld toont agapè meerdere gezichten. Aan de ene kant toont de medewerker een oprechte belangstelling voor het welzijn van de klant. Hij spreekt zijn medeleven uit met het overlijden van de hond van de klant. Deze handeling ligt op het affectieve vlak en toont het begrip van de medewerker voor de (veronderstelde) emoties bij de klant (vgl. Lewis, 1960, hst. 3). Daarnaast is het handelen concreet in de zin dat het de materiële gevolgen wegneemt van het leed. De klant hoeft uiteindelijk geen overnachting te betalen. De handeling is utilistisch van aard doordat zij gericht is op de gevolgen van het handelen en op het behalen van een concreet resultaat. Vrijwel in elke dagelijkse context komen we tegen dat mensen meeleven met anderen en zich verheugen in hun geluk, hen troosten in hun verdriet of meedenken over hun zorgen. Reeds Adam Smith in zijn *Theory of Moral Sentiments* (1759) en David Hume in *A Treatise of Human Nature* (1738) of *An Enquiry concerning the Principles of Morals* (1751), gaven aan dat geen mens onverschillig is voor het geluk of de ellende van een ander. Zelfs de grootste misantroop zich kan verheugen in het welzijn van anderen, aldus Smith:

*“No matter how selfish you think man is, it’s obvious that there are some principles in his nature that give him an interest in the welfare of others, and make their happiness necessary to him, even if he gets nothing from it but the pleasure of seeing it.”*

Het is mooi ons te verheugen over het geluk of welzijn van anderen – of mee te leven als de ander wordt geconfronteerd met tegenspoed. Maar wat heeft die eraan? Hoe warm een blijk van aandacht ook is bij emotionele nood, soms heeft de ander meer aan concrete actie. Een van de bekendste en meest aangehaalde voorbeelden van deze actie is dat van de barmhartige Samaritaan. Het voorbeeld brengt het oog hebben voor de noden van de ander en het concrete handelen bij elkaar. De Samaritaan merkte de man langs de kant van de weg op en schonk hem belangstelling – iets dat voor hem een priester en een Leviet hadden nagelaten. Daarnaast verzorgde hij de wonden van de overvallen man, vervoerde hem naar de herberg en droeg zorg voor zijn herstel. Toch roept het voorval de vraag op waar de Samaritaan zich op beriep toen hij het slachtoffer liefdevol benaderde en verzorgde. Vrijwel onmiddellijk gaan we ervan uit dat de Samaritaan handelt in het belang van de overvallen man, doordat we ons verplaatsen in de ander vanuit ons eigen referentiekader. Wat zouden wij in zo’n situatie willen dat de ander doet? Hoewel dit in veel gevallen – ex post – een legitieme gedachte kan zijn, is het de vraag of hier sprake is van een universeel principe. Weten we zeker wat de ander wil of waar deze behoefte aan heeft? In het gedicht *De hardnekkige Samaritaan* schetst Jules Deelder op hilarische wijze, dat ons referentiekader wel eens paternalistisch kan zijn. Deelder beschrijft de situatie van een dakloze die door een hedendaagse Samaritaan wordt gestoord als hij zijn roes uitslaapt op straat, maar niet gediend is van zijn bemoeienis. De man heeft het niet koud, wil geen stuk van de mantel, geen water of stokbrood en geen dak boven zijn hoofd. Maar vooral wil hij niet worden gestoord. Uiteindelijk loopt het verhaal slecht af voor de Samaritaan. Hij overleeft het niet en zijn paard eindigt bij de slager, om daar nog een aardige cent op te leveren.

Hoe ironisch het gedicht ook is, het bevat een kern van waarheid. In zijn *The needs of strangers* laat Michael Ignatieff (1984) dit zien aan de hand van ouderen in zijn buurt die arm en hulpbehoevend zijn. Ze maken aanspraak op algemene

<sup>27</sup> Dat laat onverlet dat de bedrijfsleiding ruimte kan scheppen voor medewerkers waarin zij vaker of beter oog kunnen hebben voor het welzijn van anderen. Management kan een cultuur bevorderen die aandacht voor (de behoeften van) anderen onderdeel maakt van de waarden en de praktijk van het bedrijf.

voorzieningen om zo in hun basisbehoeften te voorzien. Is dat echter alles wat ze nodig hebben? Iedereen heeft behoefte aan eten, kleren, of een dak boven het hoofd. Maar misschien zoeken ze ook gewoon een praatje, een schouderklopje, of een beetje hulp bij de boodschappen? Wie bepaalt dan of zij daar behoefte aan hebben en wie zorgt er dan voor? Zorgvuldigheid en terughoudendheid zijn geboden om te bepalen wat goed is voor anderen. Ignatieff (1984:11) maakt evenwel duidelijk dat er in de menselijke verhoudingen maar weinig aannames gevaarlijker zijn dan de gedachte dat men beter weet wat een ander nodig heeft dan de betrokkene zelf<sup>28</sup>. De schrijver vervolgt zijn aanklacht met een waarschuwing (ibid:11):

*“In de politiek is deze aanname een machtiging voor het negeren van democratische voorkeuren en het vertrappen van de vrijheid. Ook in andere domeinen vormt de toe-eigening van het recht van dokters om de behoeften van hun patiënten vast te stellen, van sociaal werkers om de behoeften van hun cliënten te administreren en, tot slot, van ouders om te bepalen wat de behoeften zijn van hun kinderen, een garantie voor misbruik.”<sup>29</sup>*

We kunnen niet zeker zijn van wat de ander wil, als we hem of haar niet actief betrekken. De ander is geen passief, ontvangend object van onze goede bedoelingen. Hij of zij plaatst zich tegenover ons en is betrokken bij zijn of haar eigen welzijn. Daarbij geeft niet de gewonnen vrijheid of het geluk van de ander de doorslag (of dat van het grotere geheel waar de ander deel vanuit maakt). Het gaat erom dat een individu zijn of haar potentieel realiseert. Dat potentieel heeft betrekking op behoeften die aan het (over)leven zijn gerelateerd, maar soms ook (en wellicht zelfs vaak) op behoeften die ons doen bloeien en stralen. Het geven van medische zorg en een adequaat pensioen zijn wellicht noodzakelijke vereisten voor het zelfrespect en de waardigheid van de ouderen, ze vormen zeker geen voldoende voorwaarde. Van belang is dat er naar hen wordt geluisterd:

*“Het is de manier van geven die telt en die de morele basis vormt waarop wordt gegeven: of de sociale werkers luisteren naar de verhalen van de buitenstaanders voor mijn deur, of de man van de ambulance hen niet duwt als ze langs de steile trappen van hun appartementengebouw naar beneden worden geleid en of er een zuster naast hen zit in het ziekenhuis als ze angstig en eenzaam zijn. Respect en waardigheid worden betoond door handelingen zoals deze.”<sup>30</sup> (Ignatieff, 1984:16)*

## 1.5 Agapè en het spreken van de ander

Met de beste intenties kunnen wij denken oog te hebben voor de belangen van de ander, maar wij weten niet zeker wat goed is voor de ander zonder zijn of haar tussenkomst. Ik mag een beeld van de ander hebben, maar heb geen mogelijkheid om te weten of dat beeld correct is. Levinas spreekt in dit kader van een ‘totaliserend’ denken, van een “egology” (Kaulingfreks en Ten Bos, 2007). Daarmee doelt hij op de mens die zichzelf niet anders kan ervaren dan als middelpunt van zijn eigen bewustzijn en handelen. “Dit middelpunt-zijn betekent dat ik *totaliserend* ben: al waarnemend, handelend en zingevend maak ik van de wereld mijn wereld. Totaliseren is niet zozeer een handeling waarvoor ik zou kiezen of die ik zou kunnen nalaten. Het is iets dat ik onvermijdelijk ‘doe’ (...). En omdat denken, handelen en zingeven in principe onbegrensd zijn, lijkt er niets buiten mijn totaliserende greep te vallen.” (Duyndam en Poorthuis, 2003:17,18). De ander is een “radicaal anders” zijn, een alteriteit, die zich tegenover mij opstelt en die ik niet vanuit mijn eigen waarneming kan kennen<sup>31</sup>. Juist in de ontmoeting met de ander, waarbij de ander mij aanspreekt – en ik luister en hoor – ontstaat een relatie. Met andere woorden, niet mijn opvatting over de ander dient centraal te staan, maar die van de ander die mij aanspreekt en die daarmee onderlinge communicatie mogelijk maakt. Dit perspectief omschrijft Levinas (2003) als het menselijk gelaat dat mij aankijkt – niet als een passieve activiteit, maar juist als een actief aanspreken:

*“Een persoon kan men niet begrijpen zonder hem aan te spreken. (...) Spreken brengt een oorspronkelijke relatie teweeg.”* (Levinas, 2003: 99)

28 Deze discussie voert onder meer terug naar John Stuart Mill die in *On Liberty* beargumenteerde dat de vrijheid van een individu slechts mag worden ingeperkt indien en voor zover het individu de ander schade berokkent. Het inperken van de vrijheden, behoeften en belangen van de ander vanuit een oogpunt van zorg voor de ander, zonder dat de ander daar prijs opstelt, is niet aanvaardbaar (Mill, 1982; Feinberg, 1988; Beauchamp, 2019)

29 “In politics this presumption is a warrant to ignore democratic preferences and to trample on freedom. In other realms too, the arrogation of the right by doctors to define the needs of their patients, of social workers to administer the needs of their clients, and finally, of parents to decide the needs of their children is in each case a warrant for abuse.”

30 “It is the manner of the giving that counts and the moral basis on which it is given: whether strangers at my door get their stories listened to by the social worker, whether the ambulance man takes care not to jostle them when they are taken down the steep stairs of their apartment building, whether a nurse sits with them in the hospital when they are frightened and alone. Respect and dignity are conferred by gestures such as these.”

31 Ik kan hooguit een beeld vormen van de ander, zonder over de mogelijkheid te beschikken om vast te stellen of dat beeld juist is. Kaulingfreks en Ten Bos (2007:305) verwijzen naar de analogie met het licht die Heidegger in dit kader gebruikte. Wij hebben geen mogelijkheid om het licht te zien maar we kunnen wel de verlichte objecten zien. Het onderscheid tussen het zijn en een zijnde wordt altijd benaderd vanuit het eigen, totaliserende perspectief.

Het aanspreken en aankijken door de ander kan grote gevolgen hebben. Door mij aan te kijken, kan de ander een appèl op mij doen. In het aankijken en spreken kunnen we de fundamentele andersheid van de ander gewaar worden die bij mij mogelijk een reactie uitlokt. Ik heb de vrijheid het appèl dat de ander doet te negeren<sup>32</sup>, maar soms ben ik daartoe niet in staat.

#### Het einde van een bloedbad

“Robert, je kunt me nu doodschieten. Maar daarbij moet je me wel in de ogen kijken.”<sup>33</sup> Met deze woorden van de 60-jarige geschiedenisleraar Rainer Heise kwam een einde aan het bloedbad op 26 april 2002 in het Gutenberg Gymnasium in het Duitse Erfurt. De dader, de 19-jarige scholier Robert Steinhäuser, vond het genoeg voor vandaag, zo antwoordde hij de leraar. ‘Dan resteert ons niets anders dan dat we misschien met elkaar praten’, zo vervolgde de leraar. De scholier stemde in, waarna de leraar hem voor laat gaan bij het betreden van het kunstlokaal dat hij vervolgens onmiddellijk achter Steinhäuser sluit. Enige minuten later berooft de scholier zich van het leven.

Het appèl dat de leraar op de leerling doet, zo geven Duyndam en Poorthuis (2003:11) aan, is een vorm aanspreken in de beste traditie van Levinas<sup>34</sup>. Door Robert aan te spreken en de jongen de mogelijkheid te geven zijn leraar te doden als hij hem daarbij maar aankijkt, ontwapent Rainer Heise als het ware zijn leerling. “Voor vandaag is het genoeg geweest, Herr Heise”, antwoordt de jongen. De relatie die ontstond door het aanspreken was voor Steinhäuser voldoende om geen zeventiende slachtoffer te maken. Levinas merkt in dit kader op dat de ontmoeting kan leiden tot een respect of achting voor de ander. Robert Steinhäuser nam wraak omdat hij meende onrechtvaardig te zijn behandeld door de leiding van de school. In zijn ontmoeting met Heise ontstaat blijkbaar een verbinding die, naar het zich laat aanzien, de wraak doet temperen en de scholier doet besluiten zijn wapen te laten zakken. De leraar oordeelde daarbij niet over zijn leerling, maar sprak hem aan: ‘Robert’. Hij luisterde. Wat stel je je hierbij voor? Niet de gedachte van de leraar over het handelen van de ander stond in dit geval centraal, maar de vraag aan de ander? Wat doe je en wat denk je hiermee te bereiken? Om vervolgens aan te geven dat hij het volgende slachtoffer is, maar de scholier dient hem dan wel in de ogen te kijken. Het is aan de aangesprokene om daarop te reageren en de oproep al dan niet te negeren. In termen van Goldschmeding gaat het om “het openstaan voor en bijstaan van de ander, om hem in zijn menselijke waardigheid tot zijn recht te laten komen” (Rupert, et al, 2016:19), een waardigheid waar Robert Steinhäuser voorafgaand aan het aanspreken een nogal gewelddadige invulling aan gaf. De vragen van de leraar negeerde hij echter niet. Robert luisterde naar zijn docent en kwam blijkbaar tot de conclusie dat het vermoorden van zestien mensen genoeg was.

In zijn alteriteitsdenken is Levinas niet normatief in de zin dat hij een handelingskader biedt. Het zou een vergissing zijn te denken dat Levinas uitgaat van een voorgegeven moraliteit die een verantwoordelijkheid inhoudt voor (het welzijn van) de ander. “Nergens, in geen enkel boek of artikel schrijft hij ons voor, noch beveelt hij ons aan, hoe we moeten leven, welke handelingen geoorloofd zijn en welke niet, hoe wij zouden moeten samenleven of iets van dien aard” (Duyndam en Poorthuis, 2003:14). Levinas denken houdt “een uitnodiging” in aan de ander (ibid.:44), maar bevat geen vooraf omschreven moraliteit. Voor zover zijn denken ethisch aanspreekt, dient deze ethiek vooral te worden opgevat als een zich verhouden tot andere mensen (Kaulingfreks en Ten Bos, 2007:307; Desmond, 2007:236). Rainer Heise nodigde in zijn aanspreken zijn leerling uit om na te denken over zijn daden. In dit aanspreken, in deze relatie met de ander waarin we tot elkaar spreken en naar elkaar luisteren, ontstaat waarde of moraliteit. Bij het aanspreken van de ander dienen we oog te hebben voor de spontaniteit en de veelzijdigheid van de menselijke persoon (Kaulingfreks en Ten Bos, 2007:310). De ander is niet altijd hetzelfde en evenmin altijd consistent in zijn uitingen. Dit betekent niet alleen dat ik de ander niet kan kennen, maar ook dat die ander in verschillende situaties een verschillend appèl op mij kan doen. Vertaald naar de situatie van bedrijven betekent dit dat zij dienen na te denken over het creëren van *agapeïsche ruimte* voor klanten, medewerkers, zakelijke partners of mensen in de lokale omgeving, zodat de ander een appèl kan doen op de onderneming. Hoe flexibel zijn ondernemingen dat zij kunnen omgaan met veranderingen in de wijze waarop de ander zich opstelt tegenover de organisatie?

Ook Outka (1972) legt veel nadruk op het horen van hetgeen de ander zegt – de keerzijde van het spreken door de ander als basis voor het ontstaan van menselijke relaties. Anders dan Levinas gaat Outka wel uit van een normatief kader. Hij zet een

32 De ander gaat derhalve aan mijn gewaarwording, mijn verantwoordelijkheid en mijn vrijheid vooraf. De weigering om de ander aan te kijken beschouwt Levinas als een vorm van geweld jegens de ander (Kaulingfreks en Ten Bos, 2007:306).

33 <https://www.welt.de/print-welt/article386694/Du-kannst-mich-erschliessen-aber-sieh-mir-in-die-Augen.html>

34 Kaulingfreks en Ten Bos (2007:308) verzetten zich tegen dit voorbeeld, omdat onduidelijk blijft of het aanspreken van Heise geleid heeft tot zijn overgave en zelfmoord. Als we het verslag van Die Welt echter mogen geloven, dan heeft het aanspreken wel degelijk geleid tot het beëindigen van het geweld. Een oorzakelijk verband tussen het aanspreken en de zelfdoding van de jongen kan evenwel niet worden gelegd.

ethische bril op en ziet liefde als 'equal regard'. Dat wil zeggen, het op de ander gerichte handelen gaat niet uit van 'gelijke achting' of 'gelijk aanzien' van de ander, maar van 'gelijke aanspraken'. Anderen hebben *het recht om gehoord te worden*. Agapè is hier een ethische opdracht die uitgaat van een universele liefde voor de mens als een uniek en waardig wezen dat in zichzelf respect verdient zonder referentie naar de bijzonderheden van de ander. In zijn operationalisering van de liefde geeft Outka daarmee een Kantiaanse wending aan het begrip. Plat gezegd dienen we actief rekening te houden met de belangen van de ander. Als bodem voor ons handelen geldt dat we de ander altijd als doel in zichzelf beschouwen en nooit alleen als middel ter realisatie van onze eigen doeleinden (Outka, 1972:8). We mogen daarbij zelf voordeel of vreugde ondervinden van het op de ander gerichte handelen (vgl. Buijs, 2012; Fromm, 2014:38,39). Daarbij geldt wel als voorwaarde dat de liefde niet *louter* (of overwegend) uit eigenbelang wordt geconsumeerd en de ander reduceert tot een instrument (Outka, 1972:37,38)<sup>35</sup>. In de praktijk betekent dit dat de ander er toe doet en de mogelijkheid dient te hebben gehoord te worden. Want hoe kunnen we anders weten dat we de ander respecteren en zijn welzijn behartigen? Het spreken van de ander is ook noodzakelijk omdat wij hem of haar niet kunnen begrijpen, hoe graag we dat ook zouden willen, zonder de expliciete tussenkomst en uitleg door de ander.

## 1.6 Naar een meer omvattende omschrijving van agapè

Tegen de achtergrond van deze verkenning van het begrip agapè lijkt het ons gerechtvaardigd een omschrijving te hanteren waarin drie elementen van de relatie met de ander naar voren komen. Het gaat dan om het leggen van een relatie, om het concrete handelen en om het respect voor de ander door hem of haar in staat te stellen zich uit te spreken. Dat brengt ons tot een eerste, voorlopige omschrijving van agapè, die wij baseren op de definitie van Buijs:

*'het onverplichte commitment aan de bloei van iemand of iets anders dat door de ander wordt gewild en in concrete handelingen en realisaties tot uitdrukking komt in de context van het ondernemen.'*

In een bedrijfsgericht onderzoek zijn tenminste de volgende aspecten relevant in het bepalen van de aard, de mate en de uitdrukkingsvormen van agapè:

1. De *dimensie van de connectiviteit* die verwijst naar de relatie tussen onszelf en de ander en datgene dat hem of haar vreugde of verdriet brengt, zodanig dat de ander niet louter een instrument wordt in het op het eigenbelang gerichte handelen,
2. De *dimensie van de activiteit* die verwijst naar de concrete (materiële en immateriële) acties die beogen bij te dragen aan het versterken van het welzijn van de ander, en
3. De *dimensie van de alteriteit* die verwijst naar de uniciteit van de ander als persoon en die tot uitdrukking komt in het spreken van de ander – en het horen wat hij of zij zegt.

De drie aspecten komen tot uitdrukking in het voorbeeld van Coors, een familiebedrijf dat werd opgericht door Jo Coors in 1931. Waar hij zich aanvankelijk in het Rotterdamse richtte op schilder- en reclamewerk en het maken van meubels, daar legde hij zich na WO II toe op het maken en verbouwen van winkelinterieurs. Inmiddels is het bedrijf uitgegroeid tot een van de grootste en duurzaamste interieurbouwers van Nederland.

35 Outka (1972:24, e.v.) zet zich daarmee af tegen de opvatting van schrijvers als Kierkegaard en Niebuhr die een zekere mate van zelfopoffering veronderstellen om van agapè te kunnen spreken.

### Coors<sup>36</sup>

Kees is een medewerker met een stoornis in het autistisch spectrum. Hij werkt al 25 jaar bij het bedrijf en wordt bij de viering van dit jubileum toegesproken door de directeur die hem prijst als 'een modelmedewerker' voor het bedrijf. Daar wordt op dat moment enigszins om gegniffeld, want hoe kan iemand die zeer rustig is en nauwelijks communiceert nu een modelmedewerker zijn. Maar Kees heeft hart voor de zaak en werkt zeer stipt en nauwgezet. Hij is bijzonder goed in het verrichten van repeterend werk dat weinig variatie en creativiteit vereist. Is er eens te weinig werk, dan klokt hij eerder uit en neemt uit zichzelf, zonder dat iemand hem dit vraagt, vrije uren op. Is het daarentegen druk, dan kan Coors altijd rekenen op de extra inzet van Kees.

Voor Han Revelman, directeur van Coors, heeft Kees weliswaar zijn beperkingen, maar verdient hij alle respect en waardering. Hij is de juiste man op de juiste plaats. Dan is het van belang hoe je zo goed mogelijk rekening kunt houden met zijn wensen en behoeften. Dat wordt des te belangrijker naarmate de arbeidsmarkt krappere wordt, maar dat is niet een primaire overweging. Centraal staat dat mensen naar hun aard en mogelijkheden kunnen werken bij Coors en daarvoor de waardering ontvangen die ze verdienen. Om dat te bevorderen worden medewerkers uitgenodigd om volop mee te denken over werkprocessen en innovaties in het belang zijn van medewerkers en de onderneming. Een voorbeeld is het idee om de CO<sub>2</sub>-uitstoot van het wagenpark te beperken tot maximaal 50 gram. Ook bleken werknemers een warm voorstander van de in de cao opgenomen mogelijkheid om 4 keer 10 uur te werken in plaats van 5 keer 8,37. In het kader van de lean-filosofie daagt de onderneming medewerkers uit om waar mogelijk collega's te helpen. Dat resulteert in positieve effecten ten aanzien van de arbeidstevredenheid, het plezier in het werk en de kwaliteit van de productie en de output van de onderneming. In alles stimuleert de onderneming het denken vanuit de ander – gericht op het welzijn van medewerkers en het succes van de onderneming. Zoals Revelman daaraan toevoegde: "Agapè zit in simpele dingen, het begint al in de kantine."

Het voorbeeld laat zien dat, voor zover we in het bovenstaande kunnen spreken over agapè, dit begrip niet enkel een '*geven aan*' een ander en een '*geven om*' een ander omvat, maar ook een '*geven met*' een ander.

36 Deze weergave is gebaseerd op de bijdrage van Coors directeur en mede-eigenaar Han Revelman tijdens een sessie bij MVO Nederland op 25 juni 2019.

37 Opvallend genoeg namen zij daarmee afstand van de vakbonden, die weinig zagen in deze wijziging.



## 2 Agapè en belangen

Een telkens terugkerend element in de discussie over agapè is de vraag wiens belangen het op de ander gerichte handelen dient. In de context van (bedrijfs)organisaties is dit een relevant onderwerp omdat deze organisaties een specifiek doel hebben waarvoor zij zijn opgericht – en dat is in de regel niet het bevorderen van de liefde. In paragraaf 1.3 zagen we dat paus Benedictus XVI (2009:24) spreekt over “het principe van de onbaatzuchtigheid” als noodzakelijke voorwaarde voor de liefde om een economische, sociale en politieke ontwikkeling mogelijk te maken die waarlijk menselijk wil zijn. De vraag die hierbij opkomt is in hoeverre de gever voorwaarden kan of mag stellen aan en voordeel mag ondervinden van de gegeven liefde (Lewis, 1960) – als onderscheiden van de ontvangen liefde. De eerste vraag die in dit kader gesteld moet worden luidt dan ook: kan er sprake zijn van liefde voor de ander als er op voorhand voorwaarden worden gesteld aan het geven van liefde? Heeft een moeder haar kind lief omdat het een positieve bijdrage levert aan haar utiliteit, zo vraagt McCloskey (2006:111) zich af? De Chicago-econome verwerpt de economische, utilistische calculus, als basis voor een definitie van liefde. Een moeder heeft haar kind lief, zelfs al is het kind een ramp en bezorgt het haar louter overlast en verdriet – iets dat voorbij schijnt te gaan aan economen, zelfs als zij spreken over relaties in het persoonlijke of familiedomein<sup>38</sup>. Een moeder stelt dus geen voorwaarden aan haar liefde en verwacht niets terug als basisconditie voor de liefde die zij voelt voor haar kind. Melé (2012) past deze gedachte toe op het bredere domein van agapè. Naar zijn mening staat agapè gelijk staat aan onvoorwaardelijk geschonken liefde. Juist in de onvoorwaardelijkheid van het geven ligt de “diepere betekenis van ware liefde opgesloten”<sup>39</sup> – als onderscheiden van de op aantrekkingskracht gebaseerde erotische liefde.

Nu is de als storgè aangeduide liefde van een moeder voor haar kind (Lewis, 1960) iets anders dan agapè, dat geen affectieve relatie met de geliefde vooronderstelt. Zeker in de zakelijke context van het bedrijfsleven, is het denkbaar dat aan de liefde voor de ander niet dezelfde onvoorwaardelijkheid toekomt<sup>40</sup>. Vooruitlopend op de bespreking van de gift door de Franse socioloog Marcel Mauss in paragraaf 2.3, constateren we hier reeds dat een Maussiaanse geschenk, gericht op het welzijn van de ander, altijd ook een tegenprestatie veronderstelt. Dat is geen harde voorwaarde, maar meer een stilzwijgende verwachting, zo geeft Mauss aan. Op enig moment verwacht de gever een tegengift. Betekent een onvoorwaardelijk gegeven liefde nu automatisch dat de gever geen baat mag hebben bij zijn of haar aandacht en liefde voor de ander? Dat betekent het niet<sup>41</sup>. De gevende liefde leidt tot vreugde, energie, geduld, bereidheid om te vergeven, het goede toewensen aan een geliefde, enzovoorts, voor de ontvanger en de gever<sup>42</sup> (Lewis, 1960; Fromm, 2014; Buijs, 2012, Rupert et al., 2016). De gever wordt dus beter van het schenken van aandacht aan het welzijn van de ander, zelfs al verwacht hij of zij op voorhand geen nauw omschreven tegenprestatie. Het voordeel wordt niet bewust gezocht, maar ontvangen als resultaat van het op de ander gerichte handelen. Vertaald naar de organisatiepraktijk betekent dit dat aandacht voor het welzijn van anderen kan leiden tot positieve (materiële en immateriële) uitkomsten en effecten, zonder dat deze als voorwaarde gelden voor het handelen. In een pragmatische duiding van het principe van de onbaatzuchtigheid maakt Benedictus XVI duidelijk dat de gever niet verstoken blijft van de (materiële of immateriële) voordelen die eruit voortvloeien. ‘Liefde in waarheid’ komt tot zijn recht als het algemeen welzijn hand in hand gaat met een winststreven in een onderneming, voor zover winst geen doel op zich is. De insteek van het pontificaat laat onverlet dat de meningen over zijn zienswijze nogal verschillen. In de literatuur treffen wij drie stromingen aan:

1. Louter door het belang van de ander gemotiveerd handelen, ofwel vormen van altruïsme,
2. Louter door het eigenbelang gemotiveerd handelen, ofwel vormen van egoïsme,
3. Een combinatie van motivaties van op de ander en op het zelf gericht handelen.

38 McCloskey (2006:109-111) neemt het op tegen economen als Becker, die liefde in een utilistisch kader plaatsen.

39 In dit kader verwijzen wij ook naar Rupert, et al. (2016:21) die verwijzen naar het onderscheid van Augustinus tussen zuivere en onzuivere liefde: “Wanneer de liefde vooral het eigenbelang dient, of de ander afhankelijk van ons wordt door de liefde, dan is er geen sprake van zuivere liefde. De liefde moet welwillend zijn, zij bestaat in de gerichtheid op en het werkelijk dienen van het welzijn van de ander. Om te kunnen bepalen of sprake is van zuivere liefde, spoort Augustinus de mens aan naar zichzelf te kijken met als doel te bezien of hij in woord en gedachten, doen en laten zichzelf en de ander tot zijn recht heeft laten komen.”

40 Tegelijkertijd dienen we ons te realiseren, aldus McCloskey (2006:111), dat de onderliggende motivatie – het handelen ‘omwille van de ander’ – wel degelijk in de praktijk van (bedrijfs)organisaties wordt aangetroffen. De liefde van de technicus voor de integriteit van het systeem, die van de arts voor het herstel van de patiënt of van de soldaat voor het vaderland, zijn voorbeelden waarin liefde niet vanuit een nauw omschreven eigenbelang wordt geformuleerd.

41 In lijn met, onder meer, Melé (2012), Fromm (2014) en Rupert, et al. (2016) onderscheiden we het al dan niet onvoorwaardelijke karakter van de liefde en het belang of voordeel dat de gever heeft bij de gegeven liefde. Beide aspecten zijn onderscheiden, maar staan niet los van elkaar.

42 Het voelen van vreugde door de gever is geen noodzakelijkheid. Wie geeft uit een diep gevoelde morele verplichting ervaart wellicht geen vreugde, maar wel de voldoening van het handelen in overeenstemming met de morele plicht.

## 2.1 Motivatie vanuit het belang van de ander

Altruïsme verwijst naar de opvatting of levenshouding waarbij de handelswijze van een persoon wordt bepaald door de belangen of behoeften van anderen. Het is een vorm van “onvoorwaardelijke vriendelijkheid”<sup>43</sup>, niet verbonden met het eigenbelang en geen reactie op eerder ontvangen voordelen van de ander (Fehr en Gächter, 2000). De term werd in 1854 geïntroduceerd door Auguste Comte in zijn ‘*Système de politique positive*’<sup>44</sup>. Comte’s invulling van altruïsme plaatst de ander boven het zelf. Moraliteit vereist in zijn optiek dat het leven wordt geleefd voor anderen – ‘vivre pour autrui’ – en daarmee kenmerken vertoont van zelfopoffering<sup>45</sup>. In de oorspronkelijke betekenis verwijst agapè naar de “onbegrensde, onvoorwaardelijke en belangeloze liefde die kenmerkend is voor de liefde van God” (Rupert, et al., 2016:21). In lijn met Augustinus gaat liefde om het willen van het welzijn van de ander en niet om het eigenbelang. De Deense filosoof Kierkegaard gaat een stapje verder en stelt agapè gelijk aan het ontkennen van het eigenbelang, terwijl de Zweedse theoloog Nygren zover gaat om agapè gelijk te schakelen met zelfopoffering (Rupert, et al. 2016:22). In een bedrijfscontext blijven puur altruïstisch georiënteerde vormen van agapè beperkt tot de periferie van de bedrijfsvoering. Anders gezegd, onder economische voorwaarden is een proliferatie of sterke groei van volledig op de ander gerichte ondernemingsvormen, onwaarschijnlijk’ (Jones, et al., 2007:150)<sup>46</sup>.

## 2.2 Motivatie vanuit het eigenbelang

Het sterk op het eigenbelang gerichte handelen treffen we in het bedrijfsleven wel aan, maar dan is de vraag in hoeverre er nog sprake is van agapè. De grens wordt vaak getrokken als het handelen in of door de onderneming “vooral het eigenbelang dient, of de ander afhankelijk van ons wordt” (McCloskey, 2006). Vormen van ‘geven’ waarbij de ontvanger louter (of overwegend) een instrument wordt in de doelrealisatie van de gever, respectievelijk sterk afhankelijk wordt van de gever, vallen derhalve buiten het betekenisveld van agapè. Elder-Vass (2015:463) wijst in dit kader op de diensten en de informatie die Google, Booking, Open Table of andere internetproviders gratis weggeven. Zij geven informatie of voordelen aan de ontvanger, maar met het doel het economisch belang van de onderneming te dienen. Zij streven marktmacht na en een vergroting van de inkomsten uit andere bronnen. Hoe meer ontvangers de aanbieder bedient met gratis diensten, hoe aantrekkelijker zij wordt voor, bijvoorbeeld, adverteerders en investeerders. Daarnaast worden consumenten, vaak zonder dat ze het in de gaten hebben, verleid om aanvullende producten aan te schaffen van gerelateerde dienstverleners die tot dezelfde onderneming behoren. Zo is Booking Holdings Inc. onder meer eigenaar van hotelportalen Booking, Agoda en Priceline, horecaportaal Open Table, autoverhuurportaal Rentalcars.com en vliegportaal Cheapflights. Via cross-selling proberen deze ondernemingen de winst voor Booking Holdings te maximaliseren. Hier staat niet de ontwikkeling en bloei van de ontvanger centraal, maar die van de gever. Zelfs al heeft de ontvanger rechtstreeks voordeel bij de aanbiedingen van de online service provider, het veronderstelt of resulteert niet in een wederkerigheid die uitgaat van het welzijn van de ander. Daarmee verwordt het overdracht van diensten en informatie tot wat wij aanduiden als een *instrumentalisering van de gift* – en daarmee van de ontvanger. Agapè kent een ondergrens, al moet wel van geval tot geval worden vastgesteld waar die grens precies ligt. Neem het volgende voorbeeld van dat is ontleend aan de praktijk van McKinsey. De consultancy organisatie biedt haar beloftevolle medewerkers de mogelijkheid om na drie jaar dienstverband een half jaar lang vrij te nemen om, bijvoorbeeld, een onderneming op te zetten. Met terugkeergarantie. Op het eerste oog toont deze aanpak agapeïsche trekjes. McKinsey biedt medewerkers die daar oren naar hebben de optie om iets nieuws op te pakken. Maar het is ook – en misschien wel vooral – een manier om talent aan zich te binden in een arbeidsmarkt die wordt gekenmerkt door schaarste en scherpe concurrentie. De vraag die dan opkomt luidt: is hier louter sprake van een instrumenteel ‘geven aan’ of ook van een oprecht ‘geven om’ de ander? Het is beide mogelijk; aan het aanbod zelf is het niet af te lezen. Veel zal derhalve duidelijk moeten worden uit de intentie waarmee de onderneming de medewerkers aan zich bindt en de voorwaarden waaronder zij een half jaar een time-out kunnen nemen. Een tweede voorbeeld komt uit de wereld van het toerisme en dan meer in het bijzonder uit het ‘voluntourism’ (Simpson, et al. 2014). Zo reizen jongeren naar een ontwikkelingsland om vrijwilligerswerk te doen, maar ze blijken vooral geïnteresseerd in het Facebook fotomomentje met kinderen uit een weeshuis, een opvang of een ziekenhuis. Niet alleen kan dit leiden tot een gebrek aan oprechte aandacht

43 Fehr, E. & Gächter, S. (2000). Fairness and retaliation: The economics of reciprocity. *The Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 159–181.

44 In het Nederlands is dit boek vertaald als *Religie der Mensheid*.

45 De Stanford Encyclopedia of Philosophy maakt duidelijk dat zelfopoffering slechts een van de vele operationaliseringen is van altruïsme, naast vormen die ingegeven worden door gemengde motieven. Een handeling kan ingegeven zijn door de wil om iets goeds te doen voor een ander, of om schade voor of aan de ander te voorkomen of te beperken. Zie <https://plato.stanford.edu/entries/altruism/>

46 Dit betekent niet dat een altruïstische houding niet kan uitmonden in positieve emoties en een affectief commitment jegens de organisatie. Althans, dat is de uitkomst van onderzoek naar compassie in een werkomgeving (Lilius, et al., 2008:200). Naar analogie zou dit ook van toepassing kunnen zijn op agapeïsch handelen in een organisatorische context en kunnen resulteren in een gedeelde vreugde, die volgens Bujs (2012) een element is de gerichtheid op de ander.

voor het welzijn van de kinderen, het kan zelfs schadelijk zijn als hun afhankelijkheid daarmee wordt vergroot (Simpson, et al. 2014:484). De auteurs spreken hier zelfs van de “illegitimiteit van de gever” (ibid.:484)<sup>47</sup>.

### 2.3 Simultane belangenbehartiging: motivatie vanuit wederkerigheid

Eerder gaven wij al aan dat agapè regelmatig gelijk wordt gesteld met onbaatzuchtigheid (Iorio, 2014; Rupert, et al., 2016; Frémeaux en Michelson, 2011; Fry, et al., 1982), maar dat de gever vreugde aan de gift mag ontleen. Je mag “delen in de vreugde die je uitdeelt en die zich bovendien in het delen nog vermenigvuldigt ook!” (Buijs, 2012:10). Daarmee klinkt in agapè de betekenis door van de door Goldschmeding geïntroduceerde term “simultane belangenbehartiging” (Rupert, et al., 2016), waarbij deze belangenbehartiging vorm krijgt in en door een onderneming als een samenstel van sociale, maatschappelijke, ethische en economische belangen. De erkenning van meervoudige belangenbehartiging maakt dat de economische dimensie niet langer als enige centraal staat. Juist voor de continuïteit van de onderneming, maar ook om het belang van de samenleving te dienen, is het afwegen van belangen essentieel (ibid, 2016:12).

#### Simultane belangenbehartiging

Met de term “simultane belangenbehartiging” wordt verwezen naar de visie van Randstad oprichter en voormalig CEO, Frits Goldschmeding, op de kern van de onderneming. In zijn zoektocht “naar wie de mens is, naar wat arbeid behelst en naar hoe een goede economie eruit ziet” (Rupert, et al., 2016:9) is de onderneming een kristallisatiepunt van belangen van directe en indirecte betrokkenen, die vragen om simultane realisatie. Sterker, de onderneming heeft “de opdracht” om in samenhang de economische, ethische, sociale en psychologische belangen van de stakeholders van de onderneming te realiseren” (idem, 19) om daarmee de continuïteit van de onderneming te waarborgen (idem:11)<sup>48</sup>.

Agapè – en dat geldt ook voor simultane belangenbehartiging – heeft geen materiële betekenis als het niet streeft naar een door de ander gewild welzijn. Daarmee worden twee aspecten duidelijk die tot de kern van agapè behoren. Allereerst dient de gevoelde warmte, liefde en het medeleven voor de ander tot uitdrukking komen in concreet handelen. Goede intenties volstaan niet om van agapè te kunnen spreken. Belangen dienen werkelijk te worden behartigd. Ten tweede is het aan de ander om vast te stellen of de door haar of hem ervaren belangen ook daadwerkelijk zijn meegewogen – en dan bij voorkeur of er ook naar haar of hem is geluisterd. De *hardnekkige* Samaritaan zorgt goed voor de ander, maar de ander is daarvan niet gediend. Het beeld dat Deelder schetst is overtrokken en zal in de praktijk niet voorkomen, hij roept wel de belangrijke vraag op de ander zit te wachten op onze goede bedoelingen. Soms zal dat het geval zijn, soms ook niet. Zoals Ignatieff (1984:16) constateerde zijn maar “weinig aannames gevaarlijker dan de gedachte dat men beter weet wat een ander nodig heeft dan de betrokkene zelf”.

Tegelijkertijd kan de leiding van een onderneming met een voorstel komen en een ontwikkeling in gang zetten die voor haar en voor de medewerkers op het eerste oog voordelig lijkt te zijn. Het volgende voorbeeld van simultane belangenbehartiging uit de praktijk van Randstad laat dit zien (Rupert, et al., 2016:17).

#### Een gratis lunch

In het streven naar de realisatie van gedeelde belangen bood Randstad de medewerkers de keuze: een lunch op eigen kosten met een grote mate van keuzevrijheid, of een gratis lunch aan gedekte tafels met twee soorten vleeswaren, kaas, brood, melk, jam. Iedereen koos de gratis lunch, met als gevolg dat niet alleen de sociale relaties verbeterden – de directeur zat samen aan tafel met de magazijnbediende – maar ook nog eens economisch voordeel werd behaald. De benodigde ruimte was kleiner, er waren minder arbeidskrachten nodig voor het verzorgen van de lunch en de betrokkenheid van de medewerkers ging omhoog. Dit voorbeeld toont aan dat het soms eenvoudig is om te komen tot gedeelde vreugde en het tegemoet komen aan de belangen van de gever en de ontvanger.

47 De auteurs spreken van een ‘legitieme gever’ indien: a) winst van ondergeschikt belang is in het verlenen van steun; b) de gever een legitieme relatie heeft met de ontvanger als vriend, collega, familie of een professionele hulpinstantie; c) de ontvanger positieve uitkomst ervaart als resultaten van de ondersteuning en d) de hulpverstrekking niet verbonden is aan voorwaarden die de ontvanger meer afhankelijk maakt (vgl. Simpson, et al., 2014:484)

48 In hun weergave van Goldschmeding's denken geven Rupert, et al. (2016:15) aan dat het gaat om “het tegelijkertijd behartigen van alle belangen van de direct en indirect betrokkenen”. Van Zwieten (FD, 30 januari 2016) merkt op dat dit onmogelijk is, waarop Goldschmeding riposteert: “dat ontslaat je niet van de plicht om het te proberen.”

Wie zich bekommert om het gewenste welzijn van een ander mag daar voordeel van ondervinden. In lijn met paragraaf 2.2 zou het agapeïsch gehalte afnemen als de onderneming de lunch enkel voor niets aanbiedt als het daar een expliciete eis tot tastbare tegenprestaties aan verbindt. Het is niet *vanwege* de gratis lunch dat Randstad aanvullende eisen kan stellen aan, bijvoorbeeld, de inzet van medewerkers<sup>49</sup>. Dan valt de lunch niet langer binnen het domein van agapè, maar eerder binnen dat van de onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden. Dat de tegenstelling niet altijd zwart-wit blijkt uit het *Essay van de gift* (2014) van de Franse socioloog Marcel Mauss. Hij betoogt dat het geven, als een manifestatie van het op een ander gericht handelen, wordt ingegeven door de wederkerigheid van de relatie<sup>50</sup>, maar ook van de prestatie. Er is sprake van 'ruil'. Een gift vraagt op enig moment een tegengift om de relatie te bestendigen<sup>51</sup> – al wordt de aard en de omvang van de gift niet nader gespecificeerd en mag de wedergift best een tijd op zich laten wachten. Evenmin is er de zekerheid dat de ander overgaat tot de wedergift. Wederkerigheid beperkt zich derhalve niet tot de uitruil van materiële goederen, al was het maar omdat de gift vaak ook een immateriële zijde heeft. Die zegt iets over de persoon van de gever<sup>52</sup>, waar de ontvanger door de gift in deelt (Belk et al., 1993:405)<sup>53</sup>. Geven heeft daarom een hybride karakter en bevindt zich tussen een vrij en spontaan gegeven geschenk en een utilistisch gemotiveerde ruil. De gift heeft dan ook betekenis in het bestendigen en verrijken van de sociale relatie.

## 2.4 De filosofie van Goldschmeding

Het is hier de plaats om stil te staan bij de filosofie van Goldschmeding die wordt gekenmerkt door drie uitgangspunten, die in de loop der jaren nader zijn verhelderd in het werken in de praktijk van Randstad<sup>54</sup>. Het eerste principe kwam bovenstaand ter sprake: simultane belangenbehartiging. Daarnaast onderscheidt Goldschmeding nog twee uitgangspunten:

- “kennen, dienen en vertrouwen vormen de uitwerking van het ethisch aspect der dingen waarin liefde een rol speelt;
- ondanks de menselijke onvolmaaktheid wordt van betrokkenen verwacht dat zij in hun handelen streven naar perfectie.”

### 2.4.1 Kennen, dienen en vertrouwen

De liefde vraagt niet alleen om simultane belangenbehartiging – en komt daarin ook tot uitdrukking – maar veronderstelt ook dat wij mensen *kennen, dienen en vertrouwen* als uitwerking van het ethisch karakter van de belangenbehartiging. Dit is het tweede uitgangspunt in de filosofie van Goldschmeding. Om de belangen van de onderneming, de klanten, de medewerkers, de zakelijke partners, maar ook die van de samenleving goed te kunnen dienen, moet de onderneming deze stakeholders kennen en vertrouwen in hen hebben<sup>55</sup>. In een nadere uitwerking aan de hand van het begrip 'liefde' door Augustinus maken Rupert et al. (2016:23) duidelijk dat het kennen van de ander verder strekt dan een louter rationeel kennen. Het gaat dan om “de kennis van wat er innerlijk in het hart van mensen omgaat: emoties, angsten, gedachten, plannen, verlangens, overpeinzingen. Deze kennis die voortkomt uit de liefde voor een persoon, maakt dat degene die men bejegt meer vanuit diens intrinsieke waardigheid en als doel op zich wordt beschouwd”<sup>56</sup>. Simultane belangenbehartiging

49 Deze inzet van de medewerkers wordt door Goldschmeding sowieso al verondersteld in zijn derde uitgangspunt: het streven naar perfectie. Hier komen wij in het navolgende nog over te spreken.

50 Zie in dit kader Andre, K., et al., (2017), “Beyond the Opposition Between Altruism and Self-interest”, *Journal of Business Ethics*, 146:313–332; Frémeaux en Michaelson, 2011, Elder-Vass, 2015

51 Blau (1964) en Gouldner (1960) gaan zover om te stellen dat een niet-reciproke relatie uiteindelijk niet bestendig is vanwege het eenzijdige, asymmetrische karakter ervan. Zie Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. Ook de Dalai Lama (2002: 94) merkt de wederkerigheid op, al komt deze niet noodzakelijk voort uit de relatie die ik met een individu of een kleine groep hebt. We realiseren ons vaak onvoldoende hoe afhankelijk we zijn van degenen met wie we mededogen hebben – maar ook van degenen die mededogen met ons hebben (gehad). Zonder de “vriendelijkheid van zovele onbekenden” kunnen wij niet de vruchten van het leven plukken. De Dalai Lama veronderstelt daarmee, wat we kunnen noemen, een generalistische, niet-persoonlijke wederkerigheid tussen de generaties. Wij geven iets (terug) aan een samenleving omdat wij veel hebben ontvangen van diezelfde samenleving en dienen daarbij het belang van de samenleving en dat van ons zelf. Het verlichten van het lijden van de ander is een vorm van welbegrepen eigenbelang (2002:25).

52 Dit komt onder meer tot uitdrukking in de zorgvuldigheid waarmee de gift wordt gekozen en de aansluiting van de gift bij de persoon van de ander. Belk, et al., (1993) spreken in dit kader over de passendheid van het geschenk.

53 Belk et al., (1993:405) wijzen erop dat de gift in het werk van Mauss juist geldt als een veruitwendiging van het zelf. Daarmee gaat de gever derhalve niet uit van de ander.

54 Met verwijzingen naar de jaarverslagen van Randstad maken Rupert, et al. (2016) duidelijk dat Goldschmeding geen theoretische filosofie bedreef, maar een praktische filosofie in de beste traditie van Aristoteles. Het is in de praxis dat de betekenis van de deugdame mens tot uitdrukking en tot excellentie wordt gebracht. Het is dan ook niet voor niets dat een van de uitgangspunten het streven naar perfectie is.

55 Goldschmeding voegt hier aan toe dat de onderneming tevens alles in het werk moet stellen om het vertrouwen van anderen te krijgen en te behouden (Rupert, et al., 2016:18)

56 Rupert et al. stellen in hun overweging de ander centraal, maar dan vanuit het subject dat liefde voelt voor de ander. Zij laten hierbij in het midden of de kennis van de ander daarbij komt vanuit een (empathisch) inzicht van het subject (de gever) of vanuit het spreken en luisteren naar de ander. Een kernelement in dit onderzoek om van agapè te kunnen spreken is het luisteren naar het spreken van de ander die gehoord mag worden.

en het daarin tot uitdrukking komende ‘kennen, dienen en vertrouwen’ vooronderstellen derhalve een inspanning om daadwerkelijk oog te hebben voor de noden, behoeften of de potentie van de ander.

#### Kennen, dienen en vertrouwen

Om de opdracht tot simultane belangenbehartiging te vervullen dient de onderneming de stakeholders te kennen en vertrouwen in hen te hebben (en zich in te zetten voor het krijgen en behouden van hun vertrouwen). Ook behoort ze “zich dienstvaardig op te stellen waarbij tevens in deze dienstvaardigheid een dienen aan zichzelf begrepen is” (idem, 18). In deze uitgangspunten, of “kernwaarden” ziet Goldschmeding de wederkerigheid die noodzakelijk is voor het goed functioneren van het bedrijf: geen mens en ook geen onderneming kan volledig autonoom, los van anderen, opereren. Wederkerigheid is daarmee verbonden met “het openstaan voor en bijstaan van de ander, om hem in zijn menselijke waardigheid tot zijn recht te laten komen” (idem, 19).

#### 2.4.2 Streven naar perfectie

Naast simultane belangenbehartiging en het kennen, dienen en vertrouwen van de ander kent de filosofie van Goldschmeding nog een derde uitgangspunt: het streven naar perfectie. Naar beste vermogen wordt de mens geacht zich in te zetten voor het simultaan behartigen van de belangen van alle stakeholders (Rupert, et al., 2016:24). Dat vraagt om inzet van het individu en die van de hele organisatie om voortdurend de kwaliteit te bewaken. Om de kwaliteit van een ‘abstract product’ als “dienstverlening” te garanderen zijn “de persoonlijke emoties van de afnemer voor de beoordeling van het kwaliteitsniveau doorslaggevend. (...) De werkelijke kwaliteitservaring wordt bepaald door de mate van invloed die de afnemer op de dienst meent te hebben en de relatie die hij met de dienstverlener heeft.” (idem:25-26)<sup>57</sup>. Goede dienstverlening vraagt derhalve om co-creatie, waarbij klanten een stem hebben in het realiseren van hun belangen. Leren van de klantinteracties staat centraal met als ijkpunt het continu verbeteren van de dienstverlening<sup>58</sup>, zeker als de dienstverlening niet naar volledige tevredenheid verloopt of een klant afscheid neemt. De wijze waarop dit streven concreet handen en voeten krijgt in de vorm van een managementaanpak, herintroduceert vooral de stem van de leiding van de dienstverlenende organisatie. Goldschmeding laat daarbij wel ruimte voor twijfel en afstand, tot uitdrukking komend in een zekere mate van autonomie op de werkvloer:

*“je moet eventueel ook wel iets door de vingers kunnen zien en dan iemand zo leiden dat iemand toch datgene doet wat er in jouw idee zou moeten gebeuren. Maar laat die ander alsjeblieft de kans. Ik kan het ook weleens bij het verkeerde eind hebben, dan denk je ‘gelukkig dat ik maar niets gezegd heb, want het gaat zo goed’.” (Rupert, et al., 2016:28)*

#### 2.5 Conclusie

Kijken we naar de belangen die gediend zijn met het in de praktijk brengen van agapè, dan is het louter dienen van het eigen belang onverenigbaar met een gerichtheid op het welzijn van de ander. Tegelijkertijd is het louter dienen van het belang van de ander geen vereiste. Agapè in bedrijven vereist geen onbaatzuchtigheid. De gever hoeft zich niet volledig weg te cijferen en op te offeren in het belang van de ander en mag voordeel halen uit de gift en daar vreugde aan beleven. Wel vereist agapè dat de ander ‘essentieel onderdeel uit te maken van datgene dat waarde omvat’ (McCloskey, 2006:109) en dat hij kan spreken (Levinas, 20013) en gehoord wordt (Outka, 1972). Volgens Rupert et al. (2016:19) wordt deze eisen in het denken van Goldschmeding vertaald naar “het openstaan voor en bijstaan van de ander, om hem in zijn menselijke waardigheid tot zijn recht te laten komen”. Wat daarmee precies wordt bedoeld en of dit openstaan tevens inhoudt dat agapè noodzakelijk vraagt om het spreken van de ander en diens recht om vooraf gehoord te worden, blijft onduidelijk. De nadere uitleg aan de hand van Augustinus laat dat in het midden:

*“De liefde moet welwillend zijn, zij bestaat in de gerichtheid op en het werkelijk dienen van het welzijn van de ander. Om te kunnen bepalen of sprake is van zuivere liefde, spoort Augustinus de mens aan naar zichzelf te kijken met als doel te bezien of hij in woord en gedachten, doen en laten zichzelf en de ander tot zijn recht heeft laten komen. (...) De grondhouding die hiervoor is vereist: openstaan voor elkaar, bereid zijn van en aan elkaar te leren, bereid zijn de vriend te zien als een bron van leven en ook jezelf als zodanig te beschouwen” (Rupert, et al., 2016:21)*

<sup>57</sup> Het luisteren naar de klant betekent niet dat diens wens moet worden opgevolgd. Uitzendbureaus komen nogal eens in het nieuws als ze bereid blijken onwettige of ethisch kwetsbare verzoeken van klanten te honoreren op het terrein van discriminatie van minderheden (<https://www.inspectieszw.nl/publicaties/rapporten/2019/07/11/rapport-mystery-calling-onderzoek-arbeidsmarktdiscriminatie>).

<sup>58</sup> In het praktijkdeel bespreken we enkele voorbeelden van de wijze waarop Randstad hier anno 2019 mee omgaat.

Augustinus roept op tot het denken vanuit de ander, naar de ander te luisteren, van elkaar te leren en de ander “te zien als een bron van leven”. De oproep tot respect en waardigheid waarmee we de ander benaderen en diens welzijn dienen sluit nauw aan bij de inspiratie die de kerkvader biedt, maar ook bij de, in hoofdstuk een verwoorde, operationalisering van ‘agapè’. Daarin leggen wij de nadruk op het denken *vanuit de ander* – iets dat in Goldschmeding’s woorden kan worden herkent<sup>59</sup> als hij spreekt over de liefde (FD, 30 januari 2016):

*“Deze liefde begint bij de ander en komt van buitenaf op mij toe. Het antwoord op deze liefde betekent het centraal stellen van de ander en het gericht zijn op het beste voor de ander zonder jezelf daarbij te verliezen.”*

Agapè start en eindigt in dit rapport bij het spreken van en luisteren naar de ander, die een actieve rol heeft in het realiseren van haar of zijn welzijn. Het is de ander die besluit om de gift of overdracht al dan niet te accepteren, respectievelijk daar voorwaarden aan te stellen. Waar dit niet het geval is, dreigt de ontvanger vooral een instrument te worden in het handelen van de gever. Concrete voorbeelden en praktijkuitwerkingen geven daarbij een eerste indicatie van de relevantie van agapè voor bedrijven, zoals het onderstaande voorbeeld van Rijk Zwaan uitwijst. De vraag die daarbij in de volgende hoofdstukken aan de orde wordt gesteld is in hoeverre we hier een nieuwe ontwikkeling zien, die niet reeds in de bestaande concepten en kaders wordt gevat.

### **Rijk Zwaan als voorbeeld van het denken vanuit de ander**

Rijk Zwaan is een wereldwijd opererend familiebedrijf op het gebied van groenteveredeling. Het bedrijf heeft meer dan 3000 medewerkers en een jaarlijkse omzet van meer dan 450 miljoen euro. In 1989 nam de zittende bedrijfsleiding de aandelen over van BP via een management buy-out om zich vervolgens af te vragen: wat voor bedrijf willen we eigenlijk zijn? Op dat moment werd de onderneming omschreven als “een groep van mensen die gezamenlijk een product of dienst willen ontwikkelen die waarde toevoegt voor onze klanten en voor de samenleving”<sup>60</sup> – en dat uitgangspunt geldt nog immer.

Dit betekent dat binnen Rijk Zwaan de mens centraal staat en bepalend is voor de identiteit van de onderneming. Medewerkers worden gezien als waren zij lid van een familie. De aandacht voor de mens beperkt zich derhalve niet tot de tijd dat medewerkers aan het werk zijn, maar strekt zich ook uit tot buiten de arbeidzame uren. Kortom, 24/7. Het geluk van de mens en zijn naasten – collega’s, gezin, familie, gemeenschap – is dan ook het primaire doel van de onderneming en komt tot uitdrukking in de slogan van de onderneming: *Sharing a healthy future*. Delen gebeurt door managers en medewerkers die elkaar serieus nemen in een omgeving waar ruimte is om zichzelf te kunnen zijn met respect voor de door de onderneming geëxpliciteerde waarden<sup>61</sup>. Respect voor de ideeën en de mening van de ander is een van die waarden. In een brochure over verantwoord ondernemen schrijft de onderneming daarover:

*“Allereerst is het belangrijk hoe we de mens zien. Rijk Zwaan ziet elke medewerker als een geheel, als een persoon met een uniek leven, met een familie, met vrienden, met vreugde en verdriet, met unieke talenten. Als een mens die niet van 9 tot 5 z’n werkkleding aandoet, maar die altijd zichzelf kan en mag zijn en niet een ‘productie factor arbeid’ is. Met werk dat past bij waar hij of zij goed in is. Dit geldt voor iedere collega, ongeacht leeftijd of opleiding: ieder mens is in onze ogen gelijkwaardig en van onschatbare waarde.” (Het zit in onze genen, MVO brochure Rijk Zwaan, 2019:2)*

In deze visie wordt een bereidheid verondersteld om naar elkaar te luisteren. Dat begint al bij de gesprekken die leiden tot het aannemen van een kandidaat-medewerker. De ander wordt gehoord in een context die even medemenselijk als zakelijk is. Want daar bestaat bij Rijk Zwaan geen twijfel over: het gemeenschappelijk eindresultaat telt. Deze cultuur, die aandacht voor mensen en de organisatie waarin zij werken paart aan economische, sociale en milieuprestaties, vormt de basis voor goede resultaten. Medewerkers van Rijk Zwaan zijn dan ook gemotiveerd en spreken zich positief uit over hun onderneming – tot uitdrukking komend in de arbeidstevredenheid. Volgens onderzoeksbureau Effectory is Rijk Zwaan de beste werkgever in de categorie Productie & Industrie<sup>62</sup>. Daarnaast zijn de financiële resultaten positief en het is de overtuiging van directeur Ben Tax dat dit het effect is van het beleid dat de mens centraal stelt. Het geluk

59 Zoals wij ook aangaven onder het streven naar perfectie (paragraaf 3.4.2) laat Goldschmeding een zekere ruimte voor het spreken van en luisteren naar de ander. Dat blijft in de publicatie *Kennen, dienen, vertrouwen* overwegend zonder nadere uitwerking beperkt tot het domein van de relatie tussen dienstverlener en klant. Rupert, et al. (2016) bieden in hun uitwerking van het begrip agapè – alsmede in het streven naar perfectie – geen helder zicht op het spreken van en luisteren naar de ander en evenmin op concrete handvatten om dit in praktijk te brengen.

60 Gesprek met Ben Tax, directeur Rijk Zwaan, en Kees Knuls, specialist Public Affairs & Communicatie, 19 juni 2019

61 Zie Rijk Zwaan, *Aims and Company Policy*, Intern document Rijk Zwaan.

62 <https://www.rijkszwaan.com/nl/nieuws/rijk-zwaan-gekozen-tot-beste-werkgever-2018>

van de medewerkers wordt niet expliciet gemeten. Geluk blijkt in de ogen van de bestuurder van Rijk Zwaan een lastig te operationaliseren variabele die veraf staat van de dagelijkse werkbeleving. Het is wel een thema voor de afdeling HR en in de ontwikkelingsgesprekken door het lijnmanagement. Belangrijker is echter, aldus directeur Tax, “we zien het aan onze mensen”.



### 3 Agapè, managementdenken en praktijk

Op individueel niveau bepalen we zelf of, in welke mate en op welke wijze we ons committeren aan de bloei van anderen. We geven aan de Hartstichting, Natuurmonumenten, of het Prins Bernhard Cultuurfonds; we zetten ons vrijwillig in voor de lokale vereniging of het plaatselijke initiatief van het Oranjefonds en we staan klaar met een bemoedigend woord, een luisterend oor of een helpende hand voor een naaste die daar behoefte aan heeft. Dees (2012) spreekt in dit kader van *de cultuur van liefdadigheid*. Kern van deze cultuur is het reageren op een waargenomen behoefte bij de ander of een appèl dat op ons wordt gedaan vanuit de ander. De handeling is 'spontaan' (Dees, 2012:323) en volgt vrijwel onmiddellijk op de waarneming. De handeling brengt een zekere inspanning met zich mee en wil bijdragen aan het lenigen van de nood of het voorzien in een (positieve) behoefte<sup>63</sup>. Hier tegenover staat *de cultuur van de ondernemingsgewijze probleemoplossing*. Deze cultuur is geworteld in een meer industriële, wetenschappelijke en ondernemende context, die behoeften en noden in een breed, maatschappelijk, perspectief plaatst. Het is de cultuur waarin bedrijfsuitdagingen beleidsmatig en systematisch worden aangepakt; een cultuur van investeringen en empowerment van de ander. Deze tweede cultuur is geworteld in het strategisch managementdenken dat zich heeft ontwikkeld van een aandeelhoudersparadigma naar een belanghebbendenbenadering in het recente verleden. Niet het lenigen van een nood staat centraal, maar vormen van verstandig zakendoen waar geven om anderen deel van is. We staan in dit onderzoek stil bij de vraag of agapè in hedendaagse concepten als duurzaam ondernemen, (maatschappelijk) verantwoord ondernemen, gedeelde waardecreatie, of sociaal ondernemerschap wordt aangetroffen. Waarin onderscheidt een op agapè gerichte aanpak zich van deze concepten en wat voegt het toe voor bedrijven die bewust en positief aandacht schenken aan de behoeften van anderen? Is agapè enkel een nieuwe vorm van verstandig zakendoen, dan is het oude wijn in nieuwe zakken.

#### 3.1 Stakeholderdenken en liefde

Verrassend genoeg dook het thema van de liefde – hoewel niet breed uitgedragen en opgepakt – al twee decennia geleden op in de bedrijfs- en managementwereld in de Verenigde Staten. In 1991 publiceerde James Autry het boek *Love and profit: the art of caring leadership*, met daarin de kernboodschap: 'goed management is vooral een zaak van liefde'. In 2002 werd hij gevolgd door Tim Sanders met *Love is a killerapp* en in 2004 door Saatchi & Saatchi topman Kevin Roberts met *Lovemarks*. Raj Sisodia sloot in 2006 deze stroom van bedrijfsgerelateerde 'liefdesliteratuur' met *Firms of Endearment*. De grondtoon van alle boeken is hetzelfde: geef liefde en u zult succesvol zijn. Die liefde komt, onder meer, tot uitdrukking in een 'share of heart' voor klanten, medewerkers, zakelijke partners of andere stakeholders. Sisodia, et al. (2014) introduceerden daartoe het SPICE-model, waarbij elke letter staat voor een aparte stakeholdergroep: Society, Partners, Investors, Customers en Employees. Kenmerkend voor de liefhebbende bedrijven is dat zij zich richten op simultane belangenbehartiging<sup>64</sup> in plaats van de afruil van belangen tussen stakeholders. Tussen de bedrijven zitten maatschappelijke ondernemingen zoals Stonyfield Yogurt, Honest Tea, Patagonia, Timberland, TOMS en Whole Foods Market. Tegelijkertijd treffen we ook namen aan die meer uitleg behoeven, zoals Google, IBM, BMW, Amazon, Novo Nordisk of POSCO. Verrassend genoeg luidt Sisodia's ultieme sales pitch voor deze liefdevol bedrijven niet dat zij geluk brengen en oog hebben voor de zorgen van hun stakeholders. Integendeel. "*De publieke FoE's zorgden voor een rendement van 1.026 procent over een periode van 10 jaar, eindigend op 30 juni 2006, vergeleken met 122 procent voor de S&P 500. Dat is meer dan een 8 op 1 ratio. (...) Als dat geen 'feel good' verhaal is, dan weten wij niet meer wat wel.*" (Sisodia, et al., 2014:14). In de nadruk die de auteurs leggen op liefdevol gedrag als "een van de meest doorslaggevende competitieve verschillen ooit gerealiseerd in een kapitalistische onderneming" (ibid: 42) slaan zij uit agapèisch oogpunt de plank mis. Agapè is niet louter een bedrijfs- of managementfilosofie, laat staan een filosofie gericht op het creëren van een zo hoog mogelijke aandeelhouderswaarde. Dat is ook niet de wijze waarop in maatschappelijk verantwoord ondernemen, gedeelde waardecreatie, sociaal ondernemerschap, humanistisch management en of bedrijfsfilantropie wordt gedacht over de belangen, behoeften en bloei van de ander. In de volgende paragrafen gaan wij nader in op de mogelijke verwantschappen tussen agapè en deze concepten.

#### 3.2 Bedrijfs- en managementconcepten met een mogelijke verwantschap

In de afgelopen jaren is de belangstelling voor meer inclusieve bedrijfsconcepten sterk gegroeid (Aguinis & Glavas, 2012; Bansal & Song, 2017). Het betreft daarbij theorieën, inzichten en praktijkervaringen die de belangen, behoeften en bloei van anderen meewegen in de besluiten van de leiding van een onderneming en de activiteiten die zij in gang zet en

63 De cultuur komt tot uitdrukking in de volgende begrippen in bijlage I: welwillendheid, compassie en agapè. Empathie en sympathie kennen geen handelingscomponent. Solidariteit verhoudt zich volgens Honneth slecht met liefdadigheid.

64 De auteurs geven de volgende definitie: "an FoE is a company that endears itself to stakeholders by bringing the interests of all stakeholders groups into strategic alignment (Sisodia, et al., 2014:7)

stimuleert. Een eerste observatie is dat agapè, op een enkele uitzondering na (Argandona, 2011; Barsada, et al., 2014; Cavanaugh, et al., 2015), vrijwel geen rol speelt in de bedrijfs-, bestuurs- en managementliteratuur. Er wordt eenvoudigweg niet naar verwezen. Geheel verwonderlijk is dat niet, omdat het begrip vanuit een theologisch en filosofisch betekenisveld naar de wereld van management en bedrijfsorganisatie komt. Hoewel concepten als duurzaam en (maatschappelijk) verantwoord ondernemen, het creëren van gedeelde waarde, of bedrijfsfilantropie, verwantschap tonen met 'agapè', is een nadere verkenning vereist van de overeenkomsten en verschillen tussen de begrippenkaders. Alleen zo kunnen we vaststellen of agapè iets toevoegt aan de in de literatuur en de praktijk voorkomende inzichten, theorieën en ervaringen. Als het antwoord daarop bevestigend is, is het zaak om na te gaan wat agapè dan toevoegt en hoe realistisch het is dat dit in de context van een onderneming ook zal worden onderkend en geïmplementeerd. Wij maken onderscheid tussen zeven concepten:

1. maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen (3.2.1)
2. gedeelde waardecreatie (3.2.2)
3. sociaal ondernemerschap (3.2.3)
4. wederkerigheid in bedrijven (3.2.4)
5. excellent ondernemen voor gemeenschappelijk welzijn (3.2.5)
6. humanistisch management (3.2.6)
7. bedrijfsfilantropie (3.2.7).

Op voorhand stellen we vast dat de sterkste aanknopingspunten worden gevonden bij denkers die schrijven over Aristotelische uitmuntendheid (Solomon, 1992; Moore, 2005; Flynn, 2008; Mele, 2009; Robinson, 2018) over 'het gemeenschappelijk goede voor de samenleving' (Sison en Fontrodona, 2012, 2013; Fremeaux en Michelson, 2017; Waddock, 2016) en over humanistisch management (Mele, 2003, 2016; Loza Adauí en Habisch, 2013; Pirson, 2018).

### 3.2.1 Maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen

Het is tegenwoordig heel gewoon om in het bedrijfsleven te spreken over verantwoord ondernemen, maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaam ondernemen, of corporate citizenship. De begrippen zijn langzaam maar zeker onderdeel geworden van de 'lingua franca' in het bedrijfsleven, al hebben de begrippen wel een verschillende herkomst (Waddock, 2003; Bansal en Song, 2017). Zo heeft MVO, aldus Bansal en Song (2017), zijn wortels in normatieve uitgangspunten en was het oorspronkelijk toegespitst op sociale vraagstukken op bedrijfsniveau rondom rechtvaardige verdeling, mensenrechten, integriteit, corruptie, enzovoorts. Duurzaamheid deed haar introductie in het bedrijfsleven met het verschijnen van het rapport *Our Common Future* van de World Commission on Environment and Development (1987), beter bekend als de commissie Brundtland (Waddock, 2003). Vanuit theoretisch perspectief heeft duurzaam ondernemen haar wortels in de systeemtheorie en was het initieel toegespitst op ecologische aspecten (Bansal en Song, 2017). Door de jaren heen zijn beide velden steeds verder geconvergeerd waardoor vandaag de dag de termen vaak door elkaar worden gebruikt. Daarbij verwijst MVO ook naar ecologische aspecten en duurzaam ondernemen naar sociale aspecten. Hoewel deze convergentie, aldus Bansal & Song, tot conceptuele verwarring en mogelijk tot stagnatie in het onderzoek naar beide begrippen kan leiden, kunnen ze voor het doel van dit onderzoek gezamenlijk worden besproken. Voorbeelden van maatschappelijk verantwoorde en duurzame bedrijfspraktijken zijn een transparant ondernemingsbestuur dat rekening houdt met de belangen van alle stakeholders, een zorgzaam personeelsbeleid, faire en niet-onderdrukkende waardeketens, ecologische managementsystemen en eco-innovaties, enzovoorts (Carroll, 1991, 1999; Waddock 2003; Jiang & Bansal, 2003; Porter & Kramer, 2006; Berrone et al., 2013; Chin et al., 2013).

In een heldere historische analyse situeert Carroll (2008) het ontstaan van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de aandacht voor de belangen van de samenleving rond de jaren 30 van de 20e eeuw. Ook daarvoor schonken bedrijven al aandacht aan sociale en maatschappelijke vraagstukken, maar dat was meer op incidentele basis. Al aan het eind van de 19e eeuw hadden diverse verlichte ondernemers oog voor de noden van hun medewerkers en de samenleving waarin ze opereerden. Zo kocht pianobouwer Steinway een stuk land voor de bouw van een kerk, een bibliotheek en een school voor de medewerkers<sup>65</sup>. In ons land liep Van Marken's Nederlandsche Gist- en Spiritusfabriek voorop<sup>66</sup>. De in 1869 opgerichte onderneming was de eerste met een ziekenfonds, een ongevallenverzekering, een pensioenfonds en een ondernemingsraad. Daarnaast bouwde Van Marken huizen voor zijn medewerkers en cultureel centrum De Lindenhof in het Delftse Agnetapark. Van een systematische aanpak was echter nog geen sprake. De visie van de ondernemers

65 Deze zaak is onderworpen geweest aan het oordeel van de rechter. De vraag was of Steinway het bedrijfskapitaal inzette in het belang van de onderneming. De rechter was in dit geval van oordeel dat de investeringen resulteerden in betere relaties met de werknemers en derhalve geoorloofd waren. In een eerdere vonnis over West Cork Railroad Company oordeelde de rechter dat de relatie met de bedrijfsvoering en verbod op het welzijn van de medewerkers gerichte interventies (Carroll, 2008:21).

66 Anderen waren Jurgens en Van den Bergh, Philips, Stork, Van Heek en Fentener van Vlissingen, om slechts enkele voorbeelden te noemen.

kende een sterk paternalistische grondtoon en werd overwegend gemotiveerd vanuit het bedrijfsbelang (Carroll, 2008; Sluysterma, 2004). Een nieuw tijdperk breekt aan met het verschijnen van Howard Bowen's *Social Responsibilities of the Businessman*. In deze toonaangevende publicatie uit 1953 stelt de auteur vast dat de maatschappelijke verantwoordelijkheid verwijst naar:

*“de verplichtingen van zakenmannen<sup>67</sup> om dat beleid te voeren, om die beslissingen te nemen, om die actielijnen te volgen, die wenselijk zijn in termen van doeleinden en waarden van onze samenleving”* (Bowen, 1953:6).

In de daaropvolgende decennia struikelen de definities over elkaar heen. Een onderscheid dat hier niet mag ontbreken is dat tussen Corporate Social Responsibility (CSR1) en Corporate Social Responsiveness (CSR2) (Frederick, 1978). CSR1 betreft de substantieve verantwoordelijkheden van een onderneming, zoals mensenrechten, het tegengaan van corruptie en discriminatie, kwaliteit van de arbeid en arbeidsvoorwaarden, klantgerichtheid en -protectie, of milieubescherming. CSR2 verwijst “naar het vermogen van ondernemingen om te reageren op sociale druk”. Een analyse van de onderneming vanuit dit tweede perspectief gaat nader in op ‘de mechanismen, procedures, arrangementen en gedragsmatige patronen die, samen genomen, de onderneming in staat stellen adequaat te reageren op omgevingsdruk’ (Frederick, 1978:154-155).

In een poging om te komen tot een synthese gaf Carroll (1979:500) aan dat “de maatschappelijk verantwoordelijkheid van de onderneming de economische, juridische, ethische en discretionaire<sup>68</sup> verwachtingen omvat die de samenleving heeft van organisaties op een gegeven moment in de tijd”. Carroll (2008:33) constateert dat het economisch functioneren niet een vanzelfsprekendheid is die de onderneming uit zichzelf al oppakt, maar juist in een breder sociaal perspectief moet worden gezien. De economische verantwoordelijkheid van de onderneming draagt bij aan het instandhouden van het economisch systeem en daarmee in het produceren van goederen en diensten die vereist zijn vanuit het perspectief van een gezonde samenleving (zie ook Sison en Fontrodona, 2012). De definitie maakt duidelijk dat (maatschappelijk) verantwoord en duurzaam ondernemen min of meer geïntegreerd moet zijn in de reguliere processen en activiteiten van de onderneming. Een saillant detail is dat Carroll zijn opvatting plaatst naast die van Milton Friedman en vaststelt dat alleen op het laatste, filantropische, element de beide definities divergeren. Voor het overige ziet hij een grote mate van gelijkenis met Friedman's (1970) stelling dat het de verantwoordelijkheid is van het management van de onderneming “om zo veel mogelijk geld te verdienen terwijl het zich houdt aan de basisregels van de samenleving, zoals die tot uitdrukking komen in de wet en in ethische gewoonten”<sup>69</sup>. Carroll voegt daar overigens aan toe dat slechts weinig ondernemingsleiders hun rol als goede burgers afwimpelen – in weerwil van de argumenten die Friedman daarvoor aandraagt. Zo richten zij zich op het welzijn van anderen door ruimschoots te doneren aan goede doelen. Alleen al in Nederland overschrijdt het bedrag dat ondernemingen aan filantropie besteden de grens van twee miljard euro. Dit wordt meestal verantwoord met een verwijzing naar het welbegrepen eigenbelang van de onderneming (Carroll, 1999), zoals Steinway en Van Marken dat in het verleden ook deden.

### 3.2.2 Gedeelde waarde creatie

In de afgelopen jaren is het concept van gedeelde waarde creatie aan een sterke opmars begonnen, vooral in de meer praktijkgerichte managementliteratuur. Voortbouwend op werk van Grayson en Hodges (2004) en op hun eigen artikel in de *Harvard Business Review* over strategisch versus responsief MVO (Porter en Kramer, 2006), introduceerden Porter en Kramer (2011) in hetzelfde tijdschrift hun ‘big idea’: het creëren van gedeelde waarde<sup>70</sup>. Anders dan de naam doet vermoeden, zo stellen beide auteurs vast, gaat ‘gedeelde waarde’ niet over het (rechtvaardig) delen of herverdelen van de reeds door de onderneming gecreëerde waarde. Centraal staat het vergroten van de economische en sociale koek. Zij omschrijven ‘gedeelde waarde’ dan ook als ‘het beleid en de praktijk gericht op het bevorderen van het concurrentievermogen van een onderneming onder een gelijktijdige versterking van de economische en sociale voorwaarden in de gemeenschappen waarin zij actief is” (ibid., p.6).

De focus bij het creëren van gedeelde waarde ligt op het, op ondernemende wijze, scheppen van kansen om maatschappelijke problemen en uitdagingen op te lossen. Overigens zijn Porter & Kramer niet blind voor de bedreigingen van economische, sociale en milieu- transformaties. Waarde, zo geven zij aan, moet worden gezien als het scheppen van

67 Carroll (2008:25) voegt hier aan toe dat er in die tijd blijkbaar nog geen zakenvrouwen bestonden.

68 De discretionaire verantwoordelijkheden verwijzen naar de filantropische activiteiten van een onderneming gericht op het welzijn van de gemeenschap.

69 De zin die Friedman (1970) formuleert luidt: “to make as much money as possible while conforming to the basic rules of society, both those embodied in the law and those embodied in ethical custom”.

70 Het onderscheid tussen gedeelde waardecreatie en strategisch MVO ligt in de nadruk die de laatste legt op het in lijn brengen van MVO met aspecten gerelateerd aan de waardeketen en de competitieve context van de onderneming. De eerste heeft meer oog voor de implicaties voor de waarde-propositie (d.w.z. nieuwe product-markt combinaties).

economische en maatschappelijke voordelen, gecorrigeerd voor de kosten. Het maken van een verantwoorde calculus is overigens niet eenvoudig. Ondernemingen en maatschappelijke organisaties hebben nog maar weinig ervaring met het denken in termen van niet-financiële waardecreatie. Deze waarde wordt vaak gezien als bijvangst met een marginale strategische betekenis voor de continuïteit en ontwikkeling van de onderneming. Dat blijkt ook wel uit de voorbeelden die de auteurs zelf geven. Of het nu gaat om het terugdringen van het roken door werknemers waarmee Johnson & Johnson \$250 miljoen bespaarde op gezondheidskosten en won aan productiviteit, het efficiënter en milieuvriendelijker organiseren van de bezorging door Wal-mart dat \$200 miljoen opleverde, of de inzet van vrouwelijke entrepreneurs voor de productdistributie van Hindustan Lever, telkens vormt de berekening van de financiële voordelen het kleinste probleem. Het maken van een volledig overzicht van alle maatschappelijke, sociale en milieu uitkomsten en effecten, daarentegen, zorgt voor heel wat meer hoofdbrekens. Bij het ontbreken van uniforme meetmethoden en technieken is het meten en waarderen van de positieve en negatieve uitkomsten en effecten een hele uitdaging (Donaldson and Walsh, 2015). Dat probleem wordt nog vergroot als je naast meetbare resultaten, zoals banen, brood en brandstof ook meer subjectieve resultaten wilt meewegen, zoals de invloed op culturele waarden, ontwikkeling van de samenleving of (gepercipieerd) welzijn (vgl. Waddock & Rasche, 2012; Busch, et al., 2018). Maar ook daar blijft het niet bij. Het is onvermijdelijk dat bij het afwegen van deze waarden trade-offs worden gemaakt tussen de belangen en waarden van onderscheiden (groepen) stakeholders (Crane et al., 2014). Dit betekent in de praktijk dat de economische en maatschappelijke koek niet alleen wordt vergroot maar, ondanks de Porter en Kramers bewering van het tegendeel, deze soms moet worden (her)verdeeld, terwijl ook het recept van de koek mogelijk aanpassing vereist.

Neem het voorbeeld van Nestlé, dat zich richt op het verbeteren van de productie van koffie. Door de introductie van nieuwe methoden, technieken, bestrijdings- en beschermingsmiddelen, het opleiden en trainen van de boeren en het versterken van de toegang tot financiering, draagt de onderneming actief bij aan productievergroting. Per hectare oogsten de boeren daardoor meer koffie of cacao. Dat is een goede stap voorwaarts, maar voor de kleinere boeren mogelijk nog steeds onvoldoende voor een leefbaar inkomen<sup>71</sup>. Ook zal de organisatie van het klein boerenbedrijf op de schop moeten door de introductie van nieuwe soorten, het gelijktijdig telen van meerdere gewassen, het aanbieden van een breder pakket aan opleidingen of het veranderen van de organisatievorm<sup>72</sup>. Om daadwerkelijk tot gedeelde of collectieve waarde te komen, moet evenwel ook worden nagedacht over het delen in termen van distributieve en procedurele rechtvaardigheid. Namen en gezichten doen ertoe (McVea en Freeman, 2005; Lankoski, et al., 2017)<sup>73</sup>. Van belang in dat proces is dat de stakeholders in staat worden gesteld om hun perceptie van waarde in te brengen, onder meer door het 'shaken van de stakeholders' (Sulkowski, Edwards en Freeman, 2018). Daarmee wordt verwezen naar de – door de onderneming geïnitieerde – co-creatie met stakeholders gericht op het verbeteren van de sociale, maatschappelijke en milieuresultaten en effecten.

### 3.2.3 Sociaal ondernemerschap

De notie van gedeelde of collectieve waarde is niet enkel van toepassing op gevestigde bedrijven. Ook bedrijven die tot doel hebben sociale, maatschappelijke of milieu-uitdagingen aan te pakken benutten kansen om maatschappelijke waarde te scheppen (Grayson en Hodges, 2004; Zahra, et al., 2009; Dacin, et al., 2010). We spreken in dit kader over sociaal ondernemerschap als “het geheel aan activiteiten en gedragingen van ondernemingen gericht op het oplossen van een maatschappelijk vraagstuk en/of het creëren van maatschappelijke waarde door middel van een duurzame bedrijfsvoering” (Bosma, et al., 2019). De auteurs maken duidelijk dat een balans is vereist tussen het creëren van duurzame, op de lange termijn gerichte, maatschappelijke én financiële waarde. Daarin is sprake van een kentering ten opzichte van het verleden, waarin de nadruk werd gelegd op het creëren van maatschappelijke waarde (Waddock en Post, 1991; Mair en Marti, 2006; Martin en Osberg, 2007), met slechts een voorwaardescheppende rol voor het streven naar winst. In deze visie is winst een voorwaarde voor het ondernemen, maar ook niet meer dan dat (voor een overzicht, zie Short et al., 2009). Deze traditionele opvatting treft men nog aan in de vigerende definitie van de Europese Commissie:

*“A social enterprise is an operator in the social economy whose main objective is to have a social impact rather than make a profit for their owners or shareholders. It operates by providing goods and services for the market in an entrepreneurial and innovative fashion and uses its profits primarily to achieve social objectives. It is managed in an open and responsible manner and, in particular, involves employees, consumers and stakeholders affected by its commercial activities.”<sup>74</sup>*

71 Er zijn uitzonderingen op de regel, blijkens de premium prijzen die Nestlé betaalt voor de 'limited edition' koffie van Zimbabwaanse boeren (vgl. FD, 21 juli 2019)

72 Verrassend is juist dat Nestlé, zoals blijkt uit voornoemd FD-artikel juist investeert in kleine boeren.

73 Hier zien we de relevantie van de opmerkingen van Outka (1972) die de afweging van de door de stakeholder gepercipieerde noden, wensen en belangen als centraal kenmerk van agapè definieert. Zonder kennis van waar de ander echt behoefte aan heeft, is het moeilijk om agapè volledig tot haar recht te laten komen in een bedrijfscontext.

74 [http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises\\_en](http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en)

Wil sociaal ondernemerschap bijdragen aan de grote maatschappelijke vraagstukken van onze tijd dan dienen sociale en financiële waardecreatie in balans te zijn (Austin, Stevenson en Wei-Skillern, 2006; Austin en Reficco, 2009; Hummels, 2018). Neem Bridge International Academies (BIA), een onderneming die sinds 2009 privaat onderwijs aanbiedt in, onder meer, Kenia, Nigeria en Oeganda. De onderneming heeft in de loop der jaren met goed gevolg meer dan een half miljoen kinderen opgeleid<sup>75</sup>. Om haar programma's mogelijk te maken trekt BIA kapitaal aan van zogenaamde 'impact investeerders', die tot doel hebben sociale en maatschappelijke waarde te combineren met een financieel rendement<sup>76</sup>. De resultaten zijn veelbelovend. Niet alleen groeit het aantal leerlingen en het aantal landen waarin de onderneming actief is, ook boeken de BIA leerlingen betere resultaten op nationale testen<sup>77</sup>.

De benodigde bedragen zijn zo groot dat zonder de actieve en kapitaalkrachtige bijdrage van private sector de aanpak van educatie, gezondheidszorg, klimaatverandering, bevolkingsaanwas en sociale inclusie geen effect zal sorteren. Om grootschalige uitdagingen adequaat, efficiënt en effectief aan te pakken is schaal vereist – en dat vraagt vrijwel altijd om groei van (maatschappelijk) ondernemerschap. Een interessant voorbeeld van een onderneming die zowel direct als indirect bijdraagt aan het aanpakken van het klimaatvraagstuk is Tesla. De onderneming produceert auto's die in het gebruik geen CO<sub>2</sub> uitstoten, maar ook vernieuwende accu's. Haar doel is om 'zo snel mogelijk duurzaam transport mogelijk te maken, door overtuigende elektrische auto's op de markt te brengen'<sup>78</sup>. Op beide terreinen heeft Tesla enorme vooruitgang geboekt en daarmee een betekenisvolle stimulans gegeven aan de markt voor elektrische auto's. Maatschappelijk gezien is de prestatie van de onderneming dan ook niet te onderschatten, al was het alleen maar omdat – mede als gevolg van de steeds sterker gevoelde maatschappelijke noodzaak om de opwarming van de aarde te stoppen – ze de concurrentie heeft aangezet de strijd aan te gaan. Of de onderneming in de toekomst de verdere ontwikkeling zelf nog meemaakt en vorm geeft, blijft een open vraag. De investeringen van Tesla om de verschillende modellen op de markt te brengen waren astronomisch – en zullen in de toekomst ook nog astronomisch blijven. Dat laat onverlet dat de impetus die het bedrijf heeft gegeven aan de markt voor elektrische auto's significant is geweest.

### 3.2.4 Wederkerigheid in bedrijven

In 2007 vroeg een lid van de Mars familie aan de toenmalige CEO en CFO wat het juiste winstniveau is voor de familie-onderneming. De vraag vormde de aanleiding voor Mars om in samenwerking met de Saïd Business School van de universiteit van Oxford een programma te ontwikkelen. Mars spreekt in dit kader over 'mutuality in business'. Reeds in 1947 formuleerde Forrest E. Mars, de toenmalige primus inter pares binnen het Amerikaanse familiebedrijf, zijn visie voor Mars Inc. waarin de wederkerigheid centraal staat.

*"Mars dient de wederkerigheid van service en voordelen te stimuleren tussen consumenten, distributeurs, concurrenten, leveranciers, overheden, werknemers en aandeelhouders." Hij omschreef dit als "de omvattende doelstelling waarvoor de onderneming bestaat". (Mayer, 2015a:2)*

Anders gezegd, wederkerigheid binnen Mars wordt opgevat als "het delen van voordelen van het bedrijf die strekken tot wederzijds voordeel van verschillende partijen die relaties onderhouden met de onderneming en van de onderneming zelf" (Mayer, 2015b:1). Er ontstaat een sterke band – in termen van commitment, wederkerige belangen en actieve participatie – tussen het bedrijf en haar stakeholders. Kenmerkend voor de wederkerigheid binnen Mars is het vinden van de juiste balans tussen vier kapitalen: menselijk, sociaal, natuurlijk en financieel kapitaal (Mars Catalyst & Saïd Business School, 2015:1)<sup>79</sup>. Mars en Goldschmeding hebben veel gemeen. Wat de Randstad-oprichter onderscheidt van Mars is zijn keuze voor een filosofische en waardengedreven aanpak van simultane belangenbehartiging. Zijn oog voor agapè en het kennen, dienen en vertrouwen van de ander komen we bij Mars niet tegen<sup>80</sup>. De laatste richt zich vooral op de vragen rondom het creëren en meten<sup>81</sup> van gedeelde waarde en in bescheiden mate op een rechtvaardige verdeling daarvan, zonder dat de

75 <https://www.bridgeinternationalacademies.com/who-we-are/>

76 Investeerders zijn o.a. Bill en Melinda Gates, Zuckerberg, Wereldbank, JP Morgan Chase, de EIB, McKinsey en AXA. <https://static1.squarespace.com/static/5a6e0958f6576ebde0e78c18/t/5ac93c85562fa79982585120/1523137670292/List-of-BIA-investors.pdf>

77 <https://www.bridgeinternationalacademies.com/impact/>

78 For Tesla's mission see [www.tesla.com](http://www.tesla.com)

79 Uit de briefing van Mars en Saïd Business School blijkt dat investeren in menselijk, sociaal en natuurlijk kapitaal niet ten koste gaat van het financieel kapitaal, al is onduidelijk wat een rechtvaardige, duurzame en houdbare winst is gericht op de toekomst van het bedrijf voor volgende generaties. De eerste wetenschappelijke resultaten worden verwacht in 2020. Voor meer informatie zie: <http://www.emergingmarketsforum.org.uk/research/responsible-business-initiatives/mutuality-business/mutuality-business-publications>.

80 Het blijft de vraag of in de operationele praktijk van de bedrijven dit onderscheid van materieel belang is. Zo merkt Mayer (2015a:3) op dat het bij Mars in de kern draait om een wederkerigheid waarbij "the flourishing of the company is conducive to that of the individuals associated with it and the flourishing of the individuals associated with the company promotes the company itself." Dit lijkt aan te sluiten bij de voorbeelden die Goldschmeding geeft waarbij het goede loont voor mens en onderneming.

81 Mars en Saïd Business School benadrukken het belang van het meten van de menselijke, sociale, natuurlijke en financiële waarde – overigens zonder alle niet-financiële waardecreatie terug te vertalen naar monetaire waarde.

vraag wordt gesteld wat de ander drijft, waar deze behoefte aan heeft of wat het welzijn van de ander in haar of zijn eigen ogen bevordert<sup>82</sup>. Uitgangspunt bij Mars is dat de onderneming geen liefdadige instelling is (Mayer, 2015b:3). Zodra het op de ander gerichte handelen geld gaat kosten, houdt het op<sup>83</sup>. Mayer plaatst zichzelf daarmee in de bredere stroming van het wederkerigheidsdenken, waarin de belangen van het individu en die van de samenleving alleen kunnen worden gerealiseerd door gezamenlijke actie (Zamagni, 2013)<sup>84</sup>.

### 3.2.5 Excellent ondernemen voor het gemeenschappelijk welzijn

Het op Aristotelische grondslag gebaseerde bedrijfs- en managementdenken heeft expliciet oog voor gemeenschappelijk welzijn en de plaats van de ander daarin (Solomon, 1992; Moore, 2005). Dat geldt in het bijzonder voor 'Common Good of the Firm' theorieën (Mele, 2009; Sison en Fontrodona, 2012, 2013; Fremeaux and Michaelson, 2017). In de kern gaat het in deze stroming niet alleen om het realiseren van het belang van de (politieke, lokale, culturele of bedrijfs-) gemeenschap, maar ook om de wijze waarop dit belang wordt verwerkelijkt. Bedrijven zijn waarde(n)volle organisaties<sup>85</sup> die via hun producten en diensten bijdragen aan de bloei van de samenleving<sup>86</sup>. Dat doen zij door hun producten en diensten, maar ook en vooral door de arbeid waardoor mensen zich ontplooiën, voorzien in hun levensonderhoud en zorgdragen voor het gemeenschappelijk goede (Sison en Fontrodona, 2012:227):

*"Participatief werk stelt de mens op een bevoorrechte manier in staat om uitmuntendheid te tonen, praktische oordeelsvorming te beoefenen en integriteit te versterken – samen met anderen."* (Sison en Fontrodona, 2012:230)

De bijdragen van medewerkers zijn niet enkel op hun eigen ontwikkeling gericht, maar ook op die van het gemeenschappelijk resultaat. Per slot van rekening kan de mens zijn vervulling niet in perfecte isolatie realiseren (Melé, 2009; Frémeaux en Michaelson, 2017). Slechts door samen te werken komen medewerkers tot zelfrealisatie.

### 3.2.6 Humanistisch management

Als één stroming in de bedrijfs- en managementliteratuur lijkt aan te sluiten bij agapè, dan is het wel het 'humanistisch management'. De stroming kent een lange traditie (vgl. Melé, 2003; Adaui en Habisch, 2013; Melé, 2016) en gaat terug tot de dagen van Mayo (1933), Barnard (1938) en Maslow (1943). In een van haar meer recente uitingen presenteert humanistisch management zich als "het bevorderen van menselijke bloei door economische activiteiten die dienstbaar zijn aan het leven en waarde scheppen voor de samenleving als geheel" (Kimakowitz, et al. 2011:4,5). Meer specifiek formuleren de auteurs uiteenlopende verwachtingen omtrent een op humanistische leest geschoeide managementaanpak, met inbegrip van:

- bedrijfsstrategieën die een gedeelde waardecreatie veronderstellen gericht op lange termijn succes van de onderneming
- besturingsmechanismen die bestuurders strategisch ondersteunen en faciliteren
- decentrale organisatiestructuren die zelfsturing, ontwikkeling van menselijke capaciteiten en een focus op effectiviteit veronderstellen
- transformationeel leiderschap dat morele waarden centraal stelt, en
- een open en participatieve cultuur, zowel naar actoren binnen als buiten de organisatie.

In de kern gaat het in een humanistische managementaanpak om het zeker stellen en bevorderen van de menselijke ontplooiing en de menselijke waardigheid<sup>87</sup> (Dierksmeier, 2011; Spitzack, 2011; Melé, 2016). Het is een benadering die, onder meer, menselijke waardigheid, het gemeenschappelijk goede, individuele ontplooiing en duurzaamheid samenbrengt

82 Bruni en Zamagni (2013) hebben, schrijvend over de "economics of reciprocity", wel oog voor de maatschappelijke, sociale en milieudimensies vanuit filosofisch en ethisch perspectief. Hun *Handbook on the Economics of Reciprocity and Social Enterprise* bevat meer een caleidoscoop van perspectieven en overwegingen op het thema en minder een heldere aanpak zoals die tot uitdrukking komt in het denken van Mars en Goldschmeding.

83 Dat is een interessante observatie voor een onderneming die zichzelf de vraag stelt wat het juiste winstniveau is. Tegelijkertijd voegt Mayer er Porteriaans aan toe dat een wederkerige aanpak leidt tot meer winst - full stop.

84 Wederkerigheid toont zich als 'broederschap', dat voorkomt dat het vrijheidsbeginsel het gelijkheidsbeginsel overvleugelt. In de praktijk komt wederkerigheid het sterkst naar voren in de coöperatieve beweging en rechtsvorm. Sinds de 17<sup>e</sup> eeuw zijn vormen van wederkerigheid terug te vinden in Europa waarbij wederzijdse ondersteuning – tot uitdrukking komend in het organiseren van gezamenlijke vangnetten en vormen van wederzijdse actieve hulp – het uitgangspunt vormde voor economische ontwikkeling (vgl. Zamagni, 2013).

85 Op hun beurt zijn bedrijven ook weer gemeenschappen, zij het dat het om artificiële gemeenschappen gaat. Anders dan de familie of de politieke gemeenschap waarin we worden geboren, zijn bedrijven vrijwillige associatieverbanden.

86 Aristoteles, aldus Solomon (1992), onderscheidt 'oecinomicus', dat verwijst naar economisch handelen gericht op het instandhouden van de huishouding, van 'chrematistike'. Dit laatste begrip verwijst naar de op winst gerichte handel. Wie zich met het tweede bezig hield werd afgeschilderd als een parasiet.

87 Historisch gezien is sprake van heterogeniteit en moeten we onderscheid maken tussen meer religieus geïnspireerd humanisme en vormen van humanisme die afstand nemen van God en het goddelijke (Melé, 2016:40). Dat leidt, met behoud van de aandacht voor de mens, tot ambiguïteit in management van de menselijke factor in ondernemingen.

(Melé, 2016). Dit type management vinden we onder meer terug in strategisch maatschappelijk verantwoord ondernemen<sup>88</sup> en sociaal ondernemerschap<sup>89</sup> (Pirson en Lawrence, 2010) en leidt tot een betere strategie en een beter welzijn voor iedereen (Pirson, 2018). De menselijke vrijheid en autonomie is daarin een 'conditio sine qua non' voor het realiseren van de menselijke waardigheid. Onduidelijk daarbij blijft of het management denkt vanuit de ander en de ander ruimte biedt om te spreken. Want wat houdt precies het belang in van de ontmoeting met de ander (Rodríguez-Luesma, et al., 2014)? Wel leren wij voortdurend van anderen in ons handelen en de reflectie daarop. We worden bouwers door te bouwen, muzikanten door te musiceren en, naar analogie, luisteraars door te luisteren naar de ander. De vraag is of dit laatste element voldoende tot uitdrukking komt in een op humanistische grondslag bestuurd bedrijf (Melé<sup>90</sup>, 2016:43).

### 3.2.7 Bedrijfsfilantropie

Waar MVO, duurzaam ondernemen, gedeelde waardecreatie, mutualiteit, sociaal ondernemerschap en deugzaam ondernemen raken aan de kernactiviteiten en -competenties van een bedrijf, daar manifesteert filantropie zich met activiteiten aan de randen van de organisatie<sup>91</sup>. Bedrijfsfilantropie verwijst naar de vrijwillige donatie of beschikbaarstelling door een bedrijf van middelen, zoals geld, producten, diensten, werknemerstijd, gericht op het voorzien in een maatschappelijke behoefte (Muller et al., 2014; Gautier & Pache, 2015). Het geven vloeit veelal voort uit een besef dat ondernemingen kunnen bijdragen aan het oplossen van de noden van onze mondiale wereld<sup>92</sup> – zowel die in de nabijheid van de onderneming als die welke zich ver weg manifesteren. Het geven of beschikbaar stellen van geld, goederen, capaciteit of toegang tot netwerken vindt haar grondslag vaak in een zekere empathie, zorg en sociaal bewustzijn (Campbell et al., 1999; Muller et al., 2014; Gautier & Pache, 2015). Reputatie en imago blijken eveneens belangrijke drijfveren (Gautier en Pache, 2015; Reich 2013). Van daaruit kan het drie kanten opgaan. De eerste richting is die van het welbegrepen eigenbelang. Bewust streven ondernemingen financiële en maatschappelijke waarde na door hun filantropische activiteiten te verbinden met de strategie van het bedrijf (Mescon & Tilson, 1987; Dienhart, 1988; Carroll, 1999; Porter & Kramer, 2002; Bridoux & Stoelhorst, 2014). Daarmee ontstaat een vorm van "belangenconvergentie" (Porter en Kramer, 2002:6,7), waarover zij het volgende zeggen:

*"Corporations can use their charitable efforts to improve their competitive context – the quality of the business environment in the location or locations where they operate. Using philanthropy to enhance context brings social and economic goals into alignment and improves a company's long-term business prospects (...). In addition, addressing context enables a company not only to give money but also to leverage its capabilities and relationships in support of charitable causes."*

Deze vorm van filantropie treffen we onder meer aan bij ondernemingen als Shell, Unilever en Philips<sup>93</sup>. Waar de missie van de Shell Foundation nog vrij algemeen is – en zich richt op ondersteunen van ondernemingen die zich in de eerste fase bevinden van het creëren van maatschappelijke veranderingen door 'baanbrekende technologieën of business modellen' – sluiten de projecten sterk aan bij Shell's strategie gericht op het bevorderen van toegang tot (duurzame) energie. De ondersteunde projecten hebben betrekking op 'off grid' en eenvoudige huishoud energiesystemen en duurzame mobiliteit<sup>94</sup>. Unilever, op haar beurt, is zelfs zeer expliciet over de link tussen filantropie en ondernemingsstrategie:

88 Pirson verwijst hierbij naar het in 2006 in Harvard Business Review verschenen artikel van Porter en Kramer, getiteld Strategy and Society. Pirson schreef zijn artikel op het moment dat Porter en Kramer's artikel over gedeelde waardecreatie nog niet was gepubliceerd anders had hij hier ongetwijfeld naar verwezen.

89 Zoals wij hiervoor hebben laten zien – en waar wij in paragraaf 5.3 nader op terug komen – vormen sluiten strategisch MVO, gedeelde waardecreatie en sociaal ondernemerschap wel aan bij agapè, maar vallen ze er zeker niet mee samen. Dat lijkt hier ook te gelden voor humanistisch management.

90 Melé beschrijft niet alleen de menselijke conditie, maar stelt deze ook als normatieve eis aan ons als individuen en aan onze organisaties. We hebben de morele plicht ons te ontplooien als volwaardige mens door te handelen. In dit verkennend onderzoek nemen wij normatief geen stelling in ten aanzien van de juistheid of wenselijkheid van Melé's claim. Wel merken we op dat mensen de mogelijkheid hebben zich te ontwikkelen juist in gesprek met de ander, door naar de ander te luisteren en daarmee te leren. Melé's artikel laat evenwel zien dat humanistisch management in elk geval duidelijke trekken vertoont van agapè zoals wij dat begrip in dit eerste deel omschreven.

91 Soms richten bedrijven een afzonderlijke stichting op die de filantropische activiteiten plant, aanstuurt en beheert. Wat betreft zulke stichtingen kan gesteld worden dat filantropie zich in de kern van hun activiteiten bevindt, maar voor het bedrijf dat geassocieerd is met de stichting blijft filantropie een activiteit in de marge van haar bedrijfsactiviteiten.

92 In een kritische bijdrage maakt Reich (2013:522) duidelijk dat van het kapitaal dat in de VS wordt gedoneerd, ongeveer een derde naar de behoeften van de armen gaat. Grote delen worden geschonken aan religie, maar ook aan universiteiten waar de weldoener zijn of haar opleiding heeft genoten (vaak in ruil voor het vernoemen van een leerstoel, een centrum of een gebouw). Reich (ibid. 523) concludeert dan ook: "Filantropie lijkt meer op het najagen van je eigen project, een mechanisme om uitdrukking te geven je eigen waarden en voorkeuren, dan voor herverdeling of de verlichting [van de noden, HH] van de armen."

93 In aansluiting op de missie van Philips N.V. om het leven van mensen te verbeteren met zinvolle innovaties die de wereld gezonder en duurzamer maken heeft de foundation tot doel: "to reduce healthcare inequality by providing access to quality healthcare for disadvantaged communities". Zie: <https://www.philips-foundation.com>

94 <https://shellfoundation.org/portfolio/>

*“De Unilever Foundation is een belangrijk initiatief dat we nemen om bij te dragen aan het realiseren van onze ambitieuze doelstelling om meer dan 1 miljard mensen te helpen hun gezondheid en welzijn te verbeteren en zo te zorgen voor een duurzame toekomst – een van de kerndoelstellingen uit het Unilever Sustainable Living Plan.”<sup>95</sup>*

Naast deze strategische vorm van filantropie identificeren bestuurders, managers en medewerkers regelmatig maatschappelijke noden waaraan ze willen bijdragen zonder daarvoor iets terug te verwachten (Gautier & Pache, 2015). Zo kan een gevoel van collectieve empathie ontstaan onder de werknemers van een bedrijf dat leidt tot besluiten van het management die moeilijk te verklaren zijn vanuit strategische of andere rationele overwegingen (Muller et al., 2014; Frémeaux en Michelson, 2011). Dit vinden we onder meer terug bij corporate foundations, zoals ING Foundation, Vebego Foundation, of Nuon Foundation<sup>96</sup>, waarin de actieve betrokkenheid van medewerkers bij een maatschappelijk initiatief wordt gefaciliteerd en ondersteund<sup>97</sup>. Een bijzondere vorm van filantropie is het betrekken van medewerkers of klanten om bij te dragen aan de projecten waarin de foundation investeert. Deze variant treffen we onder meer aan bij TUI Care Foundation, Rabobank Foundation en diverse luchtvaartmaatschappijen, zoals KLM, Air France en British Airways.

Dat voor bovenstaande vormen van bedrijfsfilantropie geen directe tegenprestatie wordt verwacht, betekent niet dat bedrijven geen positieve upside ondervinden – of verwachten – van het faciliteren van medewerkers of klanten om betrokken te raken bij haar filantropische inspanningen. Denk aan sponsorlopen, zoals de *Run for KiKa Marathon*. Medewerkers lopen een (halve) marathon in Berlijn, New York, Tokio of elders ter wereld en zamelen daarmee geld in voor KiKa. Dat is goed voor de stichting en voor het bedrijf<sup>98</sup>. Het draagt bij aan een goede reputatie en naamsbekendheid van het bedrijf, verbindt medewerkers, maakt hen trots op de onderneming en bevordert een gezond bestaan. Zo schrijft Tony's Chocolonely op de website van KiKa:

*“We hebben gemerkt dat de teamspirit die is ontstaan tijdens Run for KiKa Marathon nog steeds positieve effecten heeft op ons dagelijks werk”.<sup>99</sup>*

Naast de meer altruïstische en strategische benaderingen onderscheiden Gautier en Pache (2015) een derde benadering: de filantropie die is ingestoken vanuit marketingoverwegingen en beoogt bij te dragen aan het realiseren van de commerciële doelstellingen van de onderneming. In dit kader wordt vaak gesproken over ‘cause-related marketing’. Zo richt de TUI Care Foundation zich op haar “vakantiegangers” om actief bij te dragen aan de doelstellingen van de foundation om bij te dragen aan een duurzamer toerisme en hen in staat te stellen “om zélf een positieve bijdrage te leveren aan de bestemmingen waar ze naar reizen”<sup>100</sup>. Het bevorderen van de betrokkenheid van klanten is hier gericht op het versterken van de marktpositie van de touroperator en het opbouwen van goodwill bij stakeholders (vgl. Mescron & Tilson, 1987; Campbell et al., 1999; Gautier & Pache, 2015; Luo et al., 2018).

### 3.3 De zin en betekenis van agapè in de bedrijfs- en managementliteratuur?

*“Corporations are places where both individual human beings and human communities engage in caring activities which are aimed at mutual support and unparalleled human achievement.”* (Freeman en Liedtka, 1991:96)

De uitspraak van Freeman en Liedtka is eerder wens dan werkelijkheid in een bedrijfscontext. Grote delen van de bedrijfs- en managementliteratuur vinden juist hun oorsprong in het tekort aan zorg en wederkerige ondersteuning in het huidige bedrijfsklimaat. Al sinds Aristoteles zich kritisch uitliet over ‘chrematisike’ – de handel om daar financieel beter van te worden als onderscheiden van de economie gericht op het voorzien in onze behoeften – worden debatten gevoerd over een juiste verhouding tussen de mens als middel en de mens als doel in zichzelf, gericht op zijn of haar eigen ontwikkeling (Solomon, 1992; Moore, 2005; Sison en Fontrodona, 2012; Pirson, 2017). In het voorafgaande gingen wij in op zeven concepten uit de bedrijfs- en managementliteratuur en –praktijk, waarvan we op voorhand een zekere overlap of congruentie verwachtten met agapè. Als we de balans opmaken, constateren we dat agapè, zoals wij dat omschreven in hoofdstuk een, een plaats heeft naast en aansluit op de bovenstaande concepten.

<sup>95</sup> <https://www.unilever.nl/about/unilever-foundation/unilever-foundation/>

<sup>96</sup> Zie bijvoorbeeld <https://www.mt.nl/business/vrijwilliger-toekomst-is-corporate/532279>

<sup>97</sup> Het gaat dan om projecten variërend van kinderboerderijen tot voedselbanken, van vluchtelingenprojecten tot schuldhulpverlening en van ouderenzorg tot sportactiviteiten en muziekprojecten, enzovoorts.

<sup>98</sup> <https://www.runforkikamarathon.nl/doe-mee-als-bedrijf>

<sup>99</sup> <https://www.runforkikamarathon.nl/doe-mee-als-bedrijf>

<sup>100</sup> <https://www.tuicarefoundation.com/nl/over-ons/onze-missie>. Hier lijkt vooral sprake van cause-related marketing, zo wijst het financieel overzicht uit. De stichting draait op voor de operationele kosten, maar de projecten worden bekostigd uit fondsenwerving: <https://www.tuicarefoundation.com/damfiles/default/PDFs/180523-Financial-statements-2017-TUI-Care-Foundation-WEB.pdf-8a693ee2c6f3868df01682c8b07ed028.pdf>.

Wij omschreven agapè als *'het onverplichte commitment aan de bloei van iemand of iets anders dat door de ander wordt gewild en in concrete handelingen en realisaties tot uitdrukking komt in de context van het ondernemen*. Nader geoperationaliseerd kenmerkt agapè zich door de volgende drie karakteristieken of dimensies:

1. De *dimensie van de connectiviteit* die verwijst naar het streven een relatie tot stand te brengen tussen onszelf (als individu, lid van een organisatie of de organisatie zelf) en de ander en datgene dat hem of haar vreugde of verdriet brengt,
2. De *dimensie van het handelen* verwijst naar de concrete (materiële en immateriële) acties die beogen bij te dragen aan het versterken van het welzijn van de ander, en
3. De *dimensie van de alteriteit* die verwijst naar de uniciteit van de ander als persoon. Niet wij staan centraal en onze perceptie van het wat de ander nodig heeft, maar de stem van de ander als een individu dat zich tegenover ons plaatst – hoe goed we de stem van dat individu ook denken te kennen.

Hoewel de bestaande bedrijfs- en managementliteratuur elementen van deze dimensies omvat, valt geen van de zeven genoemde stromingen in de literatuur, respectievelijk in de bedrijfspraktijk samen met de aandacht voor het welzijn van de ander. Agapè complementeert als het ware de genoemde bedrijfs- en managementbenaderingen door de nadruk die het begrip legt op het denken en handelen vanuit de ander. Waar maatschappelijk verantwoord ondernemen, gedeelde waardecreatie, wederkerigheid en filantropie primair vanuit de doeleinden, de processen en de beoogde uitkomsten van de eigenaren, managers en medewerkers van de onderneming denken, start agapè bij de ander. De Aravind oogklinieken in India vormen hier een goed voorbeeld.

#### De oogkliniek van Dr. V.

Aravind is een oogkliniek in Madurai, die in 1976 werd opgericht door Dr. Govindappa Venkataswamy en enkele naaste familieleden<sup>101</sup>. Dr. V., zoals hij werd genoemd<sup>102</sup>, had tot doel nodeloze blindheid uit te bannen. Daartoe zette hij een kliniek op die oogzorg biedt aan allen die dat nodig hebben – aanvankelijk in Madurai, maar later ook in andere steden in Tamil Nadu. Inmiddels heeft het ziekenhuis meer dan 10 volwaardige klinieken en meer dan 60 kleinere 'Vision Centers'. Dr. V gaat uit van de noden van de ander. Dat deed hij vanuit een zeer sterk gevoeld medeleven met de ander (Manikutty en Ramachandran, 2017). Hij verheugde zich op het teruggeven van het zicht aan zijn patiënten. Mislukte dat, dan was dat niet minder dan een tragedie. Tegelijkertijd bood het werk ruimte tot (spirituele) groei:

*"The Hospital work gives an opportunity for this spiritual growth. In your growth you widen your consciousness and you feel the suffering of others in you"*<sup>103</sup>.

Wat de klinieken bijzonder maakt is niet alleen dat zij aan alle patiënten – rijk, arm en straatarm – medische zorg van dezelfde hoge kwaliteit aanbiedt, maar dat ook doet met een gevoel van medeleven (Manikutty en Ramachandran, 2017). Daarbij werd ook vanuit personeelsoogpunt geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende afdelingen van een ziekenhuis. Op rotatiebasis verrichten de artsen en verpleegkundigen hun taken in de betaalde sectie van het hospitaal en de sectie waar gratis hulp wordt geboden aan allen die geen geld hebben voor adequate oogzorg – inclusief operaties.

Het voorbeeld toont aan dat de doelen in een agapeïsch aangestuurde onderneming hetzelfde kunnen zijn als in een regulier bedrijf en dat ook het handelen sterke gelijkenissen vertoont. Aravind verschilt niet van andere oogklinieken doordat de scholing van de artsen afwijkt, de techniek van het opereren anders is, of het streven om patiënten beter te laten zien onderscheidend is. Wat anders is, is het vertrekpunt. Alle patiënten krijgen een gelijke behandeling en alle artsen doen hetzelfde werk en opereren vergelijkbare patiënten.

Sociaal ondernemerschap, humanistisch management en excellent ondernemen voor het gemeenschappelijk welzijn lijken op dit vlak een nauwere verwantschap te tonen met agapè. Sociaal ondernemerschap richt zich op het oplossen van maatschappelijke problemen, terwijl de andere twee stromingen inzetten op het belang van de arbeidende mens. Alle drie nemen zij als uitgangspunt de door de ondernemer of de onderneming gepercipieerde werkelijkheid. De praktijk zal

101 Aravind is in de loop der jaren veel aangehaald als voorbeeld. Zie onder meer Rangan, 1993; Mair en Marti, 2005; Pirson, 2010:562; Manikutty en Ramachandran, 2017.

102 Dr. Govindappa Venkataswamy is geboren in 1918 en overleed in 2006.

103 Mehta, P en Shenov, S., (2011) Infinite Vision: How Aravind Became the World's Greatest Business Case for Compassion, Berrett Koehler, Oakland, CA.

niet zelden een consultatie laten zien van een gedepriveerde groep, een gemeenschap of de medewerkers, waarbij alleen het humanistisch management een actieve participatie van de ander veronderstelt. Waar bij sociaal ondernemerschap en excellent ondernemen het spreken door en luisteren naar de ander wiens welzijn de onderneming op het oog heeft versterking behoeft, daar vereist humanistisch management een breder organisatieperspectief. Agapè richt zich ten principale niet alleen op medewerkers, maar ook op klanten, op leveranciers, op zakelijke partners, op de gemeenschap waarin de onderneming opereert en zelfs op de eigenaren van de onderneming. Valt agapè daarmee samen met wat sinds de jaren tachtig wordt aangeduid als stakeholdermanagement? Het antwoord luidt ontkennend.

### De opkomst van het stakeholderdenken

Het begrip 'stakeholder' kent een relatief korte historie. Freeman (1984) traceert de oorsprong van het begrip in een uit 1963 daterend rapport van het Stanford Research Institute<sup>104</sup>. De gedachte dat de onderneming voor haar succes afhankelijk is van de inzet en actieve betrokkenheid van medewerkers, het enthousiasme van klanten voor haar producten en diensten en de actieve betrokkenheid van en afstemming met de lokale gemeenschap, kent al een veel langere historie. Reeds tijdens de Grote Depressie benadrukte General Electric Company het belang van de bijdrage van andere belanghebbenden dan louter de aandeelhouders aan het succes van de onderneming (Preston and Sapienza, 1990). Het begrip, zo merkt Freeman (1984:31) op, hield een verbreding van de notie van een 'aandeelhouder' in als de enige groep ten overstaan van wie het management verantwoording verschuldigd is. Overigens betekent een verbreding van de groep betrokkenen tegenover wie het C-level zich verantwoordt niet dat alle stakeholders daarmee ook eenzelfde gewicht of betekenis hebben voor het realiseren van de doelstellingen van de ondernemen<sup>105</sup>. Zo kan onderscheid worden gemaakt tussen primaire en secundaire stakeholders (Carroll, 1993; Clarkson, 1995). Bij de eersten gaat het dan vaak om belanghebbenden die van doorslaggevend belang zijn voor het succes van de onderneming, zoals medewerkers, klanten, kapitaalverstrekkers, aandeelhouders, toeleveranciers en het management. Het meewegen van de belangen van deze groepen – die deel uitmaken van het eerste deel van Freeman's definitie – is derhalve van strategisch belang voor het (lange termijn) succes van de onderneming. Secundaire belanghebbenden kunnen deze invloed eveneens hebben, maar staan in de regel op grotere afstand van het bedrijf. Het gaat dan om de lokale omgeving, de media, maatschappelijke belangengroepen, of de overheid.

Een tweede onderscheid is dat tussen beschrijvende, instrumentele en normatieve opvattingen over stakeholders (Donaldson & Preston, 1995). Waar de beschrijvende theorie vooral de nadruk legt op het feitelijk vastleggen van hoe, bijvoorbeeld, managers en commissarissen denken over de verhoudingen tussen de verschillende groepen stakeholders, daar gaat de instrumentele theorie vooral over het aantonen dat met het actief betrekken van de belangen van andere stakeholders dan de aandeelhouders, de doeleinden van de organisatie evengoed worden gerealiseerd als met rivaliserende benaderingen. De normatieve theorie hecht belang aan morele en filosofische uitgangspunten, waaronder het respecteren van de belangen van stakeholders die in hun leven, werk en welzijn worden getroffen door de activiteiten van de onderneming. Dat kunnen werknemers zijn, klanten, maar ook mensen die geen relatie hebben met de onderneming, maar toch gevolgen ondervinden van haar operaties. Te denken valt aan de uitstoot van hele fijne stofdeeltjes over IJmuiden en Wijk aan Zee als gevolg van de verwerking van een restproduct van Tata Steel<sup>106</sup>. Het is precies deze laatste interpretatie van de stakeholdertheorie die steeds prominenter op de voorgrond treedt in diverse Corporate Governance codes<sup>107</sup>.

Agapè, zo werd duidelijk in hoofdstuk 1, is een onverplicht en in concrete handelingen tot uitdrukking komend commitment aan de bloei van iemand of iets anders. Dat handelen wordt ook door de ander gewild. Dit commitment aan het welzijn van anderen is niet voorbehouden aan ondernemingen in een stakeholder economie. Ook aandeelhoudergerichte ondernemingen kunnen oog hebben voor de belangen van anderen. De vraag die daarbij moet worden gesteld luidt: hoe realistisch het is om te verwachten dat agapè zich voordoet in op aandeelhouderswaarde georiënteerde bedrijven?

Het dominante bedrijfseconomische denken van de laatste vijftig jaar kenmerkt zich door het centraal stellen van het aandeelhoudersbelang boven de belangen van anderen. Medewerkers staan in een flexibel dienstverband met de onderneming, terwijl externaliteiten binnen de grenzen van de wet en het fatsoen worden afgewenteld op de samenleving

104 In het rapport wordt stakeholders omschreven als "groepen zonder de ondersteuning van wie de organisatie zal ophouden te bestaan".

105 Zo analyseren Mitchell, Agle en Wood (1997) de relevantie van een stakeholder voor een onderneming aan de hand van de macht en de legitimiteit van de stakeholder en de urgentie van het probleem waarvoor aandacht wordt gevraagd.

106 <https://fd.nl/economie-politiek/1287936/provincie-bestaft-bedrijf-vanwege-grafietuitstoot-in-ijmuiden>

107 Zo wijst Winter (2019) op de Zuid-Afrikaanse King IV Code. Een organisatie moet zich als verantwoord geïncorporeerd burger opstellen en de effecten op werkomstandigheden, economie, samenleving en milieu te monitoren en bewaken.

(Friedman, 1970). Natuur en milieu zijn in dit denken vooral hulpbronnen in een ongebreideld streven naar maximalisatie van winst en welvaart. Voor de aansturing van managers en medewerkers wordt uitgegaan van het streven naar persoonlijke nutsmaximalisatie dat in lijn moet worden gebracht met het bedrijfsbelang (vgl. Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983). Hoe waarschijnlijk is het dan dat deze managers en medewerkers de behoeften en de bloei van de ander aandacht schenken naast de 'greed is good' mentaliteit uit de film Wall Street<sup>108</sup>? Deze mentaliteit vertoont sterke overeenkomsten met het denken van Friedman<sup>109</sup>? Carroll (1999), verwijzend naar de substantiële bedragen die bedrijven besteden aan filantropie, meent dat managers uiteindelijk niet alleen het eigenbelang en dat van de onderneming najagen. Dit betekent dat in het hierna te bestuderen praktijkdeel van het onderzoek oog moet zijn voor de motivaties en het handelen van beursgenoteerde bedrijven.

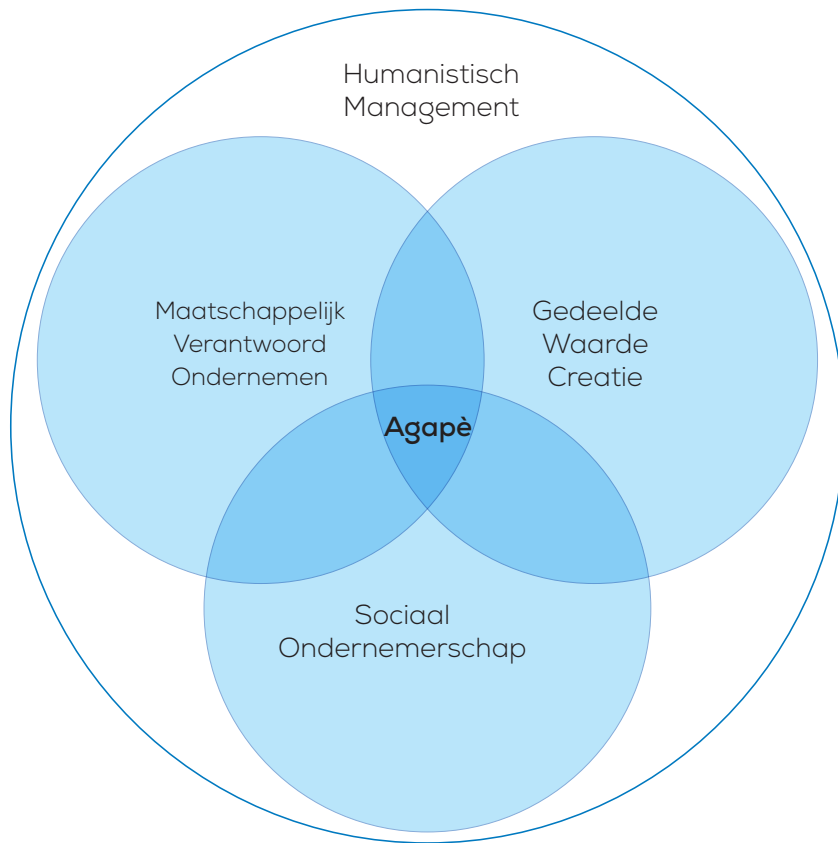
Concluderend stellen we vast dat agapè zowel breder als beperkter dan de aanverwante begrippen. Agapè is breder en universeeler in de zin dat het niet de eis bevat dat alleen maatschappelijk verantwoorde, sociale, of gedeelde waarde scheppende bedrijven agapeïsch kunnen zijn. Alle organisaties kunnen agapeïsche kenmerken vertonen – van de buurtsuper tot de beursgenoteerde onderneming. Strikt genomen heeft zelfs de Cosa Nostra, handelend binnen de eigen familieclan, trekken van agapè. Buiten die kring leiden de middelen die ze inzet en de externaliteiten die voortkomen uit die inzet, ertoe dat de kwalificatie 'agapeïsch' al snel in rook opgaat. Tegelijkertijd is agapè beperkter door de specifieke eis tot het spreken door en luisteren naar de ander. Bedrijven die niet vanuit de ander denken en handelen, rekening houdend met wat de ander daar zelf over zegt, vallen buiten het agapeïsch universum. Agapè gaat dan ook meer over de waarden die in de activiteit tot uitdrukking komen – welwillendheid, respect, waardigheid, autonomie – dan over de maatschappelijke doeleinden van de onderneming<sup>110</sup>. Grafisch gezien kan agapè in context als volgt worden weergegeven. Filantropie, wederkerigheid en excellent ondernemen blijven buiten het overzicht. Deze vallen samen met combinaties van de andere begrippen<sup>111</sup>.

108 De rede van Gordon Gekko eindigt als volgt: "The point is, ladies and gentleman, that greed, for lack of a better word, is good. Greed is right, greed works. Greed clarifies, cuts through, and captures the essence of the evolutionary spirit. Greed, in all of its forms; greed for life, for money, for love, knowledge has marked the upward surge of mankind." Greed wordt daarbij gemakshalve vertaald als hebzucht. Hoewel Gekko zeker niet vrij is van wat Shiller (2000) aanduidde als 'irrational exuberance' zou het begrip beter vertaald zijn als sterke drijfveer of als zucht. Gekko verwijst namelijk naar zijn hogere doel: het creëren van waarde voor de stakeholders waar hij voor werkt (zichzelf en overige aandeelhouders), maar ook voor de US of A. We hebben een 'drive' of een wil in ons om vooruitgang te boeken in alle domeinen van het leven: kennis, liefde, het leven zelf en geld. Daarmee legt Gekko de vinger op een kenmerkend element in het doen en laten van bedrijven, maar ook op dat in alle domeinen van ons leven. Vooruitgang is de dominante ideologie binnen de overheid, de wetenschap, de sport en het maatschappelijk domein.

109 Overigens zou Friedman het handelen van Gekko hebben afgekeurd omdat het in strijd was met recht en fatsoen.

110 In een agapeïsch bedrijfsleven zijn waarden dan ook belangrijker dan de maatschappelijke betekenis of zin van de onderneming. In het moderne managementjargon heet het dan: values over purpose.

111 Filantropie is onderdeel van MVO (Carroll, 1999), terwijl wederkerigheid een combinatie van gedeelde waardecreatie en MVO is. Excellent ondernemen bevat elementen van humanistisch management, gedeelde waardecreatie en MVO.



Agapè in context

## Deel II Agapè in praktijk

De dagelijkse praktijk wijst uit dat mensen oog hebben voor de behoeften, belangen en de bloei van de ander. In dit praktijkdeel gaan wij verkennend na in hoeverre het 'geven om anderen' wordt aangetroffen aan de hand van acht casestudies en een survey. Daarbij dragen de cases bij aan een verdieping van de praktijkinzichten en zorgt de survey voor een breed overzicht van de percepties over agapè. De volgende dimensies spelen hierbij een rol:

### 1. Menselijk handelen

Mensen en hun wederzijdse interacties staan centraal in de gerichtheid op het welzijn van de ander<sup>112</sup>. Een belangrijk element is de in vrijheid ontstane relatie tussen geveer en ontvanger:

- a. Vanuit het perspectief van de *ontvanger* lijken drie typen stakeholders van bijzonder belang ter bevordering van het welzijn van de ander: klanten, medewerkers en de samenleving waarin de onderneming werkzaam is<sup>113</sup>. Ook andere stakeholders kunnen relevant zijn, afhankelijk van de specifieke kenmerken van de organisatie. Zo richt een onderneming als Tony's Chocolonely zich uitdrukkelijk op het welzijn van de boeren en coöperaties waarmee ze werkt teneinde haar missie te realiseren: de beëindiging van de ergste vormen van kinderarbeid, inclusief het uitbannen van kinderslavernij.
- b. Vanuit het perspectief van de *gever* is de vraag of de onderneming als geheel centraal staat, een zelfstandige eenheid of afdeling, of individuen die zich al dan niet gecoördineerd richten op de bloei van anderen? De vraag of het individu dan wel de organisatie als actor centraal staat heeft invloed op de aard van de op de ander gerichte relatie en handelingen. Neem het voorbeeld van de medewerker van de hotelservicelijn dat we in het vorige deel bespraken. In de wijze waarop hij omging met de klant die zojuist haar dierbare hond had verloren, kwam een sterk medeleven tot uitdrukking. Daarnaast trad hij handelend op, waarvoor geen standard operating procedure voorhanden was. De aandacht die hij toonde voor het leed van de klant en de wijze waarop hij daar in zijn handelen uitdrukking aan gaf, duiden wij aan als een 'agapè-momentje'.

#### Een agapè momentje

In een gesprek met ondernemers van ScaleUp Nation benaderden zij agapè vooral vanuit de insteek die Dees (2012) aanduidde als 'de cultuur van liefdadigheid'. In elke organisatie is ruimte voor vormen van liefdadigheid, medemenselijkheid en even klaar staan voor elkaar – resulterend in het munten van een nieuwe term: het agapè-momentje. Grappend werd gesproken in de zin van: 'Hé, heb jij vandaag al een agapè-momentje gehad?' Hier is agapè een vorm van spontane aandacht voor anderen in interpersoonlijke relaties, zonder structurele invulling op het niveau van de onderneming.

In andere gevallen gaat het juist om corporate policy, zoals in de aandacht voor het welzijn van anderen die tot uitdrukking komt in de bedrijfsfilantropie. Vanuit de top van de organisatie wordt dan beleid gevoerd om oog te hebben voor het welzijn van anderen.

### 2. Manifestaties van het menselijk handelen

Een tweede kenmerk van agapè is dat het zich niet beperkt tot de intentionele gerichtheid op de ander, tot de empathische verbondenheid, maar zich dient te manifesteren in concrete actie. De manifestaties kunnen worden geanalyseerd op tenminste twee niveaus. Het eerste niveau is dat van de handeling zelf: de daadwerkelijke *gift*, de *transactie*, de *overdracht*. Die gift kan materieel, maar ook immaterieel zijn en talrijke vormen aannemen. Het kan daarbij gaan om geld, aandacht voor de anderen en collectieve goederen die van belang zijn voor het goed functioneren van onze samenleving – zoals de inzet voor 'primaire goederen'<sup>114</sup> (vgl. Rawls, 2006) gericht op het bevorderen van vrijheid, de inzet voor een gezonder milieu, enzovoorts.

112 Als wij bij agapè spreken over het onverplichte commitment aan de bloei van iemand of iets anders dat door de ander wordt gewild, dan bedoelen met 'iets' bijvoorbeeld de natuur of de gemeenschap. In alle gevallen is hier sprake van een bemiddelde relatie. De vraag of het commitment wordt gewild kan namelijk alleen door mensen worden beantwoord.

113 Zie in dit kader ook de survey uitkomsten in hoofdstuk 8, waarin deze groepen als meest relevante anderen worden aangemerkt.

114 Rawls omschrijft deze goederen als: "what persons need in their status as free and equal citizens, and as normal and fully cooperating members of society over a complete life". Het gaat dan om (het bevorderen van) vrijheden, welvaart, en een leven waarin mensen in vrijheid hun pluralistische doeleinden kunnen nastreven. Zie: Rawls, J., (2006), *A Theory of Justice*, revised edition, Belknap, Cambridge MA, p. xiii

Het tweede niveau is dat van de wijze waarop de gift wordt gegeven. Zoals we bij Augustinus zagen, gaat het niet zozeer om het *geven aan* een ander, maar eerder om het *geven om* die ander. Hoe verloopt dat proces? Hierin zullen wij vooral aandacht besteden aan het door Levinas, Ignatieff en Outka geïnspireerde denken vanuit de ander. Herkennen we bijvoorbeeld de door Ignatieff (2017) onderscheiden “gewone deugden” van respect, vertrouwen, verdraagzaamheid, beleefdheid en eerlijkheid? In hoeverre stellen wij in het op de ander gerichte handelen die ander ook in staat om te spreken en luisteren wij (vervolgens) naar hetgeen wordt gezegd. In onze omschrijving van agapè ligt de nadruk op het door de ander gewilde commitment aan zijn of haar welzijn. Dat leidt tot de vraag of de ander de kans krijgt zich als autonoom wezen en doel in zichzelf uit te drukken – of denken wij vooral voor de ander vanuit een empathische houding?

De vraag naar de manifestaties is het verhaal van twee culturen (Dees, 2012). De eerste cultuur is *de cultuur van de liefdadigheid*, geworteld in eeuwenoude tradities, waarden en praktijken. Kern van deze cultuur is het reageren op een waargenomen behoefte, nood, of appèl vanuit de ander. De handeling is spontaan en volgt vrijwel onmiddellijk op de waarneming. Het is vaak “het antwoord van het hart op ellende” (Kornfield, geciteerd in Dutton en Workman, 2001:404). De tweede cultuur is die van de *ondernemingsgewijze probleemoplossing*. Deze cultuur is geworteld in een industriële, wetenschappelijke en ondernemende context, die behoeften en noden in een maatschappelijk perspectief plaatst. Bedrijfsuitdagingen worden beleidsmatig en systematisch aangepakt, waarbij wordt geïnvesteerd in de capaciteitsontwikkeling van de ander. Beide culturen komen regelmatig naast elkaar voor in de dagelijkse bedrijfspraktijk en kunnen elkaar versterken. Onderzoek wijst uit dat de ontvankelijkheid voor de noden van anderen positief wordt beïnvloed door, onder meer, persoonlijke en organisatorische kenmerken<sup>115</sup> (Muller et al 2014; Joireman et al 2006; Lilius et al, 2011; Dutton et al, 2006; De Waal, 2009; Smith, 1993, 1999). De cultuur van de ondernemingsgewijze probleemoplossing staat derhalve niet haaks op die van de aandacht voor de onmiddellijke, persoonlijke uitdrukkingen van zorg, verdriet of vreugde. Integendeel. Een voorbeeld van deze cultuur van ondernemingsgewijze probleemoplossing die oog heeft voor de individuele behoeften en bloei van de ander treffen we aan bij Greyston Bakery. De onderneming is bekend van de brownies voor het Chocolate Fudge Brownie ijs van Ben & Jerry's. Greyston bakt deze brownies om mensen een betaalde baan te bieden. Niet het bakken van brownies is het doel van het bedrijf, maar het aan het werk helpen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het produceren van de brownies is een instrument om te voorzien in de behoeften van mensen aan werk en maatschappelijke integratie. Daarbij biedt Greyston iedereen werk die daarom verlegen is, zonder aanzien des persoons. De onderneming is de uitvinder van het systeem dat bekend staat als ‘open hiring’. Zo geeft het bedrijf voormalige delinquenten een baan en maakt hun ontwikkeling tot volwaardige leden van de samenleving mogelijk.

### 3. Motivaties en de uitkomsten van het handelen

De derde dimensie die in het empirisch onderzoek aan de orde komt betreft de belangen die gediend zijn met het op de ander gerichte handelen. In deel I maakten we onderscheid tussen handelen dat gemotiveerd is vanuit het eigenbelang, het belang van de ander en een combinatie van beide. Zijn wij op (het welzijn) van de ander gericht louter en alleen omwille van het eigenbelang, respectievelijk het belang en het welzijn van de ander, of komt de motivatie voort uit het streven naar ‘simultane belangenbehartiging’? Kijken we naar de oorsprong van de betekenis van agapè, dan dienen we in de praktijk ook te kijken naar de eventuele voorwaarden die worden verbonden aan de gerichtheid op het welzijn van anderen. De noties van (on)baatzuchtigheid en (on)voorwaardelijkheid zijn met elkaar verbonden, zonder dat sprake is van overlap. Onze motivatie om oog te hebben voor de behoeften, de kansen, de uitdagingen of het verdriet van anderen kan onvoorwaardelijk zijn en toch resulteren in voordeel voor onszelf. De vreugde die volgt op de onvoorwaardelijk geschonken aandacht aan het welzijn van de ander kan worden gezien als een concrete bate. Omgekeerd kan het geven om anderen ook louter (of overwegend) als een inspanning of een kostenpost worden gezien, waaraan geen voordelen zijn verbonden voor de gever. Aan de gift kunnen al dan niet voorwaarden zijn verbonden, zoals in het geval van een donatie die enkel wordt gegeven als het geld wordt besteed aan een nauw omschreven project of doelstelling. Hoewel het geen strikte vereiste is om van agapè te kunnen spreken, is het streven wel gericht op het *aantoonbaar bevorderen* van het welzijn van de ander. Dat houdt in dat we tenminste een indicatie zouden willen hebben van het succes van onze interventies. Wordt de ander nu ook werkelijk beter van onze handelingen – of is deze misschien wel slechter af als gevolg van onze interventie? Het eerder aangehaalde ‘voluntourism’ (Simpson, et al., 2014) vormt hier een goede illustratie. We moeten ons dus afvragen welke uitkomsten en effecten toevallen aan de gever en welke aan de ontvanger op wie het handelen is gericht?

Concrete giften, transacties, of overdrachten, die daadwerkelijk bijdragen aan het vergroten van het welzijn van de ander geven daarmee invulling aan agapè. Toch stopt het op de ander gerichte handelen hier niet. De intentie is om het welzijn van de ander te bevorderen. De eerste stap die dan moet worden gezet is dat de gever actie onderneemt – overigens zonder dat de ander aanspraak kan maken op concrete prestaties of uitkomsten. Waar louter sprake is van een contract

<sup>115</sup> Zo blijkt een collectieve gevoelsband die ontstaat door groeppvorming te resulteren in convergerende empathische gevoelens, zelfs als sommige groepsleden weinig geven om de noden van anderen (Barsade, 2002; Rimé, 2007).

– of andere vormen waar partijen afspraken maken over de prestaties over en weer – ontsnapt de geest van agapè. Door middel van het contract kan nochtans sprake zijn van het verbeteren van het welzijn van de ander, maar de wijze waarop dat wordt ingestoken is gewoon zakelijk. Daarvoor hebben we het begrip agapè niet nodig.

Agapè in bedrijven kan zich kenmerken door verschillen in sterkte en omvang van de inspanningen, in uitdrukkingsvorm, in typen uitkomsten die worden nagestreefd en in de stakeholders die baat hebben bij het handelen van de gever. Dit onderzoek is exploratief van aard en beoogt zicht te krijgen op de vraag of ondernemingen (ruimte bieden voor) agapèisch handelen en zo ja, op welke wijze zij invulling geven aan de verschillende dimensies in termen van *mensen*, *manifestaties* en *motivaties*. In elk van de casestudies zullen deze elementen nader worden verkend.

#### Relevante dimensies in het verkennend onderzoek

##### Mensen

- Ontvangers (klanten, medewerkers, samenleving, overigen)
- Gevers (medewerkers, teams/eenheden, organisatie)

##### Manifestaties

- Transacties en giften (waaruit bestaat de aandacht voor het welzijn)
- Processen (hoe vindt de interactie plaats)

##### Motivaties en uitkomsten

- Belangen (wat zet de gever aan tot handelen)
- Uitkomsten en effecten (wat merkt de ontvanger daar concreet van)

Samenvattend richt dit onderzoek zich op de vraag op wie agapè zich richt, wie zich voor de bloei van de ander inzet, wat agapè aan handelingen uitlokt, hoe dat gebeurt, waarom gevers zich het lot van anderen aantrekken en, tot slot, of het welzijn van de ander aantoonbaar wordt bevorderd.

Deel II is als volgt opgebouwd. In de hoofdstuk 4 beschrijven wij de casestudies. Na een uiteenzetting over de werkwijze voor het casestudy onderzoek worden vanaf paragraaf 4.2 de acht bedrijven beschreven. Deze beschrijving wordt gevolgd door een integrale analyse van de casestudies vanuit het perspectief van agapè. In hoofdstuk 5 is het de beurt aan de survey. We verhelderen onze aanpak en de opzet van de questionnaire om vervolgens de resultaten en de analyse te presenteren.

all in the family



## 4 Verkennend bedrijvenonderzoek

### 4.1 Casestudy onderzoek

Wat drijft concrete ondernemingen om al dan niet oog te hebben voor het welzijn van anderen en daar concreet actie op te ondernemen? Met deze vraag in het achterhoofd hebben wij acht bedrijven benaderd om deel te nemen aan het casestudy onderzoek. In het navolgende passeren Hutten, Pluryn, Peeze, MAAS, Schijvens, Interface, Asito en Randstad de revue<sup>116</sup>. De casebeschrijvingen hebben alle een vergelijkbare opbouw, tot uitdrukking komend in de volgende elementen:

#### 1) Korte beschrijving van de onderneming

- a. Algemene aspecten
  - i. Jaar van oprichting
  - ii. Omvang
  - iii. Vestigingsplaats
  - iv. Familiebedrijf<sup>117</sup> of niet
  - v. Sector
- b. Producten en diensten – wat biedt de onderneming haar klanten aan?

#### 2) De gerichtheid op het welzijn van anderen

- a. Signalering en markering van het aandachtsveld binnen de organisatie
- b. Beschrijving van de activiteiten, processen, producten die relevant zijn
- c. Beschrijving van relevante stakeholders (direct en indirect)
- d. Wijze waarop de aandacht tot uitdrukking komt in activiteiten, processen, producten
  - i. Structurele aspecten
  - ii. Culturele aspecten
  - iii. Incidentele aspecten (het agapè-momentje)

#### 3) Analyse – wat maakt dat deze onderneming aandacht heeft voor het welzijn van anderen

Voor een nadere uiteenzetting over de casestudy methodologie verwijzen wij naar bijlage II.

<sup>116</sup> Er ligt geen bewuste keuze ten grondslag aan de volgorde waarin we de ondernemingen presenteren, al beginnen we de beschrijving van de paren wel telkens met het familiebedrijf.

<sup>117</sup> In bijlage III gaan wij nader in op de karakteristieken van een familiebedrijf.

## 4.2 Hutten

### Sector Horeca en Gastvrijheid

*Ga nu eens om mensen, alsof ze van hun vak houden;  
het ergste dat mij kan overkomen is dat mensen  
zich als een functieprofiel gaan gedragen.*  
Pascal Verheugd

#### Een korte beschrijving van de onderneming

Wie in Veghel het Hutten Culinair Centrum bezoekt, krijgt in de eerste drie minuten even zoveel tekenen te zien van de gastvrijheid waar Hutten bekend om staat. Het eerste dat opvalt is het kalme muzikje dat je tegemoet komt zodra je het portier van je auto open doet. Stap je uit dan valt vervolgens het oog op de paraplustandaard bij elke bezoekersparkeerplaats. Mocht het onverhoopt regenen dan wordt je tenminste niet nat bij een bezoek aan de onderneming die zich presenteert als het zonnetje van weekend Nederland. Je hoeft vervolgens nog maar de deur te openen en de receptioniste komt achter haar desk vandaan om je persoonlijk te verwelkomen en desgewenst je jas aan te nemen<sup>118</sup>. Je voelt je onmiddellijk welkom.

Hutten bestaat inmiddels negentig jaar. De Veghelse onderneming werd in 1929 opgericht door bakker Jan Hutten en zijn vrouw Marietje. Samen runden zij de bakkerij en kruidenierswinkel, die in de loop der tijd uitgroeide tot een eetsalon en een café-restaurant. Oudste zoon Piet, met een gedegen achtergrond als chef-kok, nam het bedrijf in 1962 over van zijn ouders en bouwde de restaurant-business uit tot een begrip in de wijde omgeving van Veghel onder de naam 'De Parel van de Meijerij'<sup>119</sup>. Vanaf het begin van de jaren tachtig bouwde Piet Hutten zijn onderneming succesvol uit met een gestaag groeiende cateringtak. Zoon Bob neemt het bedrijf in het midden van de jaren negentig over. Hij besluit al vrij snel zich volledig te concentreren op de markt voor catering, waarbij hij zich overwegend toelegt op de bedrijvenmarkt. Anno 2019 kent het bedrijf meer dan 2200 'samenwerkers', de term die Bob in 1998 introduceert om medewerkers de credits te geven die ze verdienen. Want samen moeten ze het doen<sup>120</sup>. De visie van de ondernemer is gestoeld op de gedachte dat ieders talent ertoe doet en dat je daar zelf vorm en inhoud aan mag geven. Een strakke hiërarchie en dito gerichtheid op financiële targets kent het bedrijf dan ook niet. Integendeel. Samenwerkers krijgen de kans zich maximaal te ontplooiën voor hun eigen welzijn en dat van collega-samenwerkers, klanten en de onderneming als geheel. De onderneming stimuleert daarbij graag dat zij anderen helpen op weg naar geluk<sup>121</sup>.

Dat samen doen in het bedrijf concentreert zich binnen vijf productlijnen, waarvan bedrijfscatering de grootste eenheid vormt. Uitgangspunt daarbij is dat Hutten de medewerkers en gasten van haar klanten verse, gezonde, ambachtelijke en duurzame gerechten en producten aanbiedt. Zo veel als mogelijk wordt voeding bereid zonder kunstmatige toevoegingen, zo min mogelijk zout en geraffineerde suiker en zo veel mogelijk gezonde vetten. Voor zover deze producten en activiteiten betrekking hebben op de zorgsector zijn ze ondergebracht in een speciale eenheid: Care & Cure. Deze eenheid stelt patiënten en cliënten van zorginstellingen in staat om grotendeels zelf te kiezen wat zij wanneer, waar en met wie willen eten – in de wetenschap dat goede voeding bijdraagt aan een gezond leven.

De eenheid Meetings & Events richt zich op de organisatie en verzorging van evenementen, bijeenkomsten en feesten voor bedrijven en particulieren, maar ook publiek toegankelijke events zoals sportevenementen en festivals. Maatwerk voor de klant staat daarbij voorop, maar er is ook ruim aandacht voor aspecten als duurzaamheid, gezondheid, gastvrijheid en voor financieel en maatschappelijk rendement als dat de inzet is voor het organiseren van een event. Om de klant daarbij te ondersteunen met kennis en ervaring heeft Bob Hutten in 2014 het boek *Hoeveel rendement maakt u met uw event?* uitgebracht<sup>122</sup>. Hutten richt zich daarnaast op het bijdragen aan een sociaal, maatschappelijk en milieuvriendelijk bedrijf. Dat doet het niet alleen in het processen, zoals via de door doven en slechthorenden gerunde bakkerij<sup>123</sup>, maar ook in haar gezonde voedingsproducten. Bijzondere vermelding verdient de Verspillingsfabriek.

118 Voor een korte impressie, zie <https://www.hutten.eu/hospitality-receptiediensten>

119 Meierijstad is de gemeente waar Veghel onderdeel van is.

120 <https://www.hutten.eu/waar-we-vandaan-komen>. Het welzijn en geluk van de samenwerkers zijn een van Bobs grote drijfveren. Gelukkige samenwerkers kunnen namelijk anderen een geluksmoment laten ervaren.

121 <https://www.hutten.eu/ontdek-hutten>

122 Het boek is vrij beschikbaar via de website van Hutten: <https://www.hutten.eu/meetings-events>

123 Deze bakkerij werd in 2015 overgenomen van doven- en slechthorenden instituut Kentalis Compas. Het biedt inmiddels naast doven en slechthorenden ook werk aan anderen met een afstand tot de arbeidsmarkt.



De Verspillingsfabriek werd in 2015 opgericht om een deel van het voor menselijke consumptie geschikte voedsel te 'redden' van de afvalbak, de vergisting of de verbranding. De verse overschotten van boeren en telers of de te kleine, te grote of misvormde groenten die zij produceren, worden verwerkt tot soepen, sauzen en stoofgerechten. Dat gebeurt door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. "Want talent verspillen, dat vinden wij ook zonde"<sup>124</sup>.

De laatste ontwikkeling betreft de dienstverlening op het gebied van gastvrijheid via de eenheid Reception & Hospitality Services – het niet te missen kenmerk van de wijze waarop Hutten in het leven wil staan. In de woorden op de website van het bedrijf:

*"Oprecht van betekenis zijn voor gasten, opdrachtgevers, samenwerkers en de maatschappij. Dat is wat Bob wil. Net zoals zijn vader en opa dat waren."*<sup>125</sup>

Een constante in de aanpak en het beleid van Hutten is de sterke focus op de klant, de mens en op de omgeving waarin de onderneming opereert. Oprechte gastvrijheid en culinaire kwaliteit worden gecombineerd met een expliciet streven naar geluk. Daarin wil de onderneming anderen inspireren, uiteenlopend van klanten tot samenwerkers en zakelijke partners. De wijze waarop Hutten deze doelstellingen wenst te bereiken staat helder omschreven in haar waarden: verantwoordelijk, transparant, vernieuwend, respectvol en trots. Dat het bedrijf blijkbaar goed in haar opzet slaagt komt onder meer tot uitdrukking in de positie die zij inmiddels heeft in de Nederlandse cateringmarkt. Na onder andere Sodexo en Albron is Hutten in 2018, met een omzetsijging van 20 procent, uitgekomen op de vijfde plaats<sup>126</sup>. Ook heeft de onderneming in de loop der jaren vele onderscheidingen in de wacht gesleept. Daaronder bevindt zich twee keer de verkiezing tot beste werkgever in haar sector in 2015 en 2016<sup>127</sup>.

#### Hutten in vogelvlucht

- Hutten is opgericht in 1919 door bakker Jan en zijn vrouw Marietje Hutten in Veghel
- Na decennia als café-restaurant tijdens de tweede generatie is Hutten als bedrijf inmiddels getransformeerd in een catering en services bedrijf
- Het bedrijf is gevestigd in Veghel en heeft momenteel meer dan 2000 'samenwerkers' in dienst
- De grootste eenheden zijn bedrijfscatering en de evenemententak
- Inmiddels behoort Hutten tot de top vijf van grootste cateraars in Nederland
- Hutten biedt additionele services en producten aan via de eenheden Care & Cure, Food Producten & Retail en Reception & Hospitality.

#### De gerichtheid op het welzijn van anderen

Om de gerichtheid op het welzijn van anderen vast te stellen gaan we nader in op drie dimensies: mens, manifestaties en motivaties. De nadruk bij Hutten ligt op een van de stakeholders van de onderneming in het bijzonder: de samenwerkers. De filosofie van Hutten begint en eindigt met samenwerken om een gemeenschappelijk, gastvrij en duurzaam resultaat te behalen voor de klant op een wijze die respect uitstraalt voor het milieu en de samenleving.

##### 1. Mensen

Als het bedrijf zich op een groep stakeholders in het bijzonder richt, dan zijn het de samenwerkers. Kom je voor Hutten werken, dan word je gevraagd een geluksschilderij te maken – al geldt het (nog) niet voor iedereen. Dat schilderij is niets meer of minder dan een visie op je eigen inspiratie en toekomst. Waar word jij nu gelukkig en waar wil je naartoe?

#### Het geluksschilderij

Je tekent wie je over een paar jaar wilt zijn. Die tekening deel je met anderen. Is supergezond zijn je grootste wens? Dan staat vanaf nu alles wat je doet in het teken van gezonde voeding en gezond leven. Ook anderen met wie je dit schilderij deelt, zullen graag iets bijdragen aan de realisatie van je doel<sup>128</sup>.

124 <https://deverspillingsfabriek.nl>

125 <https://www.hutten.eu/waar-we-vandaan-komen>

126 <https://www.missethoreca.nl/catering/artikel/2019/06/top-25-grootste-cateraars-van-nederland-nr-5-hutten-catering-101321550>

127 <https://www.effactory.nl/kennis/themas/hutten-beste-werkgever-vrije-tijd-reizen-en-cultuur/> en <https://www.effactory.nl/kennis/themas/hutten-is-beste-werkgever-in-de-branche-horeca-en-recreatie/>

128 P+ Special, "Hutten brengt geluk met goede voeding", Jaargang 17, week 42

Als je regelmatig voor het schilderij gaat staan, kadert en richt het je dagelijkse inspanningen en geeft het een referentiekader voor succes. Ook voor je collega's is het schilderij behulpzaam. Want wie weet wat de ander motiveert, is vaak bereid om, waar mogelijk, een helpende hand uit te steken. Een tweede element dat bijzonder is aan Hutten is de focus op vitaliteit, waarvoor een integrale aanpak is ontwikkeld. Dat begint met de wederkerige "vitaliteitsovereenkomst". Elke medewerker die in dienst komt bij Hutten krijgt een reiskoffer mee. Daar zit het arbeidscontract in, informatie over de onderneming en de arbeidsvoorwaarden, maar ook een vitaliteitsovereenkomst die de medewerker en de leidinggevende tekenen. Daarin committeert de onderneming zich aan het bevorderen van de vitaliteit van de samenwerker, diens loopbaanperspectief en ontwikkeling. De samenwerker zet zich daarbij in voor zijn of haar eigen duurzame inzetbaarheid en vitaliteit<sup>129</sup>. Twee keer per jaar houden samenwerker en leidinggevende een vitaliteitsgesprek, waar de eerste een gelukswijzer voor invult. Gaat het goed met je? Ontwikkel je je in je werk en in je privéleven op een manier die bijdraagt aan jouw geluk, aan jouw vitaliteit? Of, loop je ergens tegen aan? En wat doe je er dan aan? En hoe kan ik je als leidinggevende helpen? Het uitgangspunt is hoe de samenwerker in zijn vel of haar vel zit, wat hij of zij wil bereiken en op welke plek binnen Hutten dat het beste kan worden gerealiseerd. Hutten spreekt in dit kader over het "vitaliteitshuis"<sup>130</sup>. Het lijkt op een gewoon functioneringsgesprek, maar dat is het toch niet. Centraal staat de dialoog, die vanuit de samenwerker wordt geïnitieerd<sup>131</sup>. In de kern leidt het luisteren naar elkaar en je kwetsbaar durven opstellen tot meer begrip en daarmee tot meer geluk.

De vrije wil staat bij Hutten in hoofdletters geschreven. Vrijwilligheid staat evenwel niet gelijk aan vrijblijvendheid. Op systematische wijze evalueert de samenwerker in een self-assessment (de ontwikkeling van) zijn of haar competenties op drie dimensies: gastvrijheid<sup>132</sup>, gedrag<sup>133</sup> en technische aspecten<sup>134</sup>. Daarnaast scoort de samenwerker de volgende aandachtsgebieden in zijn of haar dagelijks samenwerken: werkgeluk, vitaliteit, betekenis, talentontwikkeling, persoonlijk leiderschap en relaties.

Bob Hutten en HR directeur Pascal Verheugd zijn er beide heel duidelijk over dat deze filosofie en aanpak niet voor iedereen is weggelegd. Recentelijk vertelde Verheugd in een acquisitietraject over het geluksschilderij en over het streven naar vitaliteit, waarop een gesprekspartner hem wat argwanend aankeek en aangaf: "het lijkt wel een sekte". Verheugd vervolgt: "Dat zegt ook heel veel over hoe Hutten bij andere werkgevers overkomt. Wij proberen die verbinding te zoeken. Soms gaat dat te snel en soms is dat heel spannend." Die verbinding is er een op basis van gelijkwaardigheid. Simone Schuller, regiomanager Reception & Hospitality, zegt daarover: "of je nu sinaasappelperser bent in de sapploeg, of operationeel directeur, in de benadering vanuit Hutten zijn we allemaal van betekenis. Dus in hiërarchie ben je verschillend, alleen maakt dat niet uit. Iedereen voegt toe wat hij toe moet voegen". In de samenvattende woorden van HR directeur: "je bent in de visie van Hutten verantwoordelijk voor je eigen leven en de directeur van je eigen loopbaan". Als onderneming heb je dan de verantwoordelijkheid om dat mogelijk te maken.

## 2. Manifestaties

"Let's bake the world a better place!" Met deze slogan positioneert Hutten de producten van haar bakkerij op de markt, gebaseerd op een verantwoord gezondheidsbeleid. Zo bevatten de bakkerijproducten minder zout en suiker en zijn de ingrediënten op biologische wijze geproduceerd. Maar wellicht belangrijker is nog de bevordering van de positie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Medio 2015 nam Hutten een zorgbakkerij over van Kentalis Compas, een instelling voor doven en slechthorenden. De medewerkers in de bakkerij hebben taal- en spraakproblemen of ervaren anderszins problemen om plekje te vinden op de reguliere arbeidsmarkt. Deze aandacht voor mensen die het vinden van arbeid als een wedstrijd (onoverkomelijk) hordenlopen beschouwen, is systematisch en wordt binnen heel Hutten aangetroffen – van hoofdkantoor tot bakkerij tot catering en evenementen, tot een zelfstandige eenheid als de Verspillingsfabriek. Om substantieel iets te doen aan het doordraaien van wat onze samenleving beschouwt als

129 In iets uitgebreidere termen is de vitaliteitsovereenkomst "een psychologisch contract tussen de samenwerker en Hutten, waarbij Hutten als werkgever de intentie uitspreekt om het maximale te doen om samenwerkers in hun kracht te zetten. Hierbij beloven wij ons als werkgever in te zetten voor vitaliteit, loopbaanperspectief, opleiding en ontwikkeling. De samenwerker verbindt zich met deze overeenkomst aan 'goed werknemerschap': hij zet zich in om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven, heeft een ontwikkelplan en doet zijn best om zichzelf verder te ontwikkelen en vitaal te blijven". Zie: <https://www.hutten.eu/blog/inspireren-met-vitaliteit>

130 <https://www.hutten.eu/blog/inspireren-met-vitaliteit>

131 Hutten werkt daarnaast ook met de PeopleMaps Personality Test die persoonlijkheidstypen tot uitdrukking brengen. Als je zicht hebt op hoe mensen in elkaar steken, wat hun drijft en waar de stekels van gaan opstaan, is het makkelijker en functioneler om tot een goede teamsamenstelling te komen.

132 Hierbij gaat het o.a. om spontaniteit, enthousiasme, uitstraling, het vermogen te verrassen, etc.

133 Hierbij gaat het om commercialiteit, omgevingsbewustzijn, plannen, presenteren en omgaan met details.

134 Hierbij gaat het o.a. om leidinggeven, stakeholder management, ontzorgen van de klant, strategisch denken, etc.

“waardeloze mensen”, is ‘Hutten breed’ inmiddels 10 procent van het samenwerkersbestand afkomstig uit groepen die niet in staat zijn om zelfstandig een baan te vinden. *“Met deze waardeloze mensen maken wij een fantastisch nieuw concept”*, aldus Pascal Verheugd.

Een tweede voorbeeld vormt de in 2016 geopende Verspillingsfabriek. Daar wordt van geredde groenten smaakvolle soepen en sauzen gemaakt, variërend van uiensoepje tot tomatensoep en van ketchup en curry tot goulashsoep. Om afnemers leveringszekerheid te bieden richt Hutten zich vooral op de schier oneindige stroom van tomaten, courgettes, paprika, uien of broccoli die worden doorgedraaid. Het vormt het toonbeeld van ondernemerschap dat, volgens Schuller, samenwerkers binnen Hutten aan de dag kunnen leggen. Het idee voor de fabriek is dan ook niet afkomstig van Bob Hutten of het directieteam, zo voegt Verheugd toe, maar van het innovatiecentrum binnen Hutten. Met Plus supermarkten werd een proef gedraaid en dat was een schot in de roos – vooral toen de supermarktmanagers zich realiseerden dat de gerechten waren bereid met het afval uit hun eigen vestigingen. Juist door de ruimte die het centrum en de samenwerkers hebben, ontstaan nieuwe initiatieven als deze. Dat gaat overigens verder dan alleen de vernieuwing binnen het bedrijf zelf, zoals blijkt uit onderstaand kader.

Hutten heeft de nodige kennis opgebouwd over voedselverspilling. Omdat er in de wereld veel vraag is naar kennis op dit terrein heeft de onderneming, in samenwerking met Wageningen University and Research, Food Tech Brainport, het ministerie van Landbouw en Visserij en de Rabobank de stichting Samen tegen voedselverspilling opgericht. Inmiddels hebben zich meerdere organisaties aangesloten bij de stichting, waaronder het Voedingscentrum, Albert Heijn, McDonalds en Rijk Zwaan<sup>135</sup>. Doel van de stichting is het ontwikkelen en delen van kennis gericht op het tegengaan van verspilling en het (her)gebruik van voedsel. Iedereen kan bij de stichting terecht met vragen over voedselverspilling. Tevens bestaat de mogelijkheid voor bedrijven zich op individuele basis te laten adviseren.

Wellicht nog belangrijker voor Hutten en haar toekomst zijn speciale diëten en gezonde producten voor de gezondheidszorg. In ziekenhuizen betekent dit dat de patiënt met behulp van een ‘bedside terminal’ keuzes kan maken die zijn afgestemd op zijn of haar medische behandeling, dieet en voedingswensen. Daarbij ligt de nadruk op verse, smakelijke producten. In de zorg voor bejaarden tracht Hutten zoveel mogelijk aan te sluiten bij de filosofie van de instelling. Neem zorginstelling Pantein in Cuijk. Hier sluit het concept dat het bedrijf heeft ontwikkeld nauw aan bij het streven van de zorginstelling om de ouderen zolang mogelijk zelfstandig te laten opereren. Dieetwensen worden vanzelfsprekend ingewilligd. Zijn er bijzondere omstandigheden op geriatrisch of fysiek gebied, zoals bijvoorbeeld slikproblemen, dan weet Hutten daar wel raad mee. Bewonersrestaurant Bastion is zo ingericht dat het ook als brasserie voor gasten van buiten fungeert. Daarmee worden contacten gestimuleerd tussen de bewoners en de gemeenschap en fungeert het restaurant ook als ontmoetingsplaats. Een bijzonder project in het kader van Care & Cure is de samenwerking tussen het Prinses Maxima Centrum voor kinderoncologie in Utrecht en Hutten<sup>136</sup> gericht op een zo spoedig mogelijk herstel van de kinderen. Ook dit idee is afkomstig van de binnen het innovatiecentrum actieve samenwerkers.

De ervaring die de onderneming opdoet in de gezondheidssector begint langzaam maar zeker vruchten af te werpen, ook in andere sectoren. Zo wordt het bedrijf steeds vaker gevraagd als autoriteit op het gebied van voeding in relatie tot lifestyle, sport en persoonlijke gezondheid. Overigens leidt de aandacht voor gezonde voeding er niet toe dat straks geen kroket, frites, of soufflé meer te krijgen is in de bedrijfsrestaurants van Hutten. Dat moet de klant zelf bepalen. Maar de onderneming voelt zich wel verantwoordelijk voor het tijdig en adequaat informeren van de gasten over de ingrediënten en de voedingswaarde van gerechten en voor het aanbieden van gezonde alternatieven. Dat vereist diepgaande kennis over de herkomst van de producten. *“Wij zijn een bedrijf dat een eigen kroket maakt, de Guijt kroket. Het proces van grond tot mond hebben wij gecertificeerd. We hebben 40 boeren in de regio en we weten precies wat er in die komkommer of in dat varken wordt gestopt, maar vooral ook wat er niet in wordt gestopt”*. Hutten werkt veel samen met lokale boeren, telers en overige producenten, om het proces van grond tot mond zo kort mogelijk te houden. In het kader van de strikte voedingsvoorschriften die in de gezondheidszorg gelden, heeft de onderneming belang bij betrouwbare, kwalitatief hoogwaardig opererende producenten. Van belang daarbij is dat Hutten kan vertrouwen op leveranciers die scherp letten op de gezondheidswaarde van hun producten. *“Als een boer die gezondheid niet in zijn producten stopt, omdat hij zo afgeknepen wordt op zijn kosten, kan ik het ook niet aan jou doorgeven. Dan is het gewoon een rukproduct. Dus ik wil dat die boer heel goed zorgt voor wat hij levert. Dan heb je het dus over fair pricing”*, aldus Bob Hutten <sup>137</sup>.

135 <https://samentegenvoedselverspilling.nl>

136 <https://www.skipr.nl/partnernieuws/id38529-kinderen-met-kanker-verleiden-om-gezond-te-eten.html>

137 P+ Special, “Hutten brengt geluk met goede voeding”, Jaargang 17, week 42

Naast gezonde producten en een sterke focus op het geluk van de samenwerkers legt Hutten ook enorm veel nadruk op gastvrijheid. Dat doet zij binnen alle eenheden van het bedrijf, van evenementen tot receptiediensten en van de gezondheidszorg tot de bedrijfsrestaurants. Daartoe heeft het bedrijf enige jaren geleden de eenheid Reception & Hospitality ingericht, die met het eigen bedrijf alsmede dat van anderen actief meedenkt over het bevorderen van de beleving van gastvrijheid door klanten, medewerkers en relaties. Het uitgangspunt daarbij, aldus Simone Schuller, is een gastbeleving die resulteert in "9+ ervaringen". Ze voegt daar aan toe: *"als je bij een bedrijf binnenkomt en Hutten doet daar de gastenontvangst dan wil ik gewoon dat je weet, 'oh dat is iemand van Hutten'. Dat je dat gewoon gaat herkennen."*

### 3. Motivaties

Hoeveel groenten de Verspillingsfabriek per jaar redt van de vergisting of verbranding is niet met zekerheid te zeggen. Duidelijk is wel dat in de eerste jaren van haar bestaan nogal wat kapitaal is verbrand om het project te doen slagen. Hutten hield vol, ook al zette dat de schamele marges waarmee de onderneming opereert nog verder onder druk. De overtuiging dat men iets goeds doet voor de wereld is belangrijker dan het resultaat onder de financiële streep<sup>138</sup>. Het is typerend voor het denken van de eigenaar en het senior managementteam. Voortdurend wordt gezocht naar de juiste balans tussen sociale en financiële prestaties. Op de website staat daarover het volgende:

"Bob ziet het als een van zijn grootste uitdagingen om een bedrijf te blijven waar het in eerste instantie niet gaat om financiële groei. Geld verdienen is belangrijk, maar niet het belangrijkste doel van Hutten. Het is slechts een voorwaarde om te kunnen blijven vernieuwen en innoveren."<sup>139</sup>

In P+ zegt de eigenaar het nog wat prozaïscher: *"In alles wat wij doen, denken wij na over de vraag: neemt het of geeft het? Ik denk dat het in de praktijk van een onderneming twee keer geven en een keer nemen is"*. Belangrijker dan geld verdienen – hoe noodzakelijk ook – is de trots die de bedrijfsleiding ervaart, omdat haar manier van ondernemen leidt tot groei van de business. In de afgelopen vijf jaar is de omzet meer dan verdubbeld, terwijl het aantal samenwerkers bijna is verdrievoudigd. Ondernemen met oog voor mens, natuur en cultuur kan dus uitstekend samengaan met commercieel succes<sup>140</sup>. Wel wordt het zaak dat er onder de streep iets meer overblijft, aldus Pascal Verheugd. *"Wij moeten wel iets meer geld gaan verdienen. Ieder jaar met 2000 man een rendement maken van 1,5-2%, dat maakt je ook heel kwetsbaar."* Zeker als je wilt vernieuwen en het risico voor de samenwerkers wilt reduceren. Maar dat hoeft niet door te slaan, zo vervolgt de directeur HRM: *"We hebben liever een bedrijf van 50 vrienden dan van 6000 medewerkers en een rendement van 10 procent"*.

### Analyse

Hutten richt zich in haar beleid en activiteiten op het welzijn van anderen. In het bijzonder gaat het dan om het geluk van samenwerkers, patiënten en cliënten van zorginstellingen en het welzijn van de (nog net niet) doorgedraaide planeet. Hoewel de gastvrijheid centraal staat in het hele doen en laten van de onderneming, komt aan de positie van de samenwerkers een bijzondere betekenis toe. Zoals Bob Hutten het aangaf: alleen met hun steun en inzet kan de onderneming floreren. Daarom zet de onderneming zich ervoor in dat de samenwerkers goed in hun vel zitten, dat zij hun dromen kunnen realiseren en hun talenten kunnen benutten. In Hutten's termen: dat zij vitaal zijn. Om die vitaliteit te bevorderen vraagt de onderneming de samenwerkers om in een schilderij aan te geven waar zij gelukkig van worden en waar zij zichzelf over vijf jaar zien staan. Twee keer per jaar wordt de stand van zaken opgemaakt aan de hand van de gelukswijzer: zitten samenwerker en onderneming op de goede weg en wat moet er gebeuren om dat geluk verder te ontwikkelen? Het luisteren naar de ander neemt in dit proces een belangrijke plaats in. De drijfveren van de onderneming ondersteunen de gerichtheid op de (zorg voor) anderen. De intentie is om de wereld een beetje gelukkiger, mooier en gezonder te maken. Daarbij staat voorop dat het bedrijf geen filantropische instelling is, al speelt het winstmotief geen dominante rol. Het gaat om het vinden van de juiste balans tussen het welzijn en het geluk van mens en planeet enerzijds en de continuïteit van de onderneming.

Als we nu terugkijken en vaststellen of en in welke mate Hutten zich laat kennen als een bedrijf met een 'onverplicht commitment aan de bloei van anderen, dat door de ander wordt gewild en tot uitdrukking komt in concrete handelingen', dan luidt het antwoord bevestigend. Hutten investeert zeer systematisch, op basis van een integrale visie en aanpak, in de toekomst van de samenwerkers, de cliënten en patiënten en de planeet in de hoop en verwachting daarvoor een beloning te ontvangen in termen van geluk, gezondheid en financieel rendement. Het voorbeeld van de Verspillingsfabriek toont aan dat de onderneming bereid is veel risico te nemen om haar idealen te verwezenlijken. De visie, talenten en wensen

138 Deze neutrale omschrijving werd wel gevoeld in de portemonnaie van de eigenaar en het senior management team. Met de beslissing om door te gaan sneden zij dus in hun eigen vlees. Inmiddels is sprake van een positief resultaat.

139 <https://www.hutten.eu/waar-we-vandaan-komen>

140 <https://www.hutten.eu/blog/hutten-nummer-5-op-lijst-grootste-cateraars-van-nederland>

van ieder mens tellen mee. Voor de samenwerkers betekent dit dat zij in hun geluksschilderij en in de vitaliteitsgesprekken kunnen aangeven hoe zij invulling willen geven aan hun leven binnen Hutten. Het luisteren naar de ander speelt in dit proces een voorname rol. Voor cliënten en patiënten betekent het dat – in overleg met de betrokkenen – wordt nagegaan hoe hun gezondheid en geluk het best kan worden bevorderd. Voor de planeet, tenslotte, hoeft Hutten alleen maar om zich heen te kijken om via voortdurende verbetering haar processen te optimaliseren en de druk op de natuurlijke omgeving te verminderen. Voor al deze initiatieven geldt het motto van de eigenaar: samen moeten we het doen.

## Bronnen

Gesprekken met Pascal Verheugd en Simone Schuller

De website van de onderneming: [www.hutten.eu](http://www.hutten.eu)

P+ Special, "Hutten brengt geluk met goede voeding", Jaargang 17, week 42

<https://www.skipr.nl/partnernieuws/id38529-kinderen-met-kanker-verleiden-om-gezond-te-eten.html>

<https://samentegenvoedselverspilling.nl>

<https://www.effectory.nl/kennis/themas/hutten-beste-werkgever--vrije-tijd-reizen-en-cultuur/> <https://www.effectory.nl/kennis/themas/hutten-is-beste-werkgever-in-de-branche-horeca-en-recreatie/>

<https://deverspillingsfabriek.nl>

<https://www.missethoreca.nl/catering/artikel/2019/06/top-25-grootste-cateraars-van-nederland-nr-5-hutten-catering-101321550>

## 4.3 Pluryn

### Sector Horeca en Gastvrijheid

*Kijk niet naar de beperkingen,  
maar focus op de mogelijkheden van elk uniek persoon.*

Eric Tonn

#### Korte beschrijving van de onderneming

Op een druilerige lentemiddag stappen we BliXem Eetcafé in Nijmegen binnen, een van oudste maatschappelijke ondernemingen in Nederland. In 1997 werd het café aan de Groesbeekseweg geopend om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de kans te bieden volwaardig mee te doen in onze samenleving. BliXem is een begrip in Nijmegen en omstreken, dat zich in de loop der tijd sterk heeft ontwikkeld. Naast de reguliere café en restaurantfunctie heeft de onderneming ook een catering-service. Tevens is een deel van het pand ingericht als cadeauwinkel. Het biedt 90 medewerkers, waarvan een groot deel in een leer-werk traject, een scala aan verschillende mogelijkheden om arbeidservaring op te doen, uiteenlopend van de bediening, de afwas, de keuken of de cadeauwinkel. Tot de opening van BliXem moesten de medewerkers het doen met dagbesteding. Nu hebben ze een echte baan.

In het café zit Eric Tonn, manager Arbeidsparticipatie bij Pluryn daarmee verantwoordelijk voor BliXem, al op ons te wachten. Pluryn, de moederorganisatie van BliXem, Statie, Coffyn, Bikewerk en diverse andere maatschappelijke ondernemingen, richt zich op de ontplooiing en participatie van mensen met complexe zorgvragen<sup>141</sup>. En Eric tracht dat alles in goede banen te leiden voor mensen die de capaciteiten hebben om in een werkgerelateerde setting zich verder te ontwikkelen. Dat doet hij door een heldere visie neer te leggen op het meedoen in onze samenleving van mensen voor wie betaald werk niet vanzelfsprekend is<sup>142</sup> - en deze visie te implementeren.

Pluryn behoort tot de grotere zorginstellingen van Nederland. Het doel van de organisatie is om mensen zelfredzamer te maken en volwaardig te laten meedraaien in de samenleving. Dat doet zij voor meer 6200 cliënten en 2500 leerlingen op zo'n 400 locaties met meer dan 6000 medewerkers en bijna 1000 vrijwilligers<sup>143</sup>. Speerpunt in het beleid van Pluryn, en zeker in dat van de Stichting Pluryn Maatschappelijke Ondernemingen, is ervoor te zorgen dat mensen, voor wie betaald werk niet vanzelfsprekend is, volwaardig mee mogen doen in onze arbeidssamenleving.

Werk is volgens Eric Tonn één van de belangrijkste pilaren om een zo volwaardig en zelfstandig mogelijke plek in de samenleving te verwerven. Werk is de voordeur naar een leven dat wordt gezien, dat meetelt en waar medewerkers hun gevoel van eigenwaarde en trots kunnen versterken. Zonder werk, hebben veel mensen het idee dat ze naast de samenleving staan. Omdat niet iedereen hetzelfde is en dezelfde interesses heeft, is Pluryn vanaf het eind van de jaren negentig met verschillende maatschappelijke ondernemingen van start gegaan. De ondernemingen hebben als doel om passende (leer-)werktrajecten aan te bieden aan mensen met complexe problematiek. Pluryn omschrijft een maatschappelijke onderneming als *'een bedrijf waar zorg en commercie hand in hand gaan. Op deze manier dragen medewerkers bij aan de samenleving en halen we de samenleving binnen als gast'*.<sup>144</sup>

De ondernemingen zijn actief in verschillende sectoren. Naast een fietsen- en fietsreparatiewinkel, een supermarkt, een bakkerij, een grafische design en printzaak zijn er diverse horecaondernemingen. Sinds de start van BliXem zijn er een theeschenkerij, een koffiehuis annex koffiebranderij en Statie bijgekomen in een gebied dat zich uitstrekt van Apeldoorn tot Oss. Het ultieme doel is om de capaciteiten van de medewerkers te versterken. Het ideaal is om mensen die extra zorg nodig zover te krijgen dat zij uiteindelijk zelfstandig, daarbij al dan niet ondersteund door een jobcoach, in een reguliere baan terecht komen. Vanzelfsprekend is dat niet voor iedereen weggelegd. Wat wel voor iedereen opgaat is dat de organisatie op zoek gaat naar werk dat aansluit bij de interesses en capaciteiten van de medewerkers en samen met hen

<sup>141</sup> <https://www.pluryn.nl/over-pluryn/organisatie/missie-visie>

<sup>142</sup> 'Mensen voor wie arbeid niet vanzelfsprekend is' is de menselijke term die Eric Tonn stelselmatig gebruikt binnen Pluryn. Niet de afstand tot de arbeidsmarkt is bepalend, maar het oordeel van de arbeidsmarkt dat deze mensen er niet bij horen. Dat komt, zo zullen we nog zien, doordat de samenleving onvoldoende de talenten van deze mensen onderkent.

<sup>143</sup> <https://www.pluryn.nl/over-pluryn/organisatie/kerngegevens>

<sup>144</sup> Brochures BliXem en Statie: [https://www.bliXemnijmegen.nl/-/media/bliXem/16001bli-brochure-herdruk\\_2016.pdf?la=nl-nl](https://www.bliXemnijmegen.nl/-/media/bliXem/16001bli-brochure-herdruk_2016.pdf?la=nl-nl) en [https://www.statie.nl/-/media/pluryn-corporate/folders-brochures-leaflets-pdf/maatschappelijke-ondernemingen/17006sta\\_folder\\_vierluik\\_125x210\\_loos\\_lr.pdf?la=nl-nl](https://www.statie.nl/-/media/pluryn-corporate/folders-brochures-leaflets-pdf/maatschappelijke-ondernemingen/17006sta_folder_vierluik_125x210_loos_lr.pdf?la=nl-nl).

een passend werk- en ontwikkelingstraject uitstippelt. Hoewel de ondernemingen als doel hebben om (leer-) werktrajecten aan te bieden – en dus een middel zijn en niet een doel in zichzelf – laat Eric Tonn er geen misverstand over bestaan. Elke eenheid opereert als een reguliere business met heldere financiële, organisatorische, sociale en maatschappelijke doelen. In de woorden van Eric: *“Een gemiddelde BV of een gemiddelde NV heeft in zijn doelstelling winst maken (...) en dat hebben wij niet. Wij hebben primair als doel het bieden van passend werk en leer-werktrajecten aan mensen voor wie betaald werk niet vanzelfsprekend is. En daar hebben we geld als middel voor nodig en niet als doel.”* Omdat de financiële eisen hetzelfde zijn als die voor een gewoon bedrijf, is binnen BliXem, de Statie en de overige ondernemingen van Pluryn geen sprake van liefdadigheid. Het is business as usual – maar dan wel met een menselijke maat die toegesneden is op de doelgroep.

Nu lijkt het voor de hand te liggen dat een grote zorginstelling als Pluryn per definitie denkt vanuit de ander en diens welzijn voorop plaatst. Maar wat betekent dat dan in een samenleving die daar misschien helemaal niet op zit te wachten? Recht hebben op participeren is mooi, maar om een business draaiende te houden die invulling moet geven aan dat recht is vers twee. Hoe doe je dat als organisatie? We nemen een kijkje bij de oudste en een van de jongste ondernemingen binnen Pluryn om zicht te krijgen op de gerichtheid op de ander. Het spreekt voor zich dat we ons daarbij vooral richten op het welzijn van de medewerkers en de wijze waarop zij gestimuleerd en begeleid worden om zich te ontwikkelen. We richten ons naast BliXem op Statie. Beide ondernemingen zijn actief in de horeca, hetgeen de vergelijkbaarheid wat vergroot.

#### Pluryn in vogelvlucht

- Pluryn levert zorg aan mensen met complexe problematiek. Een belangrijk aandachtspunt vormt het bevorderen van arbeidsparticipatie door cliënten van de instelling. Daarvoor heeft de onderneming diverse maatschappelijke ondernemingen opgericht, waaronder in de horeca.
- Eén van de eerste maatschappelijke horecaondernemingen in Nederland met medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt is BliXem, opgericht in 1997 te Nijmegen. Er werken 90 medewerkers, waarvan zo’n tachtig procent in een leer-werktraject.
- Sinds 2017 is Statie als maatschappelijke horeca onderneming gestart in het Station van Apeldoorn en wordt gezien als een succesvol concept, waar 30 mensen werken, waarvan de helft in een leer-werk traject zit.
- Op het totaal van de financiële opbrengsten en verplichtingen van Pluryn vormen de maatschappelijke ondernemingen een bescheiden speler<sup>145</sup>.

Op een later tijdstip reisden we naar Apeldoorn, waar Statie zich bevindt in de voormalige Koninklijke wachtkamer. Het pand, waar Bob van der Klij de dagelijkse leiding heeft, ademt de koninklijke sfeer nog uit. Samen met 30 (assistent-) medewerkers runt hij het bedrijf. Ongeveer de helft van hen heeft een leer-werktraject. Statie is een relatief nieuwe maatschappelijke onderneming. In december 2017 opende ze haar deuren aan het eerste perron van het Apeldoornse NS station. Onder de vlag ‘meet, seat en eat’ biedt het bedrijf reizigers een keur aan mogelijkheden, uiteenlopend van koffie en andere drankjes tot lunch of een avondmaal. Niet alleen is het een ruimte om bij te komen na een reis of even snel een koffietje te halen bij een overstap, Statie heeft ook overleg ruimtes, flexwerkplekken en een informatiebalie voor vragen over cultuur, toerisme en het OV. Voor zakelijke klanten is de onderneming daarmee een aantrekkelijke en goed bereikbare plek. Tijdens ons bezoek werd er druk overlegd in de hippe vergader ruimtes.

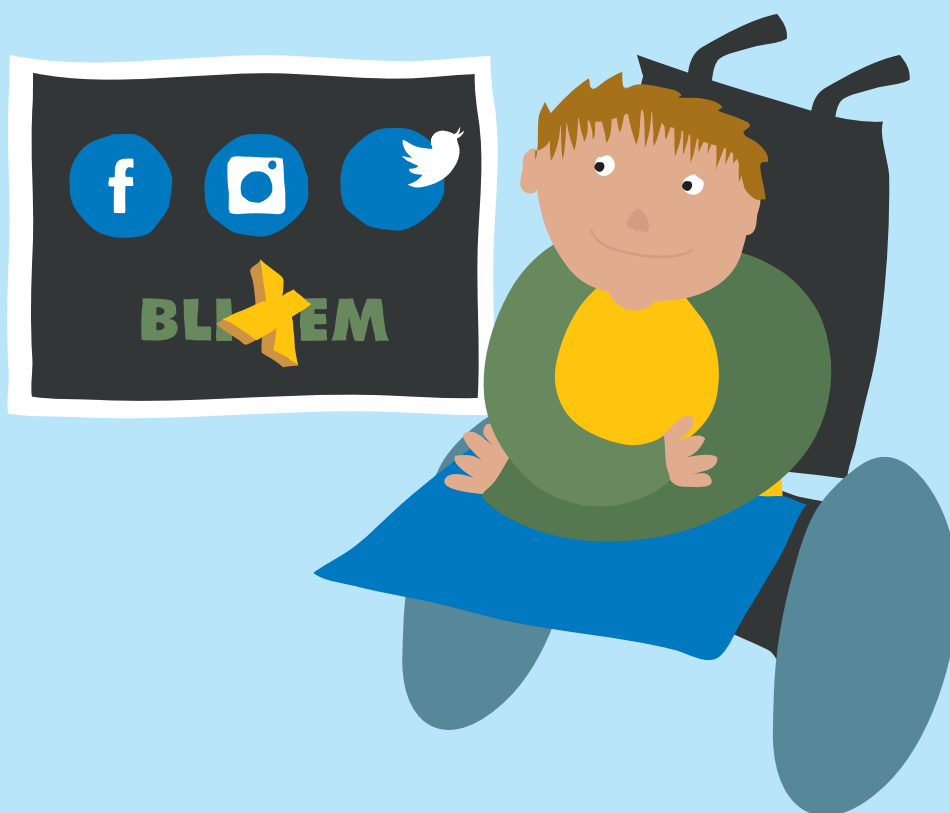
#### De gerichtheid op het welzijn van anderen

Om de gerichtheid op het welzijn van anderen vast te stellen gaan we in op drie dimensies: mens, manifestaties en motivaties. We focussen op de relatie met medewerkers in de horecabedrijven.

##### 1. Mensen

BliXem en Statie hebben als doel om mensen met talenten en de wil om mee te doen in de samenleving, de mogelijkheid te bieden om werkervaring op te doen. Dit kan als voorbereiding op een reguliere, betaalde baan, maar ook als stage of arbeidsmatige dagbesteding, want beide ondernemingen werken met een specifieke doelgroep. Doordat medewerkers kampen met complexe zorgvraagstukken, spreekt betaald werk niet voor zich. Maar het is juist die specifieke doelgroep die kracht geeft aan de ondernemingen. Want, zoals Eric Tonn aangeeft, *‘zij zorgen voor de bijzondere ervaring, het lekkere eten en de gastvrije sfeer’*. Het belangrijkste doel is dan ook om (assistent-) medewerkers te stimuleren en te begeleiden in hun persoonlijke ontwikkeling.

<sup>145</sup> <https://www.pluryn.nl/over-pluryn/organisatie/kerngegevens>



Op het moment dat mensen in samenwerking met Pluryn op zoek gaan binnen een van de maatschappelijke ondernemingen naar een passende arbeidsplek of een leer-werk traject, is de eerste vraag: waar sta je nu in je ontwikkeling, waar wil je over een jaar staan, en wat heb je daarvoor nodig? Op basis van het beeld dat dan ontstaat zetten de arbeidscoach en de cliënt, ook wel (assistent-) medewerker genoemd, een traject op dat aansluit bij de wensen en mogelijkheden van de medewerker. Hierbij wordt expliciet geluisterd naar wat hij of zij zelf wil bereiken. De coach schat vervolgens in wat haalbaar is en op basis daarvan wordt een plan opgesteld. Bij Statie was er bijvoorbeeld een medewerker die al goed in de keuken kon werken, maar ook graag in de bediening van het restaurant aan de slag wilde. Samen met de coach wordt dan gekeken hoe dit het beste aangepakt kan worden. De betreffende medewerker kampt met een autistische stoornis en het was derhalve even spannend hoe het rechtstreeks werken met gasten zou uitpakken. Na een korte inwerkperiode bleek de medewerker zich in de bediening uitstekend redden – tot tevredenheid van alle betrokkenen.

Een mooi resultaat is het als medewerkers uitstromen naar een betaalde arbeidsplaats in een reguliere arbeidsomgeving. Die stap blijkt echter in de praktijk vrij lastig en slechts voor een enkeling weggelegd, vertelt Eric Tonn. Dat medewerkers soms meer kunnen dan zichzelf, de zorgorganisatie en een werkgever denken, betekent niet dat er geen belemmeringen zijn. Soms liggen die bij de medewerker zelf, maar soms ook in de (beperkte) mogelijkheden bij een werkgever om een passende werkplek aan te bieden. Een breed scala aan arbeidsorganisaties – op een continuüm tussen werkgerelateerde dagbesteding tot een reguliere arbeidsplek – is derhalve nodig om te kunnen voorzien in de specifieke behoeften van medewerkers. Bij BliXem kunnen medewerkers dan ook voor een onbepaalde tijd aan de slag. Zo werkt een van de mannen in de bediening al sinds de oprichting in het café; een collega werkt er inmiddels ook al weer twintig jaar. Statie biedt de medewerker daarentegen een tweejarig werk-leer traject, waarna de medewerker doorstroomt naar een volgende positie waar hij of zij zich verder kan ontwikkelen.

Statie en BliXem werken bewust niet met targets voor de uitstroom van mensen naar betaald werk. Niet het functioneren in een reguliere baan is het ultieme doel dat beide organisaties willen bereiken voor al hun medewerkers, maar de juiste afstemming tussen de wensen en capaciteiten van de medewerkers en de mogelijkheden en eisen van de arbeidsplek. Voor sommigen betekent dat inderdaad een doorgroei naar een reguliere, betaalde baan. Anderen passen beter in een meer begeleide setting, waarbij er voldoende ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling van ieder individu afzonderlijk. *“Dat is niet alleen goed voor het individu”, aldus Eric Tonn, “maar ook voor de onderneming. Als je die persoonlijke ontwikkeling en die persoonlijke facilitering goed voor elkaar hebt en met elkaar goed als team functioneert, dan gaat het resultaat vanzelf stijgen”.*

Om die persoonlijke ontwikkeling zo goed mogelijk voor elkaar te krijgen, benadrukken BliXem en Statie die waardigheid van elk individu. Het idee is niet om het individu te verzorgen, maar juist als persoon te benaderen die weet wat hij wil – en de bereidheid heeft om zich daar ook voor in te zetten. Dat vraagt ook om adequate begeleiding vanuit een zorg- en een bedrijfsperspectief. Omdat het doel is medewerkers zoveel mogelijk in staat te stellen zich te ontwikkelen en hun doelstellingen te laten realiseren in een organisatiecontext die mogelijkheden biedt, maar ook beperking kent, is een zakelijke aanpak vereist. Mensen die in de zorg werken, hebben vaak van nature een wens en een neiging om te zorgen voor de ander. In de context van een (reguliere) arbeidsorganisatie is het echter zaak om medewerkers niet te veel te pamperen. Zo wordt BliXem strak geleid door professionals, waaronder een bedrijfsleider, een arbeidscoach en een kok, met ruime kennis van en ervaring in de bedrijfspraktijk. Wat hen bijzonder maakt is dat ze tevens kunnen werken met de doelgroep en ruimte bieden aan medewerkers om een ontwikkelingstraject door te maken. Zo is de kok een hele goede met uitstekende sociale vaardigheden, aldus Eric Tonn. *“Het is er eentje die met zijn handen op zijn rug kan koken”.* Ook Statie richt zich op het zo veel mogelijk op eigen benen laten staan van de medewerkers. Dat dit effect heeft, blijkt uit de ontwikkelingen die sommige medewerkers doormaken. Bob vertelt ons het verhaal van een medewerker die vanuit een naburige zorginstelling bij Statie werd ondergebracht. *“De zorginstantie was er niet van overtuigd dat hij bij Statie zou kunnen functioneren. Nu is de jongen enige tijd actief in het restaurant, in de keuken, en maakt bestellingen klaar”.* Kortom, de medewerker draait volledig mee in het bedrijf en ontwikkelt zich gestaag. De hoop is dat hij na het leer-werktraject een arbeidsplaats krijgt binnen de reguliere arbeidsmarkt. Tegelijkertijd gaat het om medewerkers die regelmatig aandacht zoeken en emoties en (behoefte aan) genegenheid tonen. Het komt zomaar voor bij BliXem dat een medewerker zegt: *“en nu is het tijd voor een knuffel”.* Hoeveel organisaties zijn daarop ingesteld?

Overigens beperken de inspanningen van BliXem en Statie zich niet enkel op hun eigen onderneming maar trachten ze ook synergie in de keten te bewerkstelligen. Zo betrekken beide ondernemingen de koffie van Coffyn<sup>146</sup> en de thee van Bloesem<sup>147</sup> en dragen daarmee bij aan een positieve business case voor de beide andere bedrijven.

146 <https://www.coffyn.nl>

147 <https://www.bloesemtheehuis.nl>

## 2. Manifestaties

Ook al werken Statie en BliXem met mensen met een complexe problematiek, beide organisaties willen vooral dat hun (assistent-)medewerkers zonder onderscheid des persoons worden behandeld. BliXem spreekt in dit kader van *“een bijzonder gewoon bedrijf”*<sup>148</sup>. Daarom proberen beide organisaties de werkomgeving zoveel mogelijk te normaliseren. Zo zie je in beide horecazaken niet aan de bedrijfskleding wie begeleider is en wie medewerker. Dit is het resultaat van een proces van vallen en opstaan. Aanvankelijk droegen medewerkers en leiding bij BliXem andere kleding. Dat gaf echter het signaal af dat medewerkers niet volwaardig meedraaiden. Inmiddels is dit rechtgezet en draagt iedereen dezelfde kleding. Statie gaat hierin nog een stap verder en besteedt ook op haar website niet veel aandacht aan de achtergronden van de medewerkers. Daar staat niet veel meer dan dat bij Statie *“medewerkers werken met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij vormen het hart van het bedrijf. Zij doen hier belangrijke werkervaring op, met als doel om door te stromen naar een reguliere baan.”*<sup>149</sup> Volgens Bob is dit een bewuste keuze: *“We willen vooral uitstralen dat we een horecagelegenheid zijn.”*<sup>150</sup> Dit leidt ertoe dat medewerkers wordt geleerd volwaardig mee te draaien. Een voorbeeld hoe dat in de praktijk gaat, is dat medewerkers van begin tot eind een schnitzel moeten kunnen maken. Het is natuurlijk makkelijker om gepaneerde schnitzels in te kopen en de medewerkers deze te laten bakken. Maar *‘als je iemand oprecht wil laten ontwikkelen richting deelname in de reguliere samenleving, werkt het beter om iemand een hele proces van begin tot eind te laten meemaken’*, aldus Bob van der Klij. Het vlees wordt ingekocht en de medewerker wordt stapsgewijs geleerd hoe je van het pure product een gepaneerde schnitzel maakt. Dit lijkt een futilliteit, maar het is een essentieel onderdeel van het laten snappen hoe dingen werken en om een houding van kritisch denken en vragen stellen te stimuleren.

Deze ontwikkeling heeft er ook toe geleid dat er in het bedrijf niet meer wordt gesproken van cliënten, maar enkel nog van (assistent-)medewerkers. Ook de term ‘vervoer’ is veranderd in ‘woon-werkverkeer’. Waar vroeger de medewerkers in speciale busjes naar hun werk en weer terug naar huis werden gereden, daar is het bevorderen van zelfstandig reizen momenteel het uitgangspunt. Mede ingegeven door bezuinigingen op de kosten van vervoer werd een OV-training ontwikkeld voor en door de medewerkers. Ze weten namelijk zelf het beste waar ze tegen aan lopen als ze met het OV moeten reizen. Medewerkers treden als ervaringsdeskundigen op en helpen zo elkaar – niet alleen om van huis naar werk te kunnen en terug, maar ook om flexibeler te zijn in hun dagelijks leven. De training vergroot de zelfredzaamheid, waardoor de medewerkers makkelijker kunnen gaan en staan waar ze willen. Het vergroot hun mogelijkheden om volwaardiger mee te draaien in de samenleving. Tot slot zijn zaken als het kerstpakket voor iedereen gelijk getrokken, ongeacht achtergrond of bijdrage aan de organisatie. Het zijn kleine aanpassingen, maar medewerkers voelen zich hierdoor volwaardig lid van de organisatie.

Om de persoonlijke ontwikkeling te stimuleren, is het volgens Eric Tonn belangrijk *‘om juist niet te kijken naar handicaps die mensen hebben, maar om juist te kijken naar hun mogelijkheden’*. Binnen Pluryn staan deze mogelijkheden dan ook centraal. Neem de jonge vrouw met spasmes die in een rolstoel zit en communiceert via een computer die ze aanstuurt met haar ogen. Gemotiveerd en intelligent als ze is, wil ze heel graag meedoen in het reguliere arbeidsproces. Haar beperkingen zorgen echter wel voor enige hoofdbrekens. Samen ontwikkelen ze het plan om haar verantwoordelijk te maken voor de communicatie via de sociale media. Doordat ze zo handig is met de computer, komen haar kwaliteiten op de communicatieafdeling erg goed van pas. Met veel plezier draagt zij hier nu de verantwoordelijkheid voor en kan ze meedraaien in de organisatie.

## 3. Motivatie

BliXem en Statie zijn maatschappelijke ondernemingen. Ze hebben als doel mensen voor wie arbeid niet vanzelfsprekend is mee te laten doen in de samenleving door het creëren van passende arbeidsplaatsen en leer-werk trajecten en het begeleiden van de medewerkers in hun ontwikkeling. Die persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers staat bovenaan het prioriteitenlijstje. Tegelijkertijd zijn het beide ondernemingen. Om hun taak goed uit te kunnen voeren moeten beide bedrijven commercieel goed functioneren. Voor Eric Tonn is het kernbegrip daarom het vinden van de balans: *“Financieel moet het ook gewoon goed gaan, want anders is het niet duurzaam. Je kan wel willen dat je sociaal duurzaam bent, maar als je economisch niet duurzaam bent, ben je ook niet sociaal duurzaam want dan besta je over een jaar niet meer. Dus je moet iedere keer die balans wel goed in de gaten houden.”*

Ook Bob geeft duidelijk aan dat je altijd de balans moet opmaken. *‘Winst is zeker niet het doel van deze onderneming, maar zonder winst wordt het wel erg lastig om als onderneming voort te bestaan. Winst is niet secundair, want we kunnen niet zonder.’*

<sup>148</sup> <https://www.blixemnijmegen.nl/over-blixem>

<sup>149</sup> Zie: <https://www.statie.nl/vacatures>

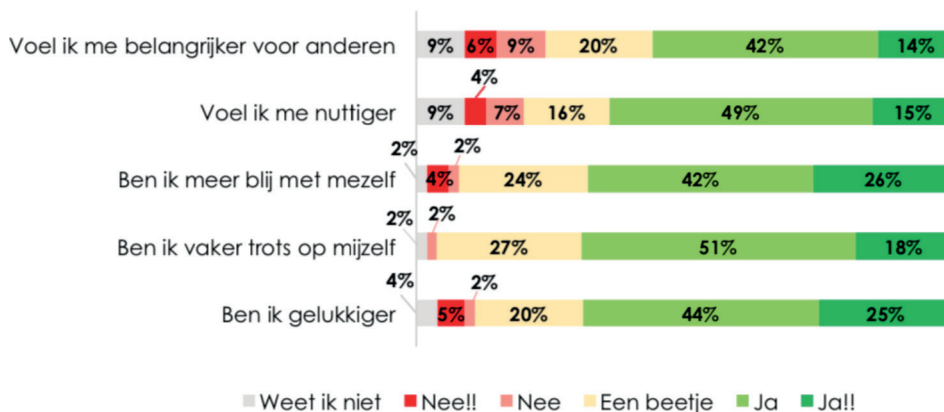
<sup>150</sup> Statie vermeldt dat het wordt ondersteunt door Pluryn, maar laat in het midden waar die ondersteuning uit bestaat: “Statie is powered by Pluryn, de organisatie die behandelt en ondersteunt bij wonen, werken, leren en vrije tijd.” Zie <https://www.statie.nl/over-statie>.

Dat blijkt in de dagelijkse praktijk wel een uitdaging. Immers, als de Statie het commerciële wil aanpakken, zet het de leerwerktrajecten onder druk. Deze kosten namelijk door de begeleiding van de medewerkers extra tijd en geld. *“Maar juist de leerwerktrajecten zijn belangrijk in een maatschappij die steeds verder verhard”,* zo vindt Bob. Een concept zoals Statie draagt eraan bij om de mens centraal te stellen. En wellicht, zo mijmert Bob, zou dit niet alleen bij Statie zo moeten gaan, maar ook bij veel andere ondernemingen. *“In een maatschappij die kampt met hoog aantal burn-outs, zou Statie misschien wel een lichtend voorbeeld kunnen zijn, waar we meer naar elkaar kijken als mens in plaats van als productiemiddel.”*

Het succes van Statie wordt door de buitenwereld ook gezien. Zo ziet NS dat Statie een positieve bijdrage levert aan de klanttevredenheid op het station van de NS. Voor NS is deze meerwaarde een belangrijke reden om Statie aan te moedigen zich verder te ontwikkelen. De voormalige Koninklijke wachtkamer werd in het verleden al aan meerdere partijen verhuurd, maar dat was zonder veel succes. De bijdrage die Statie levert aan het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening en de uitstraling van de Nederlandse Spoorwegen heeft ook een materieel aspect. Als tegenprestatie voor de gecreëerde meerwaarde biedt NS Statie gunstige voorwaarden inzake de huur van het onroerend goed. Het draagt bij aan de business case voor maatschappelijke en bedrijfsmatige ontwikkeling van de medewerkers van Statie en van de onderneming als zodanig.

Maar ook de medewerkers zelf zijn positief. Uit onderzoek dat BliXem in 2017 verrichtte naar de beleving van de medewerkers in hun werk of hun leerwerktraject, blijkt duidelijk dat zij zich gelukkig en trots voelen en blij zijn met zichzelf. Zo merkt een van de respondenten op: *“Ik geef BliXem een 8,5. Omdat ze ons de kans geven om te ontdekken wat we willen gaan doen.”* Onderstaand overzicht schetst de resultaten van de peiling onder de medewerkers<sup>151</sup>. In totaal vulden 55

#### Medewerkers: door mijn werk bij BliXem..



Het onderzoek wijst tevens uit dat de medewerkers in overgrote meerderheid van mening zijn dat zij veel nieuwe dingen leren, beter samenwerken en beter omgaan met de gasten. Maar bovenal stelt het onderzoek vast dat juist door werkervaring op te doen driekwart van de medewerkers beter weet wat hij of zij leuk vindt en goed in is. Het draagt bij aan een groter vertrouwen dat de medewerker ook in de toekomst in staat is om een leuke baan te vinden.

Naast onderzoek onder de medewerkers zelf, heeft BliXem bij 33 ouders en 57 begeleiders op twee momenten gepolst hoe zij naar de ontwikkeling van de (aanstaande) medewerker kijken. Het eerste moment was voorafgaand aan de indiensttreding. Het tweede moment was nadat zij reeds enige tijd werkzaam waren. Zowel ouders als begeleiders bespeuren vooruitgang op drie dimensies: zelfstandigheid, sociale vaardigheden en banenkansen.

#### Analyse

BliXem en Statie schrijven het welzijn van de ander in hoofdletters. Het is het doel van beide organisaties om de ander zich te laten ontwikkelen – en tegelijkertijd economisch een gezonde business case te draaien. Dat laatste blijkt niet altijd eenvoudig, aangezien de extra kosten voor met name begeleiding van de medewerkers op het resultaat drukken. Deze kosten worden niet in de kostprijs van de koffie, de lunch of het diner verdisconteerd, omdat de onderneming daarmee niet langer concurrerend kan opereren. Beide organisaties proberen hun doelen op allerlei manieren te bewerkstelligen en kenmerken zich door een systematische en integrale aanpak. Het begint met het starten van een maatschappelijke

<sup>151</sup> Eerste impactmeting van BliXem, 2017. Intern document.

onderneming waar ruimte is voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, tot het maken van ontwikkelingsplannen voor (assistent-)medewerkers, het aanpassen van de arbeidssituatie en -voorwaarden om medewerkers zo volwaardig mogelijk te laten meedraaien, tot het geven van een knuffel als iemand het even zwaar heeft. De inzet van de ondernemingen voor het welzijn van de ander is dan ook vanzelfsprekend. Respect en aandacht voor de eigenheid van iedere medewerker staat voorop. Uitdrukkelijk wordt daarbij geluisterd en gekeken naar de wensen en de mogelijkheden van de medewerkers, hoewel dat niet betekent dat zij hun ambities altijd volledig kunnen realiseren. Het is meer dat hun ontwikkeling centraal staat en dat er respect is – al blijft een juiste balans vereist om zakelijke en menselijke belangen goed op elkaar af te stemmen. Uiteindelijk, zo gaven Eric Tonn en Bob van der Klij onafhankelijk van elkaar aan, moet de business wel zwarte cijfers schrijven. Anders is de aandacht voor de ander binnen de context van maatschappelijk ondernemen van korte duur. Dat leidt er echter niet toe dat medewerkers verworden tot objecten met louter een loonwaarde die in productie- of serviceprocessen kunnen worden ingezet. Hun waarde als mens blijft te allen tijde voorop staan. Zoals een leidinggevende binnen Pluryn aangaf over de reden waarom medewerkers graag voor een maatschappelijke onderneming werken: *“wij luisteren, wij respecteren ze en wij proberen ze de rust te geven en de veiligheid te bieden. Gewoon door er voor ze te zijn.”*<sup>152</sup> Dat beide ondernemingen stelselmatig oog hebben voor (het bevorderen van) het welzijn van de ander, laat onverlet dat er juist ook ruimte bestaat voor incidentele, individuele behoeften. Zo geven de medewerkers van BliXem aan dat de begeleiders heel goed kunnen luisteren en, waar nodig, is er tijd voor een knuffel. Dat laat onverlet dat ze soms ook “betuttelend” kunnen zijn.

Als we nu terugkijken en vaststellen of en in welke mate BliXem en Statie zich laten kennen als ondernemingen met een ‘onverplicht commitment aan de bloei van anderen, dat door de ander wordt gewild en tot uitdrukking komt in concrete handelingen’, dan luidt het antwoord bevestigend. Beide ondernemingen hebben duidelijk oog voor de ontwikkeling en bloei van anderen, leven zich in de situatie van de medewerkers in, luisteren naar de ander en trachten vervolgens met concrete initiatieven tegemoet te komen aan hun wensen en behoeften in een streven naar gedeelde belangenrealisatie. Of, zoals Bob het verwoordde: we werken hier aan *‘een plek waar we naar elkaar kijken als mens’*.

#### Bronnen:

Gesprekken met Eric Tonn, Bob van der Klij, een assistent-medewerker en een begeleidster.

De websites van de ondernemingen:

[www.pluryn.nl](http://www.pluryn.nl)

[www.statie.nl](http://www.statie.nl)

[www.BliXemNijmegen.nl](http://www.BliXemNijmegen.nl)

<sup>152</sup> Dit citaat komt uit een gesprek dat we voerden met een leidinggevende van het Cleanteam van Pluryn – een initiatief dat niet zelf een maatschappelijke onderneming is, maar wel conform dezelfde uitgangspunten werkt.

## 4.4 Peeze

### Sector Koffie en Thee

*Wij gaan voor lange-termijn relaties  
en faire prijzen voor de boeren.*

Timmo Terpstra

#### Een korte beschrijving van de onderneming

Hoe kun je een gesprek over het welzijn van anderen met een van de meest verantwoorde en duurzame koffiebranders in Nederland beter beginnen dan met een bewijs van eigen kunnen. Voor directeur Timmo Terpstra en HR-verantwoordelijke Christel Jacobi, zijn de momenten talrijk waarop zij met trots over hun producten en hun organisatie kunnen vertellen. Nog veel talrijker zijn de momenten waarop zij hun gasten onthalen op een vers gezet bakkie. Koffie is beleving. Van conventionele koffie tot de zogenaamde 'specialties' – Peeze heeft het allemaal in huis. Je hoeft de deur van het bedrijfspand in Arnhem maar open te doen ...

#### Peeze in vogelvlucht

- Koffiebranderij Peeze is opgericht in 1879 door Gerrit en Willem Peeze in Hengelo (Overijssel)
- Het bedrijf is gevestigd in Arnhem en heeft momenteel ongeveer 55 medewerkers in dienst
- Peeze is 128 jaar een familiebedrijf geweest. In 2007 nam het toen zittende management het bedrijf over, zonder dat dit gevolgen heeft gehad voor de cultuur van de onderneming
- Peeze verkoopt koffie, thee en bijproducten in een business-to-business markt. Daarnaast levert en onderhoudt de onderneming koffieapparaten en daaraan gerelateerde producten.

Peeze, met een historie die teruggaat tot 1879, is een van de oudste nog actieve koffiebranderijen in Nederland. De in Hengelo in Overijssel woonachtige kruidenier Gerrit Peeze startte in dat jaar samen met zijn zoon Willem een koffiebranderij. In de loop der tijd hebben diverse generaties Peeze aan het roer gestaan, al veranderde wel de vestigingsplaats. Na de Tweede Wereldoorlog verhuisde de onderneming naar Arnhem. Wat bleef, was dezelfde aandacht voor een constante hoge kwaliteit en vernieuwing. In de jaren negentig van de vorige eeuw bracht dit de onderneming ertoe om aandacht te schenken aan duurzaamheid als essentieel onderdeel in het streven naar kwaliteit. Hoewel de onderneming honderdveertig jaar na de oprichting geen familiebedrijf meer is, functioneert het nog wel als zodanig. In 2007 nam de voormalige eigenaar, de schoonzoon van de laatste Peeze die het bedrijf sinds 1985 had geleid, afscheid en nam het zittende management het bedrijf over. Timmo Terpstra, algemeen directeur en een van de aandeelhouders, zegt daarover: "Bij de overgang kreeg ik drie opdrachten mee. Zorg goed voor je mensen, houd duurzaamheid overeind en zorg dat het bedrijf blijft voortbestaan." Peeze is een van de weinige nog zelfstandig opererende koffiebranderijen in Nederland. Daarbij staat nog steeds dezelfde zorg centraal voor de kwaliteit van het product en voor de goede relaties met medewerkers, leveranciers en de samenleving waarin Peeze opereert. De missie van Peeze komt tot uitdrukking in twee woorden: premium en eerlijk. Voluit luidt de missie:

Wij willen goede koffie herdefiniëren. In onze ogen betekent goede koffie meer dan alleen lekkere koffie. Wij geloven dat je alleen écht goede koffie kan maken als het hele proces van koffie maken goed is. Als je goed bent voor de boeren en onze planeet. Als je door de hele keten duurzaam en eerlijk produceert, met veel aandacht en liefde. Daar smaakt de koffie uiteindelijk ook veel beter van. Ons doel is om van eerlijke koffie de norm te maken door het voortouw te nemen. Door koffie te maken die een positieve bijdrage levert aan de planeet. Door nauw samen te werken en persoonlijk betrokken te zijn in het hele koffieproces. Zo willen wij de koffiesector een betere en eerlijkere plek maken. Peeze is een koffiemark dat twee ogenschijnlijk eerder onverenigbare werelden met elkaar verbindt. Die van premium, kwalitatieve koffie én koffie die op een bewuste manier geproduceerd is. Premium koffie voor de bewuste generatie.

Om deze missie te realiseren richt de onderneming zich, met ongeveer vijftig medewerkers, vrijwel uitsluitend op de B2B markt. Dat doet ze met drie productlijnen. Consumenten kunnen genieten van koffie, thee, of chocoladedranken in een café, een restaurant, een bedrijfscounter, een bioscoop, een strandpaviljoen, een sportkantine, of andere afzetkanalen waar professionele distributeurs de koffie aanbieden. Koffie vormt daarbij de hoofdmoot van het aanbod en maakt ongeveer zeventig procent van de omzet van de onderneming uit. De consument kan daarbij de geur en de smaak van de Arabica bonen tot zich nemen in de wetenschap dat elk kopje koffie voldoet aan de toonaangevende certificeringen in

de wereld. Circa vijftig procent van alle koffie die Peeze wereldwijd inkoopt is afkomstig uit Ethiopië, Peru, Honduras en Indonesië en draagt het Fairtrade/Max Havelaar label. Deze koffie is ook biologisch geteeld en verwerkt in hooggelegen gebieden. Gemiddeld genomen groeien de bonen op een hoogte tussen 1500 en 1800 meter, teneinde de bessen met de beste smaak en geur te produceren. De overige vijftig procent is gecertificeerd door Rainforest Alliance en komt uit, onder meer, Brazilië, India, El Salvador, Nicaragua en Guatemala.

Daar bovenop garandeert Peeze dat haar koffie 100 procent klimaat neutraal gebrand en gedistribueerd is. De CO<sub>2</sub>-uitstoot die gepaard gaat met de productie en verwerking van biologische koffie wordt gecompenseerd aan de bron. Maar het bedrijf gaat verder. Zo heeft het geïnvesteerd in milieuvriendelijke technologie in oorspronglanden die het watergebruik bij het pulpen van koffie met vijftientig procent terugbrengt. Tegelijkertijd draaien alle processen en activiteiten in het bedrijf in Arnhem volledig op Nederlandse windenergie.

Deze focus op verantwoord en duurzaam ondernemen komt voort uit de visie van Peeze op de belevingsmarkt rondom koffie. Hoge kwaliteit en duurzaamheid spelen daarin een belangrijke rol en dus streeft Peeze na om dé autoriteit te worden op het gebied van koffie en ketenduurzaamheid. Uit een oogpunt van klantgerichtheid biedt Peeze dan ook niet alleen haar producten aan klanten aan, maar ook advies. Wil de klant meer weten over hoe zij het best kan communiceren met consumenten, over de voordelen en beperkingen van filterkoffie en vers bereide koffie, over het onderscheid tussen een espressomachine, een cafetière, of een percolator, over de beste routing, over de 'duurzaamheid' van de koffie: geen enkel probleem. Peeze staat haar met raad en daad terzijde en laat zien hoe met haar koffie barista's in Nederland de beste kopjes koffie zetten<sup>153</sup>.

In deze gerichtheid op de klant, op kwaliteit en op verantwoord en duurzaam ondernemen onderscheidt Peeze zich niet van andere ondernemingen. Ook het actief betrekken van de ruim vijftig medewerkers bij de ontwikkeling van de onderneming is niet uitzonderlijk. Het zijn de kenmerken van een moderne, goed bestuurd onderneming, die op grond van de Nederlandse Corporate Governance Code oog heeft voor de belangen van haar stakeholders. Waar het al meer bijzonder begint te worden is de zorgvuldigheid waarmee de onderneming nadenkt over groei. Dat de onderneming groei nastreeft is vanzelfsprekend, maar het gaat wel om gecontroleerde groei. Uitbreiding naar de retailmarkt wordt niet voorzien, terwijl een eerste verkenning van de Chinese markt als mogelijke groeimarkt uiteindelijk in de la verdween. De risico's wogen niet op tegen de (beheersbaar tot stand te brengen) potentiële voordelen van de ontwikkelingsrichtingen. Niet het financieel gewin vormt de drijfveer, maar de gecontroleerde en vanuit de waarden gedreven ontwikkeling van de onderneming. Of zoals Terpstra aangaf: "Het moet tegenwoordig allemaal heel snel. Het moet allemaal heel goedkoop. Je vergeet dan je waarden. We kunnen bij wijze van spreken vier keer zoveel verdienen als we nu doen, zonder problemen. Maar, als je je laat verleiden door die profits, dan ga je risico's nemen. Dat kan goed uitvallen. Er zijn zat voorbeelden waar dat goed uitpakt, maar het is een heel groot risico. En wij nemen dat soort risico's gewoon niet."

Om haar missie te verwezenlijken werkt Peeze enkel samen met partners die de visie van het bedrijf delen. Zo wordt al decennia lang nauw samengewerkt met koffie-importeur Efico. De dertigjarige relatie kenmerkt zich door een sterk – om niet te zeggen een bijna blind – vertrouwen. Dat vertrouwen is gebaseerd op een uitstekende zakelijke band, waarbij de partners elkaar zeer eenvoudig weten te vinden. Op hun beurt droegen de talrijke interacties ook weer bij aan het verstevigen van de relatie. Maar de basis voor de hechte band ligt is de sterke waardenoriëntatie van beide bedrijven; en die waarden vertonen een sterke mate van congruentie. Duurzaamheid, verantwoordelijkheid, kennis van de gemeenschappen waarmee je zaken doet en de lange termijn focus zijn voor Peeze en Efico vanzelfsprekend. Het behalen van winst speelt daarbij zeker een rol maar, zo geeft Terpstra aan, "Ik hoef niet het onderste uit de kan". Bij een lange-termijn oriëntatie mag iedereen wat verdienen aan een transactie. Zelfs al betaalt Peeze daardoor meer dan wat het via scherp onderhandelen in de markt aan korte-termijn financieel voordeel zou kunnen behalen. Gun de ander wat, maar dan moet die ander wel klaarstaan als Peeze de partner nodig heeft. Op Efico en de Duitse koffiebranderproducent Probat in Emmerich kan Peeze bouwen. Dat is wel wat waard. Het geeft rust en vertrouwen. Het is de reden waarom de ondernemingen zo'n succesvolle samenwerking achter zich hebben<sup>154</sup>, zelfs al ging de geschiedenis niet altijd over rozen.

### De gerichtheid op het welzijn van anderen

Om de gerichtheid op het welzijn van anderen vast te stellen gaan we nader in op drie dimensies: mens, manifestaties en motivaties.

153 Zo zette in 2015 de barista van de Nijmeegse Blonde Pater met Peeze koffie de beste koffie van Nederland.

154 Opgericht in 1926 nadert Efico inmiddels haar honderdjarig bestaan.



## 1. Mensen

Als Peeze zich ergens door kenmerkt dan is het wel de diepgewortelde, oprechte belangstelling voor menselijke relaties die de onderneming paart aan een gezond zakelijke aanpak. Anders dan bij de andere ondernemingen in deze studie is er niet een aandachtsveld dat er echt uitspringt. Vanuit de missie en de visie van de onderneming heeft de onderneming aandacht voor het bouwen aan kwalitatief hoogwaardige relaties met medewerkers, leveranciers en zakelijke partners. Vanzelfsprekend worden daarbij de klanten in de B2B-markt niet vergeten die met raad en daad terzijde worden gestaan. Maar in de kern bouwen het huidige management en de medewerkers aan een bedrijf dat een absoluut duurzaam topproduct wenst te leveren. Dat doet Peeze op basis van respect voor de noden, wensen en belangen van alle betrokkenen met wie zij door haar missie verbonden is. De moeilijke situatie waarin de, in coöperaties verenigde, boeren in Afrika, Latijns-Amerika en Indonesië momenteel verkeren, krijgt daarbij wel bijzondere aandacht. Want, zo geeft Terpstra aan: “hoe kunnen we geven om mensen in onze omgeving en buiten we aan de andere kant de boeren uit?”

Het thema van een rechtvaardige verdeling tussen westerse koffiekopers, branders, distributeurs en consumenten enerzijds en de boeren anderzijds loopt als een rode draad door het doen en laten van Peeze heen, op basis van een gedegen kennis van de lokale situaties. Directie en medewerkers bezoeken geregeld de landen en de coöperaties waarmee zij zaken doen. Wat Peeze bijzonder maakt is dat het medewerkers meeneemt op reis – ook als zij functioneel niet direct in aanraking komen met coöperaties<sup>155</sup>. De receptionist heeft net zoveel kans om mee te gaan naar Yirgacheffe (Ethiopië), dan de logistiek medewerker of de winkelmedewerker. De reden is simpel: de reis en de verhalen die daar afloop over gedeeld worden zorgen voor bewustwording en voor binding in het bedrijf. Medewerkers raken meer betrokken bij het product, bij de mensen die verantwoordelijk zijn voor de productie en bij Peeze als een bedrijf waar je graag voor wilt werken. Het draagt ook bij aan een stukje trots. Als ze op reis zijn nemen de medewerkers kennis van de activiteiten van de Peeze Foundation<sup>156</sup> in de gemeenschappen waarmee de onderneming een zakelijke relatie heeft. Daar kunnen ze zich vaak mee vereenzelvigen. Zo gaat het in Sidamo (Ethiopië) om het aanbieden van scholing aan kinderen. Als er een ding belangrijk is, aldus Christel Jacobi, die de afgelopen jaren Ethiopië en Sri Lanka heeft bezocht, dan is het wel de zorg voor goed onderwijs voor de kinderen in de boerengemeenschappen. Het biedt zicht op een betere toekomst.

Hiervoor werd al gewezen op de meer dan uitstekende relatie die Peeze bewust onderhoudt met haar koffie-importeur en koffiebranderproducent. Het zijn de twee functies waar de onderneming in sterke mate van afhankelijk is, al is dat niet de doorslaggevende overweging om de relatie te koesteren. Die reden wordt wel gevonden in de congruentie van waarden. Het is denkbaar, aldus Terpstra, dat er een eind komt aan de relatie zodra de waarden gaan divergeren en er een vertrouwensbreuk ontstaat. Dan is het ook onmiddellijk over. Daar is op dit moment echter geen sprake van. Tot slot heeft de onderneming oog voor de belangen van de samenleving en draagt het – in alle bescheidenheid – haar steentje bij waar dat mogelijk is. Als onderneming heb je gewoon een verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van leven in Arnhem en omstreken.

## 2. Manifestaties

Zoals eerder opgemerkt richt Peeze zich in haar aandacht voor (het welzijn van) anderen niet op een specifieke groep – al mogen de boeren en coöperaties in de oorsprong landen wel op bijzondere belangstelling rekenen. In het segment van de duurzame, biologische en verantwoorde koffie waar Peeze een voortrekkersrol wil vervullen is een centrale vraag voor het management: hoe kunnen wij de koffieboeren helpen? Zonder de boeren die kwalitatief hoogwaardige koffie produceren heeft de Arnhemse koffiebranderij geen business.

Om de boeren een leefbaar(der) bestaan te bezorgen, volgt Peeze een tweesporenbeleid. Zelf betaalt het met de fairtrade minimumprijs de boeren beter voor hun koffie dan de prijs waarmee koffie wordt verhandeld op de wereldmarkt (zie onderstaand kader). Overigens realiseert het management zich terdege dat het hierbij gaat om een minimumprijs. Bij dat prijsniveau is niet altijd sprake van een leefbaar inkomen. De prijs zou mogelijk nog omhoog moeten.

<sup>155</sup> Peeze is zich bewust van de milieu-impact van de vluchten naar de verschillende werelddelen. De voordelen van de betrokkenheid van de medewerkers en het versterken van hun bewustzijn weegt voor het management op tegen de schade die vliegen met zich meebrengt. De CO<sub>2</sub>-emissies van de vluchten worden gecompenseerd.

<sup>156</sup> De Peeze Foundation is in 2010 opgericht door Koffiebranderij Peeze met als doel om welvaart en kennis te delen met kansarme mensen die het goed kunnen gebruiken. De Foundation gaat uit van de eigen kracht en creativiteit van de mens. De projecten die de foundation ondersteunt hebben daarom vooral te maken met het stimuleren van zelfredzaamheid zodat dit op de langere termijn veranderingen kan veroorzaken. Zie <https://peeze.nl/foundation/>

De standaardprijs voor koffie per pound (453,59 gram) op de wereldmarkt bedroeg op 2 augustus \$ 0,9815. Op 17 april 2019 bereikte de koffieprijzen een dieptepunt op \$ 0,87 per pound<sup>157</sup>. Dat is de laagste prijs in ruim dertien jaar en ver beneden de kostprijs en de door Fairtrade gehanteerde minimumprijs van \$1.35 per pound voor ongewassen conventionele arabica bonen. Gaat het om biologische bonen, dan bedraagt de Fairtrade garantieprijs \$ 1.65 per pound<sup>158</sup>.

Daarnaast zorgt Peeze dat het directe relaties onderhoudt met de via coöperaties vertegenwoordigde boeren en rechtstreeks afneemt van de coöperaties. Met behulp van een tracking and tracing systeem kan de koffiebrander – en koffie-importeur Efico – achterhalen welke boer van welke boer afkomstig is. Om boeren te helpen beter te presteren, maakt Peeze zich ook sterk voor het overdragen van kennis. Met haar lange historie beschikt het bedrijf over enorm veel kennis op het terrein van koffie en het verantwoord runnen van een agri-bedrijf, die zij kan inzetten ten behoeve van de coöperaties met wie het samenwerkt. Het volgende voorbeeld uit Peru illustreert dit aspect.

Via educatieve programma's wordt de inwoners geleerd hoe belangrijk de biodiversiteit is voor Los Chilchos. Ook het belang van water wordt hen uitgelegd en in welke mate dit bijdraagt aan het ecosysteem en hun economie. Dit programma bereikt honderden inwoners. Via het koffieproject zijn steeds meer financiële middelen beschikbaar om voedsel te kopen en te verbouwen.<sup>159</sup>

Kenmerkend voor de aanpak is dat Peeze het open gesprek aangaat en luistert naar wat de boeren en de coöperaties haar te vertellen hebben en waaraan zij behoefte hebben. Uitgangspunt is dat op basis van wederkerigheid – waarbij de boer goede bonen levert en Peeze een faire prijs, kennis en andere vormen van ondersteuning – een lange-termijn relatie ontstaat. Want, zo gaven de Peeze respondenten aan: “op het moment dat je weet waar je koffie vandaan komt, ben je ook verantwoordelijk voor de consequenties”.

Een van de aspecten waar de boeren behoefte aan hebben is kennis. Peeze deelt daarbij niet alleen de kennis waarover zij beschikt, maar is ook betrokken bij programma's die scholing van boeren en hun naasten bevorderen. Zo participeert de onderneming in een programma van Fair Trade Climate Academy gericht op het planten en oogsten van meerdere gewassen. Zo gaan koffie en bananen vaak zeer goed samen. Het zorgt ervoor dat risico's worden gespreid en dat boeren beter in hun eigen levensbehoeftes kunnen voorzien. “Ga geen groenten kopen van het geld dat je verdient, maar verbouw je eigen groenten”, aldus Christel Jacobi. Daarnaast zorgt de Peeze Foundation waar mogelijk en gewenst voor het versterken van de infrastructuur, zoals het neerzetten van een gemeenschapsgebouw. Het onderwijs zelf is een zaak van de overheid, maar de koffiebrander draagt bij waar zij kan in het aanleggen van de benodigde voorzieningen.

Met het tweede spoor richt Peeze zich op de markt en op de collega aanbieders in die markt. In samenwerking met, onder meer, Simon Levelt, MAAS, Hesselink, Moyee, Bocca, Blanche Dael en Solidaridad zet de onderneming zich in om betere prijzen tot stand te brengen voor de boeren op het niveau van de hele sector. Een eerste stap die daartoe is gezet bestaat uit het in kaart brengen van de werkelijke kosten van de koffieproductie – inclusief de verborgen kosten die tot dusver buiten beeld blijven en veelal worden afgewenteld op de producent of de samenleving. We spreken dan van True Cost Accounting. Dan gaat het om, onder meer, de kosten van watergebruik, energieverbruik, koolstofemissies, arbeidsomstandigheden, leefbare lonen. De verkenning wordt uitgevoerd met ondersteuning van, onder andere, True Price, Solidaridad en EY<sup>160</sup>.

Van een andere aard, maar niet minder relevant, zijn de concrete manifestaties van de gerichtheid op anderen in Arnhem en omgeving. Bedrijfsfilantropie is gewoon onderdeel van de wijze waarop Peeze in de samenleving wil staan. Dat loopt uiteen van de al twintig jaar durende samenwerking met de voedselbank, het verlenen van steun voor Ome Joop's Tour, een vakantiefietsstocht van meer dan een week voor kinderen van wie de ouders het niet breed hebben, tot een projectje met de Weekendschool en steun aan medewerkers die lopen voor een goed doel. In alle gevallen gaat het om het bijdragen van maatschappelijk waardevolle projecten in Arnhem en omgeving.

157 <https://www.macrotrends.net/2535/coffee-prices-historical-chart-data>. Gecheckt op 6 augustus 2019

158 <https://www.fairtrade.net/standards/price-and-premium-info.html>

159 <https://peeze.nl/foundation/peru/>

160 Het initiatief is een vervolg op eerdere studies die, onder meer, zijn uitgevoerd door True Price in samenwerking met Solidaridad (2017, 2019)

### 3. Motivatie

Peeze is een bedrijfseconomisch gezonde onderneming die winst maakt om de continuïteit van de onderneming te verzekeren. Het is een van de drie kernelementen in de opdracht waarmee het toen zittende management de onderneming overnam van de voormalige (familie)eigenaar. Toch is het niet de meest belangrijke drijfveer. De relaties die worden ontwikkeld en onderhouden met klanten, medewerkers, producenten, leveranciers en de gemeenschappen waarin Peeze actief is zijn ingegeven door een streven naar gedeelde waarde. Hoewel de onderneming zelf eerder spreekt over verantwoordelijkheid, is het streven naar een rechtvaardige verdeling van de lusten en lasten van het zakendoen diep verankerd in het doen en laten van management. Of het nu gaat om eerlijk handel drijven met de boeren in Ethiopië, Brazilië, of Indonesië, of om een faire deal met klanten of leveranciers, telkens denkt Peeze in termen van gedeeld belang. Anderen mogen goed verdienen aan Peeze, zolang er maar sprake is van een faire verdeling en een integere wijze van zaken doen.

Ten aanzien van het lot van de boeren – die bij de huidige wereldmarktprijzen in de koffiemarkt niet of nauwelijks een bestaan kunnen opbouwen – schuift de balans met enige regelmaat door naar het belang van de ander. Wij hebben, als westerse afnemers en consumenten, in de ogen van het management een bijzondere verantwoordelijkheid om de lokale boeren te helpen. Allereerst gaat het dan om het betalen van de minimum fairtrade prijs voor conventionele of biologische koffie. Door nauw samen te werken met coöperaties kan Peeze deze minimumprijs garanderen en blijft zij weg van de ‘race to the bottom’ op de wereldmarkt. Vervolgens heeft de koffiesector een verantwoordelijkheid om boeren te helpen hun kwaliteit te verbeteren en hun productie per (hect)are te vergroten – om daar wederom een faire prijs voor te betalen. Tot slot is het zaak kennis over te dragen. Voor zover bij deze initiatieven het eigenbelang een rol speelt, is dat meer in de vorm van een lange-termijn welbegrepen eigenbelang. Of dat eigenbelang zich ook daadwerkelijk materialiseert is op dit moment onduidelijk, al gaat Peeze wel uit van deze veronderstelling. Belangrijker is echter dat wordt geluisterd naar de boeren, naar de coöperaties, en dat op basis daarvan Peeze bijdraagt – hoe klein haar bijdrage ook is – aan het ontwikkelen van een leefbaar bestaan voor de boeren en hun families.

### Analyse

Uit de focus op verschillende stakeholders, op de natuur, op het circulair gebruik van materialen en hulpbronnen, blijkt dat Peeze een cultuur en praktijk nastreeft die probleemoplossend is. De wijze waarop de onderneming aandacht heeft voor anderen vertoont kenmerken van een integrale aanpak en systematische aanpak. Dat daarbij ook oog bestaat voor meer incidentele vormen van aandacht voor anderen, laat onverlet dat, overall genomen, Peeze juist vanuit een integrale, waardengedreven optiek te werk gaat. Het respect voor en de waardigheid van mens en milieu vormen een belangrijke drijfveer voor management en medewerkers. Of het nu gaat om de personele, de strategische, de communicatieve of de productietechnische en –ontwikkelingskanten van de business, in alles straalt de onderneming een gelijkmatige aandacht voor het welzijn van anderen uit.

Geven om de ander is evenwel meer dan louter het ontwikkelen en onderhouden van een relatie en het voorzien in de behoeften van de ander. Een van de kenmerken van agapè, zoals wij die in deel I van deze studie omschreven, betreft de mogelijkheid van de ander om te spreken, om aan te geven wat hem of haar beweegt, waar hij of zij behoefte aan heeft – en de bereidheid om oprecht te luisteren naar de ander. Het is vooral in dit eerste spoor van handelen en de wijze waarop Peeze daar invulling aan geeft, dat de gerichtheid op de ander karakteristieken vertoont van agapè. Het bedrijf richt zich namelijk niet enkel op het (verder) ontwikkelen en onderhouden van relaties met de producenten van de koffie, respectievelijk op concrete handelingen voortkomend uit de door Peeze gesignaleerde behoeften van de ander. Heel uitdrukkelijk focust de onderneming – vanuit het respect voor boeren, gekoppeld aan een sterk gevoel van rechtvaardigheid – zich op het voorzien in de vanuit de gemeenschap voortkomende behoeften en wensen inzake een waardiger en leefbaarder bestaan.

Als we nu terugkijken en trachten vast te stellen of en in welke mate Peeze zich laat kennen als een onderneming met een ‘onverplicht commitment aan de bloei van anderen, dat door de ander wordt gewild en tot uitdrukking komt in concrete handelingen’, dan luidt het antwoord bevestigend. Peeze heeft duidelijk oog voor de noden van anderen, leeft zich in hun situatie in, luistert naar de ander en zijn of haar schets van de eigen situatie en tracht vervolgens met concrete initiatieven tegemoet te komen aan de wensen en behoeften van de ander in een streven naar gedeelde belangenrealisatie<sup>161</sup>.

<sup>161</sup> We zijn terughoudend om te spreken van een gerichtheid op gedeelde vreugde (vgl. Buijs, 2012), want de situatie voor de koffieboeren in de wereld is momenteel zorgwekkend. Zij beleven weinig vreugde aan hun arbeid en de (soms wrange) vruchten die zij daarvan plukken.

## Bronnen

<https://peeze.nl>

<https://peeze.nl/en/>

Gesprekken met Timmo Terpstra en Christel Jacobi

Adelhart Toorop, R. de, et al., (2017), *The true price of climate smart coffee. Quantifying the potential impact of climate-smart agriculture for Mexican coffee*, Solidaridad, True Price, et al., Utrecht/Amsterdam, June

Brounen, J. et al., (2019) *The true price of climate smart agriculture. Quantifying the potential impact of Climate-Smart Agriculture for Colombian coffee*, Solidaridad, True Price, et al., Utrecht/Amsterdam, March

## 4.5 MAAS

### Sector Koffie en Thee

*Ik geloof in het combineren van business  
en het tot bloei brengen van anderen.*

Wouter Fijnaut

#### Een korte beschrijving van de onderneming

Mensen in een organisatie voorzien van een kop koffie bereid met in het land van oorsprong gebrande en verpakte koffiebonen? Of koffie schenken die door ex-gedetineerden in Nederland is gebrand? Of toch liever je boardrooms voorzien van theezakjes uit de Himalaya, door vrouwen verpakt die een voorbeeld zijn voor andere Nepalese vrouwen? U kunt hiervoor terecht bij MAAS, de Eindhovense vending speler, die maatschappelijk verantwoord ondernemen tot speerpunt van het bedrijf heeft gemaakt. Je kunt dan ook nog je kantoor opfleuren met een bloempot of notitieboekje gemaakt van het koffiedik van je eigen organisatie. MAAS bedrijf ambieert de meest duurzame aanbieder in de markt te zijn. Ze ontzorgt organisaties die hun medewerkers, gasten en klanten willen voorzien in basale eet- en drinkbehoeften met een full-service concept. Daarbij kent de onderneming drie productlijnen: warme dranken, koude dranken en snacks. Bekend is de onderneming vooral van de koffiemachines die zij plaatsen bij, bijvoorbeeld, ziekenhuizen, universiteiten of gemeenten. In toenemende mate biedt MAAS haar klanten ook mogelijkheden voor koffie en thee in het premium segment door horecakwaliteit in koffie en thee aan te bieden.

De onderneming maakt een combinatie van vending machines met een maatschappelijke oriëntatie in de B2B markt. Ze zoekt synergie door direct te investeren in de bloei van mensen op haar kernproduct. Bijvoorbeeld door te investeren in een koffiebranderij in Ethiopië, waar Ethiopische boeren hun lokale economie helpen opbouwen. Of door in samenwerking met Teamwerk vluchtelingen of mensen met autisme aan een baan te helpen als MAAS-operator. De toenemende duurzaamheidsambitie van (potentiële) klanten helpt bij het verder vormgeven van die onderscheidenheid in duurzaamheid. MAAS merkt dat de aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen in tender-aanbestedingen groeit, dat potentiële klanten duurzamer willen worden maar niet weten hoe. Door goed naar klanten te luisteren, probeert MAAS aan haar klanten een duurzame totaaloplossing aan te bieden en daarmee MVO zo laagdrempelig mogelijk te maken. *"Je merkt dat het echt een hot topic is. Iedereen heeft het over duurzaamheid. Als ik kijk naar de gesprekken die ik heb met klanten is dat ze het wel willen, maar niet weten hoe"* aldus Jamy Kop, communicatiespecialist bij MAAS. Als speler in de koffie en de thee ziet MAAS het dan ook als haar verantwoordelijkheid om de maatschappelijke discussie over de te lage prijs die organisaties willen betalen voor koffie en thee aan te zwengelen. Bijvoorbeeld door het gesprek aan te gaan met koffie-inkopers en de vraag te stellen *"Hoe kun je waarde in de keten eerlijker verdelen?"*. Het leidt weleens tot een schok en verbazing als tijdens dit gesprek het besef doordringt dat mede door het eigen onderhandelen op een lage prijs de koffieboeren een relatief lage prijs krijgen voor hun koffiebonen. *"Er moet gewoon meer geld in die keten geblazen worden en dan kun je dat geld ook verdelen"* is de overtuiging van het management van MAAS.

#### MAAS in vogelvlucht

- MAAS is opgericht in 1889 door Ad Maas in Bladel als sigarenfabriek
- Het bedrijf is gevestigd in Son en heeft momenteel ongeveer 600 medewerkers in dienst
- MAAS is 126 jaar een familiebedrijf geweest en heeft een turbulente historie. In 2015 nam het huidige management het bedrijf over samen met een bank en later een investeringsfonds.
- MAAS levert en onderhoudt vending machines voor koffie, thee, fris en snacks in een business-to-business markt vanuit een waardepropositie die groei en impact combineert.

MAAS heeft niet altijd deze duurzame koers gevaren. Het oorspronkelijke Maas International B.V. was een familiebedrijf dat in 1889 werd opgericht als sigarenfabriek. Later werd het familiebedrijf achtereenvolgens groothandel in sigaretten en exploitant van sigarettenautomaten. Later kwamen daar de automaten voor koffie, fris en snacks bij<sup>162</sup>. De overstap naar de markt voor koffieautomaten bleek succesvol. Bedrijven maakten graag gebruik van de diensten van MAAS dat toentertijd bekend stond om haar lage prijsniveau voor poederkoffie.<sup>163</sup> Sinds 2015 is het bedrijf geen familiebedrijf meer, al is het besef dat zij groot is geworden door familiewaarden er nog steeds. Het huidige management nam MAAS over samen

<sup>162</sup> <https://www.ed.nl/economie/automatenverzorger-maas-in-son-in-handen-van-investeerder-nimbus-a2f82fd4/>

<sup>163</sup> Bron: <https://www.alle10top.nl/koffie/maas-koffie-poederkoffie-gigant-van-nederland/>

met ABN AMRO, dat een meerderheidsbelang kreeg. In december 2018 nam investeringsmaatschappij Nimbus uit Zeist het meerderheidsbelang van ABN AMRO over. MAAS focust nu op de Nederlandse markt vanuit een nieuwe identiteit: de meest duurzame vending speler zijn met de lekkere koffie en thee. *“Waar kun je je hart inleggen en kun je ook onderscheidend vermogen creëren?”*, zo vraagt algemeen directeur Wouter Fijnaut zich wat mijnerend af? Hij geeft direct het antwoord: *“dat is in een zich continu ontwikkelende MVO agenda.”* De markt vraagt steeds vaker om vergaande maatregelen op sociaal en milieugebied. In tenderprocedures speelt MVO tegenwoordig een belangrijke rol.

Tegen deze achtergrond ontwikkelde de onderneming een eigen koffie- en thee-lijn die iedereen die daaraan een bijdrage levert, op een eerlijke en rechtvaardige wijze laat delen in de gecreëerde waarde. MAAS is overtuigd van de oneerlijke verdeling in de waardeketen van koffie en thee die riekt naar uitbuiting – en niet naar ‘een goede economie’. Zo wordt op de wereldmarkt een te lage prijs betaald voor groene koffiebonen en losse thee, die vervolgens in Westerse landen worden verwerkt, verpakt en verkocht. ‘Goede economie bedrijven’ betekent voor MAAS niet alleen geld verdienen maar ook geld laten verdienen. Dus ook de mensen en lokale economieën in Ethiopië en Nepal, waar de koffie en de thee voor de nieuwe twee productlijnen vandaan komt. Het koffiemark BLENDDSTAR Single Origin<sup>164</sup> en het theemark Harpers Single Origin hebben tot doel waarde te creëren voor de producenten in oorspronglanden, gecombineerd met een betere positionering van MAAS in de markt voor meer verantwoorde en kwalitatief hoogwaardige koffie en thee. Op de website legt het bedrijf haar streven naar het bevorderen van een eerlijke verdeling uit via haar programma Impact@Origin.

#### IMPACT@ORIGIN

Wij willen een positieve impact maken op de waardeketen met het IMPACT@ORIGIN programma. Kern van dit programma is het permanent verplaatsen van elementen uit de waardeketen van West-Europa naar de landen van oorsprong. Wij creëren economische waarde in deze landen van oorsprong door lokaal te investeren en te zorgen dat de kwaliteit van leven van lokale gemeenschappen sterk verbetert. Ons doel is om in 2022 100% van onze producten en ingrediënten op basis van het IMPACT@ORIGIN principe te sourcen. (...) Om dit te stimuleren hebben wij ook geïnvesteerd in het koffiemark Moyee, dat op dit gebied een pioniersrol vervult die ons enorm aanspreekt. Voor thee (...) hebben we geïnvesteerd in een theeverpakkingslijn. Hier kunnen lokale vrouwen na een opleiding gaan werken voor een eerlijk loon. Gewoonlijk wordt de thee in West-Europa verpakt, maar met ons programma willen we ervoor zorgen dat deze waarde toevoegende activiteiten in Nepal blijven.

Naast de gerichtheid van de onderneming op creëren en eerlijker verdelen van de waarde, richt MAAS zich ook op het minimaliseren van haar ecologische voetafdruk. Dat doet zij onder meer door het plaatsen van energiezuinige en recyclebare machines<sup>165</sup> en het hergebruik van afval.

#### De gerichtheid op het welzijn van anderen

Om de gerichtheid op het welzijn van anderen vast te stellen gaan we nader in op drie dimensies: mens, manifestaties en motivaties. In deze casus concentreren we ons vooral op de relatie tussen MAAS en enkele van haar leveranciers.

##### 1. Mensen

Met een bedrijfsgeschiedenis als internationaal handelshuis is het niet vreemd dat de gerichtheid op anderen over geografische grenzen heen gaat. Dan gaat het om boeren, hun gemeenschappen en lokale economieën in de landen van oorsprong van de koffie en thee. De aandacht voor de ander via een sterk bedrijfsmatige aanpak betekent niet dat MAAS louter zakelijk is in de omgang. De Nepalese Susma Bastola, aangesteld door MAAS als marketing and business development coördinator voor de theelijn bij de Nepalese theecoöperatie, vertelt dat zij vriendschap ervaart in haar relatie met MAAS. *“Men behandelt mij als een vriend en niet als een medewerker”*, vertelt ze. Het bedrijf is heel benaderbaar en voor raad en daad kan ze altijd bij hen terecht. De Ilam regio, waar de theecoöperatie ligt, is erg afgelegen en het duurt dagen om er te komen. Het prettige en snelle contact via whatsapp of e-mail waardeert Susma enorm. Het geeft haar het gevoel dat MAAS er voor haar is als ze dat nodig heeft. Bijvoorbeeld als ze overleg nodig heeft of een nieuwe laptop toen die van haar was gecrasht. MAAS regelde het meteen. Het vooruitzicht dat ze met steun van MAAS een MBA-opleiding mag volgen in Kathmandu geeft haar het gevoel dat MAAS haar waardeert en een stap verder brengt in haar leven.

<sup>164</sup> <http://blendstarcoffee.com>

<sup>165</sup> De koffiemachines zijn energiezuinig met een A++ energielabel en voor 99.71% recyclebaar en/of herbruikbaar. Tevens biedt MAAS de mogelijkheid van de koop of huur van ‘second life’ machines.



Wat betekent het nu dat een bedrijf zich bekommert om een lokale gemeenschap waarvan zij producten afneemt? Neem de vrouwengroep bij de Tinjure theecoöperatie in Nepal. Tien vrouwen, die aanvankelijk verlegen waren en bang om te werken, zijn nu trots op hun verpakkingswerk en inspireren andere plattelandsvrouwen in Nepal. Yashoda Rai verwoordt het als volgt: *"MAAS bood mij kansen in het ontdekken van mijn kennis en verborgen talenten door het verpakken van thee"*. Susma benadrukt dat zij trots is op de marktbenadering van MAAS. Er is in Nepal weinig kennis over marktwerking, waardoor veel initiatieven klein blijven. Voor veel theeboeren is het een uitdaging de weg naar internationale opkopers te vinden. Met MAAS lukt dat wel en Susma is dan ook dankbaar voor de toegang tot de internationale markt die het bedrijf biedt, de mogelijkheid om waarde te creëren en deze in het land te behouden. Dat sluit ook aan bij de visie van MAAS, zoals eerder ook opgemerkt. In de woorden van Jamy Kop: *"We willen juist alles daar doen, dus dat ze daar meer banen kunnen scheppen en we daar meer economische waarde kunnen maken"*.

MAAS heeft ook dichterbij huis belangstelling voor de ander. Kwetsbare mensen in onze samenleving, zoals vluchtelingen of mensen met een crimineel verleden, krijgen een tweede kans. Via leer-werktrajecten probeert het bedrijf hen een stap verder te brengen. Vaak valt dit binnen de 'social return' eisen van aanbestedingen die MAAS heeft gewonnen. 'Social return' verlangt dat een bepaald percentage van de contractsom wordt geïnvesteerd in mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (zie onderstaand kader). De onderneming kijkt daarbij verder dan waartoe zij is verplicht. Ze streeft ernaar minimaal het dubbele te investeren van de geldende norm voor 'social return'. In aanbestedingen waarin dit geen vereiste is, tracht men alsnog mensen met een afstand tot de markt aan werk te helpen. Er wordt zoveel mogelijk naar win-win mogelijkheden gezocht.

In het kader van de in 2015 van kracht geworden Participatiewet hebben kabinet en sociale partners afgesproken extra banen te scheppen voor langdurig werklozen, mensen met een beperking, jongeren die moeite hebben om aan arbeid te komen en anderen op afstand van de arbeidsmarkt. Social return verwijst de verplichting van bedrijven om een bepaald percentage van de loonsom van een opdracht aan te wenden voor het creëren van banen voor deze groepen werknemers. Het streefpercentage is 5 procent, terwijl het minimumpercentage sinds 2018 is vastgesteld op 1,93 procent<sup>166</sup>.

Een voorbeeld vormt de tender die MAAS won bij de gemeente Rotterdam. De onderneming raakte in gesprek met het Rotterdamse koffiebedrijf Heilige Boontjes, dat jongeren met een crimineel verleden aan een baan helpt. De synergie was niet moeilijk te ontdekken: door koffie in te kopen bij het koffiebedrijf en te distribueren bij de gemeente Rotterdam, deed MAAS iets terug voor de Rotterdamse samenleving. Maar, zonder daartoe verplicht te zijn, nam ze ook twee jongeren op in een leer-werktraject dat vanuit Heilige Boontjes<sup>167</sup> werd begeleid. De MAAS-operators namen deze jongeren mee tijdens hun dagelijkse werk bij de gemeente. De operators leerden de jongeren hoe ze de koffiemachines en vending automaten moesten aanvullen, schoonmaken en onderhouden. MAAS verbond er zelfs een vorm van 'open hiring' aan: bij goed gedrag konden ze een vast dienstverband krijgen. Niet alleen jongeren met een crimineel verleden, maar ook mensen in de bijstand, erkende vluchtelingen en mensen met een beperking worden gezien door MAAS. In 2017 is zij een exclusieve samenwerking aangegaan met Teamwerk Participatiediensten, een bijzonder re-integratiebureau, om deze groepen mensen te helpen re-integreren. In de afgelopen jaren zijn er vanuit die samenwerking zeventien mensen gestart als operator voor MAAS. Los van het feit dat het krijgen van een tweede kans voor veel mensen onbetaalbaar is, leverden de 'social return' initiatieven MAAS in 2018 de trede 2 van de Prestatieladder Sociaal Ondernemen<sup>168</sup> (PSO) op.

## 2. Manifestaties

Bij MAAS valt de gerichtheid op het welzijn van anderen samen met haar streven naar economisch succes: hoe meer welzijn voor anderen, hoe meer zakelijke groei (en vice versa). Dit betekent dat MAAS voortdurend zoekt naar nieuwe mogelijkheden om met klanten of partners meer positieve maatschappelijke effecten te creëren. Het bedrijf kenmerkt zich dan ook door het hebben van meerdere samenwerkingsverbanden en initiatieven op verschillende maatschappelijke thema's. Dat blijkt allereerst uit de samenwerking met coöperaties in Ethiopië om hoogwaardige koffie in het premium segment van de markt te ontwikkelen en te kopen. Door essentiële onderdelen in de waardeketen, zoals het verwerken en verpakken, te verplaatsen naar het land van origine, zorgt MAAS voor werkgelegenheid ter plaatse. Voor BLENDSTAR Single

166 Voor meer informatie zie onder andere <https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-mvi-duurzaam-inkopen/mvi-thema-s/social-return>

167 <https://www.heiligeboontjes.com>

168 <https://www.pso-nederland.nl/over-de-pso/Over-de-Prestatieladder-Sociale-Ondernemen>

Origin investeerde het bedrijf in een koffiebranderij en een verpakkingsslijn<sup>169</sup>. *“Daar werken mensen, die doen kennis op in verpakkingstechnologie, hygiëne werkomstandigheden. Het is een compleet op Europese leest geschoeid koffiebranderijtje. Dat is fijn, want die mensen gaan de arbeidsmarkt weer op en die gaan weer andere dingen doen. Zo help je die economie.”* De aanpak is ‘no nonsens’. Om te borgen dat gebeurt wat MAAS voor ogen heeft, besloot de onderneming te investeren. MAAS kocht aandelen, verstreekte leningen en werkkapitaal en garandeerde een bepaald minimum volume dat de vaste kosten van de branderij dekt. *“Harde aandeelhouders, harde leningen, geen gezwam, iedereen een haarnetje, brandblusser, geen gedoe”,* vat Wouter Fijnaut, CEO van MAAS, het kort en krachtig samen. Het bedrijf heeft daarmee de dubbelrol van eigenaar en belangrijke klant, dat zorgt voor een solide basis voor de lokale producenten. Deze aanpak leidt tot hogere financiële opbrengsten voor de Ethiopische branderij en voor de boeren. Zij verkopen nu een verwerkt en verpakt product van hoge kwaliteit in plaats van een productiegrondstof. Voor de koffie is MAAS bereid een fors hoger bedrag te betalen: 13 euro in plaats van de gebruikelijke 2 tot 3 euro per kilo.

Daarnaast adviseert en investeert MAAS in de ondernemingen om ze naar een hoger plan te brengen. Uiteindelijk, bij een eventuele exit, wil MAAS een zelfredzamer en zakelijk succesvollere onderneming achterlaten zodat de economische ontwikkeling beklijft. Door het aangaan van contracten van minimaal vijf jaar is MAAS ook daadwerkelijk in staat om samen met lokale boeren, coöperaties, branders en werknemers, iets op te bouwen. Op die manier is er tijd om alle partijen te laten profiteren van een rechtvaardige productieketen. De initiatieven, en daarmee de mensen die hieraan meedoen, zijn dan ook beschermd tegen eventuele onvoorziene strategische koerswijzigingen binnen het Nederlandse bedrijf.

Dit klinkt erg zakelijk. Er zit echter ook een andere gedachte achter. Zakendoen zorgt in de ogen van Wouter Fijnaut namelijk voor vooruitgang. De lokale economie in Ethiopië profiteert van de investeringen van MAAS. De export van verwerkte landbouwartikelen zorgt ervoor dat meer harde valuta binnenkomt in Ethiopië dan via grondstoffenexport. Dat is voor de overheid weer belangrijk voor haar investeringsbeleid. Het voorhanden hebben van harde valuta is voor een regering belangrijk om buitenlandse investeringen aan te trekken. De Ethiopische overheid steunt MAAS dan ook in haar activiteiten. Ook zij heeft ook de ambitie om de economie te voeden door meer landbouwartikelen lokaal te verwerken en deze vervolgens te exporteren.

In de theesector heeft MAAS een vergelijkbaar initiatief ontwikkeld onder de naam Harpers Single Origin. Hier werkt zij samen met de Nederlandse not-for-profit organisatie Agriterra, de Nepalese Central Tea Cooperative Federation Ltd. en Tinjure, de oudste theecoöperatie van Nepal. Het gaat om zogenaamde premium thee. Deze thee van de allerhoogste kwaliteit is afkomstig van 250 theeboeren uit de afgelegen Ilam regio in Nepal. Slechts 10% van de theeblaadjes-oogst van de coöperatie gebruikt wordt voor de Harpers Single Origin theelijn. Om de exportmogelijkheden van de premium thee te vergroten, heeft MAAS certificering door Rainforest Alliance gefinancierd, vertelt Susma. Voor zo'n certificering moet aan allerlei Westerse Arbo-normen worden voldaan, zoals beschermende kleding voor de boeren en een spray tank voor organische mest. Daarnaast werkt Tinjure met de Nepalese Central Tea Cooperative Federation aan het lanceren van een eigen merk, *“Quality from the Himalayas”*. De verwerking van de thee gebeurt in de bestaande verwerkingsfabriek, maar het verpakken is een nieuw onderdeel in het productieproces. MAAS investeerde in een goed dak, nieuwe tegels, elektriciteit en tien nieuwe naaimachines. Het bedrijf hoopt daarmee een bijdrage te leveren aan het versterken van de positie van vrouwen in Nepal. Vooral in de afgelegen gebieden is dit, anders dan in de steden waar vrouwengroepen al meer geaccepteerd zijn, een behoorlijke uitdaging.

De belangstelling voor het welzijn van de ander uit zich ook in het overdragen van kennis. Dit zien we in de koffieketen, waar MAAS een educatieprogramma ondersteunt over *Coffee Science* van Jimma University, het Ethiopische zusje van Wageningen Universiteit en Research. MAAS deelt haar kennis met studenten over de koffieketen, over de huidige waardeverdeling en de mogelijke veranderingen daarin. In de theesector in Nepal dragen MAAS en Agriterra kennis over aan de boeren op het gebied van cultivatie, milieu-aspecten en bedrijfsvoering (waaronder boekhouden). Het doel is de koffiebranderij en de theecoöperatie naar een hoger plan te trekken.

De gerichtheid op anderen vinden we ook in innovatie terug. Innoveren betekent bij MAAS het groter maken van initiatieven om anderen te laten bloeien. *“Op die manier is wederom met een economische drijfveer de vooruitgang van anderen en het tot bloei brengen van anderen geborgd”,* aldus Wouter Fijnaut. Een van die innovaties is de koffie recycle service. Deze nieuwe dienst draagt bij aan het bevorderen van circulariteit in de koffiesector. Zo wordt koffiedik van klanten omgezet in bruikbare producten. Lisanne Addink van partnerorganisatie Coffee Based vertelt: *“verschillende recepturen hebben we in de afgelopen jaren ontwikkeld waardoor we dat koffiedik kunnen omzetten in plaatmateriaal, in spuitgietsproducten en nu sinds heel recent dus ook voedselveilige en vaatwasser bestendige spuitgietsproducten”*. Zo kan van koffiedik plaatmateriaal voor nieuwe

169 Dit heet het Impact@Origin programma van MAAS.

koffiemachines worden gemaakt, maar ook koffiemokken en plantenpotjes. De samenwerking biedt beide organisaties de gelegenheid om problemen op schaal aan te pakken. Alleen al in Nederland gaat het om ongeveer 300 miljoen kilo koffiedik. De koffie recycle service draait nu als pilot bij een Nederlandse Universiteit. Per jaar gaan er daar zo'n 400 miljoen kopjes koffie doorheen en dat is 3 miljoen kilo koffiedik. Daar kunnen heel wat notitieboekjes en plantenpotjes van worden gemaakt.

### 3. Motivatie

MAAS heeft een hele duidelijk motivatie om zich op het welzijn van anderen te willen richten. Dat is het economisch succes dat met deze visie en aanpak kan worden behaald. Juist door de beste te zijn op MVO gebied – waarbij MAAS MVO heel concreet omzet in acties waarvan boeren, vrouwen, maar ook Nederlandse arbeidslozen die min of meer zijn afgeschreven beter worden – denkt de onderneming opdrachten te kunnen binnenhalen: *“wij winnen van iedereen in de markt op MVO. Als we verliezen is het meestal op prijs”*, aldus de CEO. Eigenbelang is daarmee de belangrijkste drijfveer voor het stimuleren van het welzijn van anderen. Daarmee is de onderneming eerder economisch dan waardengedreven. Plat gezegd komt het er op neer dat waarden mooi zijn, maar dat winstgevendheid de doorslag geeft. *“Als het geen geld meer oplevert”*, aldus Wouter Fijnaut *“dan is de grap er natuurlijk af”*. MAAS is daarover heel zakelijk en pragmatisch. Als het voordeel aan de zijde van de onderneming – en de aandeelhouder – komt te vervallen, dan zal het beleid wijzigen. Daarbij gaat het zeker niet om maximalisering van het winststreven. Integendeel. Volgens de CEO is de huidige eigenaar *“een goed en sociaal fonds”*, maar stuurt wel aan op een marktconform rendement. Vooralsnog laat de aandeelhouder MAAS de ruimte zich ondubbelzinnig te richten op een eerlijke verdeling van de gecreëerde waarde tussen allen die daaraan een bijdrage leveren. Dat vergt inzet en doorzettingsvermogen van de distributeur en de producenten, maar ook van grote klanten zoals overheidsinstellingen. Die hebben vaak veel noten op de zang, maar zijn niet bereid een eerlijke prijs te betalen voor de koffie- en theeboeren. Daar valt nog een slag te winnen<sup>170</sup>.

Naast de economische drijfveer dien je ook te zorgen voor een goede financiële basis. Zonder financiële gezondheid van je bedrijf kan je anderen niet helpen. Wouter Fijnaut gelooft ook persoonlijk in het combineren van business en het tot bloei brengen van anderen. Deze overtuiging ligt verankerd in zijn werkervaring bij grote bedrijven die door zakelijke aanpak maatschappelijk goed presteerden. De economische motivatie van MAAS dient mede te worden begrepen tegen de achtergrond van de financiële malaise die de onderneming in de afgelopen jaren haar greep hield. Het management stelt alles in het werk daarin niet nog een keer terecht te komen. *“Het verdienen van geld is voor ieder bedrijf key”* zegt Wouter Fijnaut. Dit gaat in de moderne economie uitstekend samen met het streven *“goed voor elkaar te zorgen”*, zo sluit Wouter Fijnaut. Het gaat om geld verdienen en geld laten verdienen.

### Analyse

MAAS is gericht op anderen en zet zich in voor het verbeteren van haar maatschappelijke gerichtheid op haar leveranciers. Het maakt daarbij geen verschil of het nu gaat om de Rotterdamse Heilige Boontjes, de koffieboeren uit Ethiopië of de vrouwen uit Nepal. Tegelijkertijd is het duidelijk dat MAAS handelt vanuit een perspectief van wederkerigheid. Het gaat ervan uit dat de profilering als verantwoorde onderneming haar duidelijk een economisch voordeel oplevert. Een sterke profilering op het terrein van verantwoord ondernemen staat gelijk aan het winnen van tenders. Het eigene aan MAAS is dat het handelt als een maatschappelijke onderneming in een corporate jas. Waardecreatie staat centraal, zowel voor de onderneming als voor de partners met wie zij werkt. Zoals CEO Wouter Fijnaut opmerkt: *‘op prijs kunnen we verliezen van onze concurrenten, maar op maatschappelijke oriëntatie willen wij de beste van de sector zijn. Dat houdt in dat je constant bezig moet zijn, constant meer en betere initiatieven moet verzinnen.’* Omdat de concurrent ook niet stil zit wordt MAAS voortdurend uitgedaagd om het nog beter te doen. *‘Op die manier is het tot bloei brengen en de vooruitgang van anderen wederom geborgd met een economische drijfveer’*, aldus Fijnaut. Dat de onderneming daarbij slaagt in haar opzet is geen reden om stil te zitten.

De wijze waarop de onderneming aandacht heeft voor anderen vertoont kenmerken van een systematische aanpak. MAAS werkt vanuit een sterke probleemoplossende en waardescheppende houding en vertoont daarmee sterke gelijkenissen met Porter en Kramers creating shared value benadering. De strategie is gericht op het scheppen van meerwaarde en sterke economische groei, die goed uitpakt voor alle stakeholders. Interessant aan de benadering van MAAS is dat zij niet alleen uitgaat van de toename en versterking van economische waardecreatie, maar dit streven ook plaatst in het kader

<sup>170</sup> MAAS zet zich met collega koffieproducenten, waaronder Peeze, en overige partners zoals True Price, Solidaridad en MVO Nederland, in voor het versterken van het inzicht in de werkelijke kostprijs van de productie, verwerking en distributie van koffie. Doel is bij klanten het inzicht te vergroten in wat een faire prijs is voor een kilo koffie, gericht op een leefbaar leven voor de boeren in de oorspronglanden. Zie: <https://futureproof.community/bibliotheek/deze-koffiebedrijven-willen-de-werkelijke-kosten-van-koffie-in-kaart-brengen>

van een herverdeling van waarde<sup>171</sup>. Het is juist de bewust nagestreefde eerlijke verdeling van waarde die leidt tot een betere toekomst voor de Nepalese vrouwen, de Ethiopische koffieboeren, de Heilige Boontjes en de eigen medewerkers<sup>172</sup>. Ook de reductie van afval, het bijdragen aan circulariteit en het terugdringen van energiegebruik draagt bij aan dit beeld van gedeelde waardecreatie. Het respect voor en de waardigheid van mens en milieu vormen derhalve een belangrijke drijfveer voor management en medewerkers van MAAS om daarmee de bedrijfsdoelstellingen te realiseren.

Als we nu terugkijken en proberen vast te stellen of en in welke mate MAAS zich laat kennen als een onderneming met een 'onverplicht commitment aan de bloei van anderen, dat door de ander wordt gewild en tot uitdrukking komt in concrete handelingen', dan luidt het antwoord bevestigend. MAAS heeft oog voor de noden van anderen en tracht met concrete initiatieven tegemoet te komen aan de wensen en behoeften van de ander in een streven naar gedeelde belangenrealisatie. Hoewel het management zeker de intrinsieke waarde onderkent van haar aanpak, staat de benadering wel in het teken van de voorwaardelijkheid. De ander wordt met respect bejegend, maar het bevorderen van zijn of haar welzijn van de ander is wel conditioneel afhankelijk van de waarde die daarmee wordt gecreëerd voor (de eigenaar van) de onderneming. Als dat laatste eindigt, dan stopt ook de actieve stimulering van gerichtheid op anderen als een bedrijfsstrategie.

### Bronnen

<https://maas.nl/>

Gesprekken met Wouter Fijnaut, Jamy Kop, Lianne Addink en Susma Bastola

<https://www.friendsinbusiness.nl/magazine-item/gemeente-rotterdam-schenkt-een-straf-bakkie>

<https://www.trouw.nl/nieuws/heilige-boontjes-jongeren-met-crimineel-verleden-schenken-u-de-koffie~b3518112/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Brochure Harpers Single Origin

171 In paragraaf 5.3.2 van deel I gaven wij aan dat Porter en Kramer gedeelde waardecreatie als alternatief zien voor benaderingen die uit zijn op een rechtvaardigere verdeling van de bestaande koek. MAAS tracht zich juist in te zetten voor beide: het vergroten van de economische en sociale koek en een eerlijkere verdeling ervan.

172 MAAS tracht door een breed scala van activiteiten te sturen op het welzijn van medewerkers. Dat komt onder meer tot uitdrukking in een percentage van 1,36 procent voor kort en middellang ziekteverzuim en een gemiddeld dienstverband van meer dan 10 jaar (<https://maas.nl/sociale-impact/> - gecheckt op 15 augustus 2019)

## 4.6 Schijvens Corporate Fashion

### Sector Textiel en Tapijt

*Brabant is een agapè provincie.*

*Dat zit in het elkaar iets gunnen.*

Shirley Schijvens

### Korte beschrijving van de onderneming

Schijvens Corporate Fashion is een bijzondere onderneming. Gevestigd in het centrum van Hilvarenbeek heeft de aanblik van de onderneming nog dezelfde uitstraling als 150 jaar geleden. De voorkant wordt gevormd door twee voormalige woonhuizen die naar achter toe zijn uitgebouwd. Het pand bevat nog een bescheiden naaiatelier, hoewel dat nauwelijks meer wordt gebruikt. De productie vindt plaats in Azië. Als je binnenkomt merk je al direct de Brabantse gastvrijheid en opgewektheid. We spraken, onder andere, met Shirley Schijvens, die samen met haar broer Hugo en echtgenoot Jaap de vijfde generatie van eigenaren vormt van de onderneming. Bij binnenkomst verwelkomt ze ons allerhartelijkst. Het is een voorteken voor de wijze waarop Schijvens Corporate Fashion (hierna aan te duiden als Schijvens) omgaat met haar klanten, medewerkers en leveranciers. Dat beeld wordt nog versterkt als we in de ontvangstruimte een bar aantreffen<sup>173</sup>. Vrijwel dagelijks schuift Shirley's vader en vierde generatie eigenaar, Tino Schijvens, nog even aan en informeert naar het wel en wee van de medewerkers en het bedrijf. Vanzelfsprekend onder het genot van ... Het is Schijvens ten voeten uit: open, betrokken, gemoedelijk, maar wel hard werken.

#### Schijvens in vogelvlucht

- Schijvens Corporate Fashion werd in 1863 opgericht door Johannes Schijvens in Hilvarenbeek
- Het bedrijf is nog steeds gevestigd aan de Diessenseweg in het dorp, al heeft de tijd niet stilgestaan
- Inmiddels staat sinds 2005 de vijfde generatie aan het roer van het familiebedrijf
- Schijvens ontwerpt en produceert bedrijfskleding voor uiteenlopende sectoren en ondernemingen. Het opereert louter op de B2B-markt
- In Hilvarenbeek werken in 2019 27 mensen

Schijvens is opgericht in 1863 door Johannes Schijvens in Hilvarenbeek. Sinds de oprichting is het een familiebedrijf, werkzaam in de textielindustrie met een specialisatie in Corporate Fashion. In totaal werken er bij Schijvens in Hilvarenbeek zevenentwintig mensen. Naast de vestiging in Hilvarenbeek heeft de onderneming een vestiging in Dubai, waar Shirley's broer Hugo aan het roer staat. Tevens is Schijvens 80-procent meerderheidsaandeelhouder van een fabriek in het Turkse Mersin, waar kleding wordt gemaakt. Hier werken vijftig mensen, onder leiding van Michiel Oosterhuis en zijn Turkse vrouw Pinar. Kenmerkend voor het bedrijf door de generaties heen is de zorgzaamheid en betrokkenheid bij het wel en wee van klanten, medewerkers en de samenleving. Shirley is gedreven om de wereld een stukje mooier te maken en een bloeiende onderneming over te dragen aan de volgende generatie. Die gedrevenheid heeft ze meegekregen van haar vader die ze als een 'voormalige hippie' omschrijft: *"Een familiebedrijf als het onze heeft als intrinsieke waarde dat het op de lange termijn denkt. We moeten het overdragen aan de volgende generatie"*.<sup>174</sup> Deze drive combineert de onderneming met een hoge mate van vernieuwingsdrang.

Op de textielindustrie is veel kritiek. Na de olie-industrie is het een van de meest vervuilende industrieën ter wereld. Ook de arbeidsomstandigheden in de lage lonen landen halen regelmatig het nieuws. Een van de dieptepunten vormde de instorting in 2013 van het gebouw aan Rana Plaza in Savar, een subdistrict in Dhaka, waar overwegend textielproducenten waren gevestigd. Meer dan duizend mensen overleefden de ramp niet, terwijl het aantal gewonden uitkwam op meer dan 2500. Hoewel de ontwikkelingen in de sector als geheel geen concrete aanleidingen vormden voor Schijvens om het beleid verder te verduurzamen dan het op het moment van de ramp al was, gaven ze wel een extra impuls aan de wil om oog te hebben voor anderen. Oog hebben voor het welzijn van anderen betekent, onder meer, dat het bedrijf vol inzet op de circulaire productie van bedrijfskleding. Zo is Schijvens een van de weinige producenten in de wereld van 'corporate fashion' die oude kledingstukken mengt met petflessen om er bedrijfskleding van te maken. Waar in 2017 nog sprake was van een aandeel van acht procent van gerecyclede garens voor de productie van de kleding, daar was dit in 2018 al

<sup>173</sup> Toen haar vader haar vroeg om binnen het bedrijf te komen werken wilde voormalig Hotelschool Maastricht student Shirley dat onder een voorwaarde: dat er een bar in de ontvangstruimte kwam.

<sup>174</sup> <https://www.regio-business.nl/magazines/archief/editie-midden-brabant/sept-okt-2016/vrouw-in-business-shirley-schijvens/>

opgelopen naar veertig procent. In 2021 wenst Schijvens volledig over te zijn op garens uit gerecyclede textiel, petflessen of andere grondstoffen<sup>175</sup>. Dat klinkt eenvoudig, maar de praktijk wijst uit dat er dan nog wel wat problemen moeten worden overwonnen. Alle textiel wordt namelijk vervaardigd in landen als Turkije, Pakistan, Bangladesh, China, Marokko en de Verenigde Arabische Emiraten. Hoewel een van de grootste fabrieken voor de verwerking van gebruikt plastic en het 'vervezelen' van oude kleding in Turkije staat, is het niet vanzelfsprekend dat de gerecyclede garens kunnen worden ingevoerd in de overige landen waar partners van Schijvens actief zijn. Ook vraagt het enig omdenken van de partners zelf om Schijvens te volgen in haar streven naar circulariteit. Waar in China het denken over circulariteit en duurzaamheid langzaam maar zeker postvat, daar hebben Pakistan of Bangladesh nog een stevige inhaalslag te maken.

Naast circulariteit vormt aandacht voor de werkende mens een speerpunt in het beleid van het bedrijf. Het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden voor medewerkers van de partners – de term die de onderneming gebruikt voor haar toeleveranciers<sup>176</sup> – is voor Schijvens van groot belang. Om deze reden heeft de onderneming zich al in 2010 – dus ruim voor de ramp op Rana Plaza zich voltrok – aangesloten bij de Fair Wear Foundation (FWF)<sup>177</sup> en haar streven naar een leefbaar loon en gezonde arbeidsomstandigheden. Daarnaast werkt Schijvens samen met het Bangladesh Akkoord<sup>178</sup>, de Higg Index<sup>179</sup> en ondersteunt ze het door het Nederlandse Ministerie van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking geïnitieerde 'Convenant<sup>180</sup> on Sustainable Textiles and Clothing'<sup>181</sup>. Tegen de achtergrond van deze initiatieven maakt Schijvens zich hard voor gezonde en veilige werkplekken, aanvaardbare arbeidstijden en een loon waar de medewerkers en hun gezinnen van kunnen leven. Deze inzet maakt dat in een tijd waarin duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid door steeds meer bedrijven van belang wordt geacht, Schijvens steeds beter in beeld komt bij Nederlandse ondernemingen die hun medewerkers met verantwoord gemaakte bedrijfskleding willen uitrusten. Waar in het verleden Brabantse ondernemingen zoals CSU en Sligro de weg naar de onderneming eenvoudig wisten te vinden, geldt dat in toenemende mate ook voor bedrijven in de rest van het land. En met grote tevredenheid van de klanten met een 8,3 op een schaal van 1 tot 10<sup>182</sup>, van klanten zoals Gamma, Kruidvat, Hema, Blokker, Makro, NS, Intratuin, Sligro en CSU.

In deze casus gaan we specifiek in op de relatie met de partners, de toeleveranciers. Naar verder zal blijken geeft Schijvens op geheel eigen wijze invulling aan deze relatie. Anno 2019 werkt het bedrijf samen met tien partners<sup>183</sup> in zes landen<sup>184</sup>. De partner in Turkije, zo merkten wij reeds op, is voor tachtig procent in handen van het Hilvarenbeekse bedrijf. In Pakistan heeft Schijvens geïnvesteerd in een eigen vloer in de fabriek van haar partner om zo meer controle te krijgen over de levertijden. Tegelijkertijd worden haar producten nu gemaakt onder de juiste voorwaarden en omstandigheden. Alle partners zijn doorgelicht door de Fair Wear Foundation en voldoen aan de FWF standaarden inzake arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden. De koers naar een beperkt aantal partners is ingezet in 2013. Daarvoor produceerde Schijvens per jaar ongeveer 600.000 kledingstukken die werden gefabriceerd door zestig leveranciers. Dit systeem was kostbaar, complex en vroeg om veel managementaandacht. Daarbij kwam dat elke leverancier slechts goed was voor relatief kleine productiehoeveelheden. Van een bestendige, op de lange-termijn gerichte relatie was dan ook geen sprake. Met de verandering in 2013 zette Schijvens een ontwikkeling in gang naar partnerships, waarbij minder producenten elk meer gingen produceren.

175 Dit wordt mede ingegeven door de steun die Schijvens ontvangt van klanten. Zo heeft CSU de onderneming gestimuleerd om, op een moment dat technische aspecten rondom de garens de productie van volledig circulaire kleding dreigden te belemmeren, toch te kiezen voor 100% circulaire kleding. Uiteindelijk vond Schijvens een uitweg, juist door de aanhoudende steun van de klant.

176 <https://www.schijvens.nl/en/who-we-are/productiepartners/>

177 De Fair Wear Foundation streeft naar betere arbeidsomstandigheden in de textiel- en kledingindustrie, zie <https://www.fairwear.org/>.

178 Het akkoord is een onafhankelijke, juridisch bindende overeenkomst tussen bedrijven werkzaam in de textiel- en kledingindustrie en vakbonden om te streven naar een veilige en gezonde textiel- en kleding industrie in Bangladesh, zie <https://bangladeshaccord.org/>.

179 Met de index en de bijbehorende toolkit worden de duurzaamheidsprestaties gemeten, die resulteren in een score voor het bedrijf en producten. Zie <https://apparelcoalition.org/the-higg-index/>.

180 Het convenant ageert tegen kinderarbeid, tegen 'forced labor', en is voor een minimumloon in de textiel- en kledingindustrie: <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/engels/2016/agreement-sustainable-garment-textile.pdf>.

181 <https://www.schijvens.nl/en/we-love-to-explain/covenant/>

182 Dit cijfer staat gelijk aan een Net Promotor Score van 33%. De NPS werd geïntroduceerd door Bain & Co's Fred Reichheld in Harvard Business Review (2003) en drukt het antwoord uit van klanten op de vraag: "Hoe waarschijnlijk is het dat u ons zult aanbevelen aan een vriend of collega?". De Nederlandse B2B markt had in 2018 een NPS van 14% (<https://www.integron.nl/kennis-en-nieuws/klantbeleving/net-promotor-score-nps-in-nederland-in-2019-14-meer-sturen-op-klantbeleving-werkt/>)

183 <https://www.schijvens.nl/en/who-we-are/productiepartners/>

184 <https://www.schijvens.nl/en/who-we-are/locations/>



## De gerichtheid op het welzijn van anderen

Om de gerichtheid op het welzijn van anderen vast te stellen gaan we in op drie dimensies: mens, manifestaties en motivaties. We focussen daarbij op de relatie met de partners in de waardeketen.

### 1. Mensen

Schijvens Corporate Fashion is een kleine onderneming met zeventwintig mensen in dienst. Over het algemeen opereert het als een hecht team dat wordt aangestuurd door een driehoofdige leiding: Shirley en haar man Jaap Rijnsdorp vanuit Hilvarenbeek en Hugo Schijvens vanuit Dubai. Medewerkers zijn enthousiast en trots op hun werk, op de producten en op de onderneming, al hebben ze soms wel eens wat moeite om de snelle ontwikkelingen bij te benen. Het management is 'voortdurend buiten' en neemt talrijke veranderingen waar in een dynamische omgeving. Als je dat niet allemaal terugkoppelt naar je team, aldus Shirley, *"dan krijg je een misconnectie en dan raken mensen ook gefrustreerd, weet je. Dat is best heel pittig"*. De ondernemster voegt daar aan toe: *"Vroeger was het makkelijk, dan zaten we hier elke dag ongeveer aan de bar met een toch wel grote groep te borrelen. Maar het bedrijf wordt steeds professioneler en dan merk je dat je daar gewoon wat minder tijd voor hebt"*. Dat laat onverlet dat het team in Hilvarenbeek, met ondersteuning vanuit Dubai en in samenwerking met de partners, een bloeiende onderneming weet neer te zetten gericht op de productie van circulaire bedrijfskleding.

De onderneming probeert haar doelstellingen te realiseren als een familie. Het lijflied van de onderneming is dan ook "We are family" van Sister Sledge, met daarin de volgende passage:

*All of the people around us they say  
Can they be that close  
Just let me state for the record  
We're giving love in a family dose*

Die familieband geldt niet enkel in kleine kring of binnen de onderneming in Hilvarenbeek, maar door de hele uitgebreide onderneming – inclusief de partners. In dit geheel aan familierelaties beschouwt Schijvens zichzelf als een "ketenregisseur". Niet dat het bedrijf als enige aan de knoppen draait. Het is het gevoel dat Schijvens tot uitdrukking wil brengen. Je bent er voor elkaar en door oog te hebben voor elkaars zorgen en positieve ontwikkelingen komen de mooiste resultaten tot stand. Het onderstaande voorbeeld van Intergamma – de holdingmaatschappij van ondernemingen als Gamma en Karwei – laat zien hoe dat in de praktijk werkt.

*Intergamma bestelt een keer per half jaar de gewenste collectie voor de komende periode. De hele order van blouses, broeken, polo's, sweaters, enzovoorts, wordt uitgezet bij de partners onder de voorwaarde dat zij allemaal op hetzelfde moment hun deel uitleveren. Is een partner te laat, dan gaat de hele order 'on hold'. In een geval had een leverancier, verantwoordelijk voor een klein deel van de order, problemen met het doek. De totale order kwam daarmee in gevaar. Tijdens overleg bleek dat een Chinese partner nog voldoende doek had liggen en werd het probleem opgelost. Het werd een overwinning van het collectief.*

Om de onderlinge band te verstevigen organiseert Schijvens elk jaar een Suppliers Day. De partners komen dan ergens in de wereld bijeen. Dit leidt er toe dat de leveranciers 'het gevoel hebben erbij te horen' – iets dat ook blijkt uit de WhatsApp groep waarop leveranciers en Schijvens met elkaar communiceren. Hierin worden nieuwtjes en belangrijke (privé) momenten met elkaar gedeeld. Het leidt tot een gevoel van saamhorigheid. Dit kwam onder meer tot uitdrukking tijdens de eerste partnerdag die werd gehouden ter gelegenheid van het 150-jarig bestaan van het bedrijf. Op kosten van Schijvens zijn toen alle partners een week lang naar Nederland gekomen voor het smeden van betere banden, maar ook om feest te vieren. Wat Shirley Schijvens daar het meest van is bijgebleven is het volgende:

*"Wat het allermooiste was vond ik, dat was op de laatste avond. Toen waren we met z'n allen uit eten, ons personeel was daar ook bij samen met alle leveranciers. We waren met heel het bedrijf naar de Efteling gegaan en 's avonds zaten we te eten en toen stond er een Pakistaan op en die zei: 'I'm glad that I can now say that I have a friend in India'."*

De vriendschap bestaat nog steeds. Ze zijn, om het op zijn Brabants te zeggen, "dikke maten geworden".

### 2. Manifestaties

Schijvens heeft een sterke visie op wat zij als haar verantwoordelijkheid beschouwt en is bereid om daar de consequenties van te dragen. Een belangrijk uitgangspunt is dat Schijvens zaken wil doen met klanten, maar dan wel op een manier dat iedereen er beter van wordt: de klant, de partners en hun medewerkers, de eigen medewerkers en de ondernemer. Klanten die dit uitgangspunt niet accepteren, worden vriendelijk geweigerd. Zo heeft Schijvens ooit bedankt voor een opdracht van

een klant waarmee ze in het verleden onenigheid had omtrent een verdelingsvraagstuk. *"Ik wil kijken hoe we een product kunnen maken waar iedereen blij van wordt. Niet alleen de drager of de inkoper, maar ook wij en de naaifabriek en de mensen die het daar ook maken"*, aldus de Schijvens-directeur. Hoewel het issue uit de weg is geruimd, ontbrak de aansluiting met de eigen waarden en bedankte de onderneming voor een vervolgoopdracht. Omgekeerd ziet de onderneming ook bedrijven waarvoor zij graag een opdracht zou willen uitvoeren: *"Ik wil, bijvoorbeeld, ooit heel graag IKEA binnenhalen omdat ik vind dat die bij ons past"*. Een passende klant is overigens niet altijd een klant die de volledige kostprijs betaalt voor het product dat Schijvens levert. De onderneming werkt met een differentiatie naar vier soorten tarieven voor haar 'grondstof' die variëren naar de hoogte van de lonen en naar de mate van recycling. Variant een is de basale versie die uitgaat van de 'virgin' grondstof en het door Fair Wear omschreven wettelijk minimumloon. Variant twee gaat uit van de 'virgin' grondstof met een leefbaar loon. Variant drie heeft betrekking op de levering van gerecyclede grondstof met het minimumloon. Variant vier, tenslotte, paart gerecyclede grondstof aan het leefbaar loon. Het is vervolgens aan de klant om te bepalen voor welke variant deze kiest. Schijvens hoopt van harte dat de klant kiest voor de varianten twee of vier. Doet deze dat echter niet, dan past Schijvens zelf het verschil bij: *"Als de klant niet kiest voor een van deze varianten, dan kan het toch niet zo zijn dat wij in, bijvoorbeeld, Pakistan niet een leefbaar loon gaan betalen"*. Heel concreet, zo voegt de onderneemster eraan toe, betekent dit dat zij *"elk jaar 50.000 euro extra voor de personeelspot in Turkije"* voteren<sup>185</sup>.

Het is niet het enige voorbeeld dat aantoont dat de onderneming de daad bij het woord voegt, aldus Jeske van Korven, binnen Schijvens verantwoordelijk voor verantwoorde inkoop en MVO. Zo helpt de onderneming leveranciers in materiële zin als die wat krap zitten door betalingen te vervroegen. Ook accepteert het bedrijf hogere inkoopprijzen van haar partners als de grondstofprijzen stijgen. Een mooi voorbeeld van een agapè-momentje was de schoonmaakactie die medewerkers van Schijvens organiseerden bij een nieuwe leverancier. Toen het team een eerste bezoek op locatie bracht en vaststelde dat de machines vies waren en de fabriek niet brandveilig vanwege een overdaad aan brandgevaarlijke doeken, werden direct de handen uit de mouwen gestoken. Dezelfde avond nog werd de fabriek schoongemaakt en opgeruimd. Immaterieel stelt Schijvens kennis en ervaring ter beschikking, bijvoorbeeld als blijkt dat de arbeidsomstandigheden niet up to date zijn. Waar nodig, zo bleek al uit het voorgaande, is Schijvens dan materieel weer bereid – binnen de beperkingen van een bescheiden budget – om mee te investeren als dat nodig is. De voorbeelden in Turkije en Pakistan spreken in dit kader boekdelen. Overigens heeft dit ook niet beoogde neveneffecten tot gevolg. Zo vormt de werkvloer in Pakistan inmiddels een lichtend voorbeeld voor de industrie en leidt Schijvens graag klanten, maar ook concurrenten rond om te laten zien hoe het ook kan. Het bedrijf hoopt daarmee een positieve uitstraling te hebben op de sector als geheel.

Dat de implementatie van de goede voornemens niet altijd eenvoudig is neemt de onderneming voor lief. Leveranciers zien niet altijd het belang in van de verbeteringen in betere leef- en werkomstandigheden. Ook houden zij soms een schaduwboekhouding bij waardoor het lastig is te achterhalen of ze daadwerkelijk zorgen voor de overeengekomen leef- en werkomstandigheden en arbeidsvoorwaarden. De Fair Wear Foundation is een grote steun voor Schijvens om deze informatie te achterhalen door de audits die de organisatie uitvoert. In landen waar de foundation niet actief is, maakt Schijvens gebruik van andere audits.

Ook als de partner wel bereid is om mee te werken, loopt men tegen uitdagingen aan en leidt een verandering wel eens tot onvoorziene implicaties. Zo voerde Schijvens in 2017 het leefbaar loon in haar Turkse vestiging in. De eerste vraag waar de onderneming antwoord op moest geven betrof de hoogte van de kosten van levensonderhoud. Wat kost een leefbaar leven in Mersin, de plaats waar de fabriek is gevestigd. Dat bleek 1800 lira te zijn. Toen Schijvens de financiële vergoeding van medewerkers onder de leefbaar loongrens wilde ophogen tot het niveau van het leefbaar loon, kwam de vraag op: wat doen we nu met de medewerkers die op dit moment 1800 lira of meer verdienen? *"Je moet daar wel een verhouding in laten zitten"*, aldus Jeske. *"Je kunt niet iedereen hetzelfde laten verdienen, dus eigenlijk moet iedereen een stapje omhoog"*. Een rechtvaardig beloningsbeleid vergt dat verschillen in werkervaring en expertise ook tot uitdrukking komen in de financiële remuneratie. *"Dat vonden wij in Turkije wel moeilijk om vorm te geven en te bepalen"*. Schijvens is daar uiteindelijk in geslaagd, onder meer door uitleg te geven over het systeem en de medewerkers te vragen daar inhoudelijk op te reageren. Dat betekent dat de medewerkers de kans kregen om mee te praten over de hoogte van hun eigen salaris<sup>186</sup>. Inmiddels is de onderneming in Pakistan met een vergelijkbare aanpak gestart. Het voorbeeld geeft aan dat de leiding van de onderneming de input van de medewerkers zeer serieus neemt. Dat gaat zelfs zover dat Shirley, Jeske en Daniëlle

185 Ook de investeringen in de circulariteit van de productie worden nog niet geheel doorberekend aan de klant, iets dat op (korte) termijn wel moet gebeuren.

186 Daarbij werden overigens niet alle wensen ingewilligd. Twee medewerkers vroegen in de ogen van het bedrijf excessieve salariseisen. Van deze ervaren medewerkers heeft de Turkse vestiging toen afscheid genomen.

Michels, commercieel verantwoordelijk binnen het bedrijf, inmiddels Turkse les volgen. Daarmee hopen zij beter te kunnen communiceren met medewerkers op de werkvloer die enkel Turks spreken.

### 3. Motivaties

Geld verdienen is belangrijk. Zonder deze basisvoorwaarde gaat elk bedrijf uiteindelijk ten onder. Belangrijker is echter het overdragen van een gezond bedrijf aan de volgende generatie – in de hoop dat die generatie de onderneming verder kan uitbouwen gebaseerd op de inspanningen van vorige generaties. Groei is derhalve geen doel in zichzelf. Dat er nu groei aan zit te komen, zo reflecteert de Schijvens directeur, *“is eigenlijk meer omdat bedrijven kiezen voor een duurzame oplossing en wij zijn toevallig één van de weinigen die dat tot nu toe zo uitgewerkt kunnen. Dus dan krijg je er automatisch vanuit je concurrentiepositie nieuwe klanten bij en ga je toch groeien.”* De waarden van de onderneming blijven dan wel leidend. Wel zou het fijn zijn als de onderneming de marge omhoog zou weten te brengen naar drie tot vier procent. *“Dan kunnen we hier iedereen een keer een bonus geven”,* aldus Shirley Schijvens.

Het idealisme en de waardengedrevenheid van het bedrijf zien we ook terug in de bereidheid om kosten te internaliseren – en deze vooralsnog voor eigen rekening te nemen. We zagen daarvan in het voorgaande al voorbeelden betreffende accepteren van hogere grondstofprijzen bij de leveranciers. Maar ook bij de ontwikkeling van het circulaire karakter van de onderneming rekent Schijvens veel kosten (nog) niet door aan klanten. De reden is eenvoudig: het kost *“heel veel energie om een klant te overtuigen dat hij meer moet gaan betalen. Dan denk ik vaak, joh, weet je we pakken het in de grote pot wel mee. Het komt links of rechts wel weer goed. En ook dat is agapè hè, want uiteindelijk geloof ik er ook in dat als je goeie dingen doet, dat het ook goed terugkomt.”*

Natuurlijk zijn er wel grenzen aan de bereidheid van de ondernemer om kosten voor haar rekening te nemen, zeker als zij het gevoel heeft dat de klant vooral aan het eigenbelang denkt: *“als ik word uitgekleeft, dan ga ik gewoon liever naar een ander”*. Schijvens staat overigens sterk in haar schoenen. In het streven naar professionaliteit en transparantie kan ze tot op de cent nauwkeurig kostprijscalculaties maken en aangeven wat elke stap in het productieproces kost. Dat overtuigt klanten. Zij stellen de openheid op prijs en zien met eigen ogen dat ze waar krijgen voor hun geld:

*Neem bijvoorbeeld CSU. Die zijn heel erg van de partnerships samen. Misschien kost het bij jullie wel iets extra, zeggen ze dan, alleen worden we zo blij van het serviceniveau dat we krijgen.*

De tevredenheid nam alleen maar toe nadat CSU met de Schijvens 100% gerecyclede collectie een duurzaamheidsprijs won. Geven om anderen is hier ook geven aan anderen – iets dat in volledige wederkerigheid tot stand komt<sup>187</sup>.

### Analyse

Uit het commitment aan een honderd procent circulair eindproduct, maar meer nog door de gerichtheid op het welzijn van de leveranciers en hun medewerkers toont Schijvens duidelijk een agapaische oriëntatie. Zeer systematisch tracht de onderneming de liefde voor haar leveranciers in praktijk te brengen. Wat begon als een (incidenteel) evenement ter gelegenheid van het 150-jarig bestaan van de onderneming, is inmiddels uitgegroeid tot een structurele aanpak met familiale karaktertrekken. Het doel voor Schijvens is het maken van mooie kleding, die met plezier wordt gedragen, maar tegelijkertijd op een verantwoorde wijze is geproduceerd: circulair en met respect voor de makers. Dat respect wordt uitgedrukt in goede arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden.

Uitgangspunt voor Schijvens is dat de mens centraal staat. Als een verstandig ondernemer wordt geluisterd naar de klant vanuit het streven om met die klant een lange-termijn relatie op te bouwen gericht op wederzijds voordeel. Schijvens luistert echter ook naar de medewerkers op de werkvloer. Wat zijn hun omstandigheden, wat zijn hun (levens)behoeften, wat vinden zij een fair loon, enzovoorts. Die gerichtheid op de medewerkers van de leveranciers gaat zover dat drie kernspelers in de relatie met de leveranciers momenteel Turks leren om beter in de moedertaal van de werknemers te kunnen communiceren. Bovenal investeert Schijvens echter in de relaties met de leveranciers of partners, zoals de onderneming hen aanduidt. Er wordt naar elkaar geluisterd en de opvattingen van de ander worden ook gehoord – in de hoop en verwachting dat een vertrouwensband wordt opgebouwd. Dat betekent overigens niet dat partners altijd aan het langste eind trekken. Wel tracht Schijvens de rechtvaardigheid in het oog te houden als het gaat om de uitkomsten van de door haar in gang gezette veranderingen en om de wijze waarop de veranderingen tot stand komen.

<sup>187</sup> Na het behalen van de prijs fêteerde CSU Schijvens, waarop de laatste in verbazing uitsprak: ‘Maar wij zijn toch een leverancier?’. Dat zag het management van CSU anders. Schijvens werd vooral gezien als partner.

Als we nu terugkijken en proberen vast te stellen of en in welke mate Schijvens zich laat kennen als een onderneming met een 'onverplicht commitment aan de bloei van anderen, dat door de ander wordt gewild en tot uitdrukking komt in concrete handelingen', dan luidt het antwoord bevestigend. Schijvens heeft duidelijk oog voor de noden van anderen, leeft zich in hun situatie in, luistert naar de ander en zijn of haar schets van de eigen situatie en tracht vervolgens met concrete initiatieven tegemoet te komen aan de wensen en behoeften van de ander in een streven naar gedeelde belangenrealisatie. Het Brabantse karakter van de eigenaren zorgt er daarbij voor dat er niet alleen sprake is van een systematische en integrale aanpak om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken, maar ook om de oprechte belangstelling voor het wel en wee van de ander. Gedrevenheid en resultaatgerichtheid gaan hier samen met een gevoel van warmte dat klanten, leveranciers, medewerkers en anderen tegemoet komt zodra je de deur opendoet.

#### Bronnen

[https://vng.nl/files/vng/ggsic\\_online\\_magazine\\_2018.pdf](https://vng.nl/files/vng/ggsic_online_magazine_2018.pdf)

<https://www.deondernemer.nl/nieuwsbericht/172071/familiebedrijf-schijvens-hilvarenbeek-maakt-circulaire-kleding-van-gebruikt-textiel-en-petflessen>

<https://www.schijvens.nl/wp-content/uploads/2019/06/PlanVanAanpak2019Final.pdf>

<https://www.reuters.com/article/us-bangladesh-labour-fashion/six-years-after-bangladeshs-rana-plaza-disaster-fashion-brands-urged-to-pay-more-idUSKCN1S01BI>

<https://www.theguardian.com/fashion/2019/may/30/despite-fashion-living-wage-pledges-low-pay-still-a-reality-study-says>

<https://www.theguardian.com/commentisfree/2018/nov/30/the-guardian-view-of-ultracheap-clothes-costly-to-society>

<https://www.theguardian.com/global-development/2018/apr/24/bangladeshi-police-target-garment-workers-union-rana-plaza-five-years-on>

<https://www.opensocietyfoundations.org/voices/what-s-changed-and-what-hasn-t-rana-plaza-nightmare>

<https://www.hrw.org/news/2018/04/24/remember-rana-plaza>

## 4.7 Interface

### Sector Textiel en Tapijt

*Als je als niet bijdraagt aan het oplossen van sociale of duurzame issues, wat is dan als bedrijf eigenlijk je bestaansrecht?*<sup>188</sup>

Geanne van Arkel

#### Korte beschrijving van de onderneming

Het Amerikaanse beursgenoteerde bedrijf Interface Inc. (hierna Interface) is wereldwijd marktleider in modulaire vloerbedekking. Met ruim 4000 medewerkers in 110 landen en 5 productielocaties levert Interface INC tapijttegels en vloeren van vinyltegels en rubber aan klanten over de hele wereld. Het bedrijf is sterk geworteld in de B2B-markt van kantoorruimtes, maar opereert ook in de segmenten hospitality, zorg, onderwijs en logistiek. Het genereerde ultimo 2018 een omzet van USD 1,2 miljard over dat betreffende jaar<sup>189</sup>. En dan sta je opeens in dorpje Scherpenzeel, vlak bij Amersfoort, waar het EMEA hoofdkantoor van Interface is gevestigd. De reden is eenvoudig. In 1987 nam de multinational Heuga B.V. over, de fabrikant van de bekende Heugafelt tapijttegels<sup>190</sup>. Heuga was in dit tijd marktleider in Europa en Australië. De merknaam Heuga en de Heugafelt tegels behoren inmiddels tot het roemrijke verleden, maar de fabriek in Scherpenzeel is aangehouden als een van de vijf productielocaties. Gevoed door honderd procent duurzame energie, werkend met een gesloten watersysteem voor de productie van tapijt en zonder afval dat belandt op de vuilnisbelt, is de fabriek een toonbeeld van duurzame productie. Interface heeft zich ontpopt tot een bedrijf dat 'ahead of the curve' opereert in het tegengaan van klimaatverandering. Sterker nog, ze draagt positief bij aan de ontwikkeling van ons natuurlijk ecosysteem met een missie die ervoor zorgt dat haar activiteiten CO2 opnemen in plaats van uitstoten:

*"Onze Climate Take Back™-missie nodigt andere bedrijven uit om met ons mee te doen. Wij willen ervoor zorgen dat onze bedrijfsvoering herstellend is voor de aarde en een levensgunstig klimaat creëert."*<sup>191</sup>

Om dit eens van dichtbij mee te maken, gaan we op bezoek bij het kantoor in Scherpenzeel<sup>192</sup>. Bij binnenkomst voel je het zachte tapijt onder je voeten. In de vergaderruimte waar we vervolgens plaatsnemen staart het levend mos op de muur je aan. Het duurt even voordat we ons realiseren dat we naar het DNA van de onderneming kijken: het streven naar een perfecte kringloop waarin natuurlijke materialen een belangrijke plaats hebben. We spreken met Geanne van Arkel, hoofd Duurzaamheid bij Interface Europa en al zestien jaar werkzaam bij de onderneming. Ze komt net uit een overleg met over rubber en duurzaamheid met een jonge ondernemer. *"Zij zijn net zo'n reis aan het doormaken als wij al sinds de jaren '90 hebben doorgemaakt, dus dat is heel leuk om het enthousiasme bij zo iemand te zien"*. Zodra Geanne aan tafel begint te praten, ontluikt een wereld vol ambitie, geëngageerdheid, en innovatie vanuit een diep respect voor de natuur.

#### Interface in vogelvlucht

- Interface Nederland BV werd opgericht in 1988 in Scherpenzeel toen Interface Inc. Heuga BV overnam
- Het bedrijf is nog steeds gevestigd in Scherpenzeel en doet tevens dienst als hoofdkantoor van de regio's Europa, Midden Oosten en Afrika. De fabriek is een van de vijf productielocaties
- Sinds maart 2017 staat Jay Gould als CEO aan het roer van Interface Inc.
- Interface produceert en handelt in vloer- en groundbekleding. Het opereert op de B2B markt in de marktsegmenten kantoor, hospitality, zorg, onderwijs en logistiek.
- Bij Interface Inc. werken ruim 4000 werknemers.

Interface werd in 1973 opgericht door Ray Anderson. Hij zag in de jaren zeventig de Amerikaanse kantooromgeving snel veranderen en behoefte had aan modulaire, meer flexibele vloerbekleding. Hij nam het volgende waar: *"we zijn hier allemaal*

<sup>188</sup> Interview met Geanne van Arkel, MaatschapWij, 10 april 2019. Zie <https://maatschapwij.nu/purpose-professionals/geanne-van-arkel-interface/>

<sup>189</sup> <https://investors.interface.com/financials/annual-reports-and-proxy-statements/default.aspx>

<sup>190</sup> [https://www.interface.com/EU/nl-NL/about/modulair-systeem/Bijzonder-erfgoed-nl\\_NL](https://www.interface.com/EU/nl-NL/about/modulair-systeem/Bijzonder-erfgoed-nl_NL)

<sup>191</sup> <https://www.interface.com/EU/nl-NL/homepage>

<sup>192</sup> Het kantoorpand is achttien jaar geleden gebouwd volgens de principes van trias ecologica. Het dak werd toen al volgelegd met zonnepanelen. Dit was toen niet gebruikelijk en mensen in de omgeving vroegen zich af wat Interface toch deed. Nu voldoet het pand nog steeds aan de eisen van duurzame gebouwen die nu gebouwd moeten worden.

wolkenkrabbers aan het bouwen en we lopen te sjouwen met die enorme tapijttrollen. Da's niet handig.”<sup>193</sup> Anderson startte zijn bedrijf en groeide snel. Onder zijn bezielende leiding de onderneming uit tot wereldwijd marktleider in modulaire vloerbedekking. Anderson bleek op nog een ander terrein visionair. In de jaren '90 veranderde het bedrijf radicaal toen het de focus verlegde naar duurzaamheid. Het 'take-make-waste' model had zijn langste tijd gehad in de ogen van de CEO. In 1994 introduceerde hij Mission Zero met als doel om in 2020 alle negatieve invloeden op het milieu te hebben geëlimineerd. De missie was het gevolg van Anderson's kennismaking met het gedachtengoed van Paul Hawken. In zijn boek *The ecology of commerce* zet de auteur uiteen hoe ecologie en economie samen kunnen gaan. In de visie van Hawken is het juist mogelijk om als bedrijf een positieve bijdrage te leveren in plaats van een milieubelastende. Voor een bedrijf dat in hoge mate afhankelijk was van olie voor haar productlijn, was dat een behoorlijk revolutionaire uitdaging. *“De Heuga tapijttegel was gemaakt van varkenshaar en de rug was van olie. Na vele jaren van ontwikkeling zit voor de flexibiliteit in onze rug nog maar voor 15% olie. Recentelijk is de olie in de CircuitBac Green Rug vervangen door een bioplastic”*, vertelt Geanne van Arkel<sup>194</sup>. De vraag die in 1994 echter opkwam was: mooi zo'n missie, maar hoe doen we dat dan? In die dagen waren er geen lichtende voorbeelden van bedrijven met een vergelijkbare missie en met praktische ervaring in het implementeren daarvan. Hawken introduceerde Anderson bij The Natural Step<sup>195</sup> en Biomimicry 3.8<sup>196</sup>. Gezamenlijk werden zeven lijnen uitgezet waarlangs de strategische verandering van Mission Zero zich zou moeten voltrekken. Dat waren: 1) werken zonder afval, 2) gezonde materialen zonder toxische emissies, 3) hernieuwbare energie, 4) gesloten cirkels, 5) gebruikmakend van wat lokaal voorhanden is, 6) een cultuur die medewerkers en stakeholders inspireert tot meedoen en 7) nieuwe businessmodellen voor handel gestoeld op duurzaamheid. De zeven lijnen, fronten genaamd, bevatten duidelijke uitgangspunten voor zakelijke beslissingen. *“Sommige keuzes komen niet eens aan boord of die hoeven we niet eens te maken, want die vallen al buiten de opties. Dat scheelt heel veel tijd”* zo schetst Van Arkel het voordeel van de zeven fronten.

In 2019 is het bereiken van Mission Zero in zicht. De nieuwe, eveneens uitdagende, missie voor 2040 is al geformuleerd en van kracht, zo gaven we reeds aan. Het is de visie van de huidige CEO, Jay Gould, wederom in lijn met het denken van Hawken, dat de onderneming niet alleen haar schadelijke uitstoot tot nul heeft gereduceerd, maar nu zelfs een regeneratieve rol gaat spelen in het herstel van het milieu. De missie heet *Climate Take Back*. In een bedrijfsfilm<sup>197</sup> wordt de nieuwe missie met de volgende woorden aangekondigd:

*“Our planet needs love.  
After years of disregard, mother nature is devastated.  
The villain is us. Our water, air, and earth are on fire.  
Luckily, daughter nature is born, and with her a second chance.”*

Met Climate Take Back wil Interface die tweede kans met beide handen aanpakken. De onderneming geeft om de natuur en ziet haar als grootste inspiratiebron voor de productie van vloeren, het ontwerpen van ruimtes en innovatie. Alleen moet dat vanaf heden wel op een wijze die iets positiefs teruggeeft aan de aarde en zich inzet voor een levensgunstig klimaat. Geanne van Arkel omschrijft de nieuwe uitdaging van het bedrijf als *“van leren van de natuur naar functioneren als de natuur.”* Bovendien richt Interface zich met Climate Take Back niet alleen op de eigen onderneming, maar wil zij industrie, klanten en gemeenschappen meenemen in haar ambitie om een positieve bijdrage te leveren aan de natuur. De missie kent vier pijlers: 'live zero'<sup>198</sup>, 'love carbon', 'let nature cool' en 'lead the industrial re-revolution'.<sup>199</sup> De eerste drie pijlers zijn gebaseerd op wetenschappelijke kennis over het functioneren van de natuur. De laatste pijler gaat over het samen bouwen aan een industrie die samenwerkt met de natuur op basis van nieuwe, inclusieve bedrijfsmodellen die bijdragen aan het realiseren van de Sustainable Development Goals.

## De gerichtheid op het welzijn van anderen

Om de gerichtheid op het welzijn van anderen vast te stellen gaan we in op drie dimensies: mens, manifestaties en motivaties. We richten ons hierbij onder meer op *DesignLab*. Het lab is “een community van architecten, ontwerpers en

193 Zie <https://maatschapwij.nu/purpose-professionals/geanne-van-arkel-interface/>

194 Ruim 20 jaar later heeft Interface een *bio-plastic rug* ontwikkeld waardoor olie als grondstof kan worden vervangen.

195 <https://thenaturalstep.org/> The Natural Step is een wereldwijd netwerk van non-profit organisaties die de transitie naar een duurzame wereld willen versnellen. Zij maken hierbij gebruik van een benadering van duurzaamheid die wetenschappelijk, strategisch en systemisch van aard is zoals is vastgelegd in het Framework for Strategic Sustainable Development (FSSD).

196 <https://biomimicry.net/>. Het gedachtengoed van Biomimicry 3.8 stelt innovatie geïnspireerd door de natuur centraal. Klanten en partners van Biomimicry 3.8 zijn onder andere Nike, Patagonia, General Electric, Boeing en Shell. De 3.8 staat voor de 3,8 miljard jaar aan ervaring die de aarde heeft met aanpassing en (dus) innovatie.

197 <https://www.youtube.com/watch?v=KkOms8EpBU0&feature=youtu.be>

198 Dit is de continuering van de operationele uitdaging die de huidige missie stelt: geen uitstoot van schadelijke stoffen en geen afval.

199 [https://www.interface.com/EU/nl-NL/campaign/negative-to-positive/De-vier-pijlers-van-Climate-Take-Back-nl\\_NL](https://www.interface.com/EU/nl-NL/campaign/negative-to-positive/De-vier-pijlers-van-Climate-Take-Back-nl_NL)

toonaangevende experts die zich bezighouden met ontwerpen die mensen ondersteunen en bijdragen aan de bescherming van de aarde<sup>200</sup>.

## 1. Mensen

Ook al ben je een zeer innovatieve, technologisch geavanceerde onderneming, als je iets voor de aarde wilt doen dan moet je mensen centraal stellen. Dat is dan ook precies wat Interface doet. De innovatie om Climate Take Back te realiseren moet van medewerkers komen. Voorwaarde is dan wel dat zij zich betrokken voelen, dat ze de ambitie verinnerlijken – en een hele lange adem hebben. Interface start daarom met een helder verhaal dat onophoudelijk wordt uitgedragen. *“In de afgelopen twee jaar ben ik bezig geweest om binnen Europa te laten landen dat 2020 geen eindpunt is, maar een startpunt en dat we niet alleen een herstellende bijdrage willen leveren door te leren van de natuur, maar zelfs regenererend willen ondernemen door te functioneren als de natuur”,* aldus Van Arkel. Haar verhaal is een element in de systematische wijze waarop Interface (de praktische betekenis van) de missie onder de aandacht van medewerkers brengt. Daarnaast krijgen nieuwe werknemers een training over wat duurzaamheid betekent en gaan daarover met elkaar in gesprek. Wat betekent duurzaamheid voor hen? *“We zijn allemaal verschillende mensen, verschillende geledingen, dus je leert elkaar op dat gebied meteen kennen. Maar je realiseert je ook dat duurzaamheid niet voor iedereen hetzelfde betekent”* aldus Van Arkel. Interface streeft actief naar het ontwikkelen van een cultuur waarin werknemers ervaren dat hun ideeën welkom zijn en dat daar ook naar wordt geluisterd. *“Uiteindelijk is het toch fijn als jij het gevoel hebt dat je in je werk het verschil kan maken, dit doet er echt toe, daar wil je meer van”.* Het bewustzijn moet post vatten dat de eigen rol van iedere werknemer belangrijk is en dat bij hen een beeld ontstaat hoe ieders expertise kan bijdragen aan de missie van Interface.<sup>201</sup> Natuurlijk zijn de bijdragen verschillend. Niet iedereen heeft dezelfde positie, dezelfde kennis en ervaring, hetzelfde vermogen. *“Je hebt altijd een aantal mensen die meer voor de troepen vooruitlopen en anderen doen gewoon hun ding, maar denken er wel in mee”.* Het zit ook vaak in kleine dingen, zoals het idee van een collega een kleine aanpassing in de uitsortering te doen. *“Ze denken continu: afval dat willen we niet.”* Al die kleine innovaties samen maken Interface tot wat zij is.

Iemand die duidelijk mee voorop loopt is Susanne Mundle. Ze is marketeer en verantwoordelijk voor de EMEA strategie en segmentatie binnen de centrale marketing afdeling. Ze houdt zich vooral bezig met vragen als ‘waar moeten we naartoe?’, ‘hoe kunnen we klanten betrekken?’ en ‘op welke manier moeten we dat doen?’. Vanuit die positie is zij direct betrokken bij DesignLab<sup>202</sup> en voert ze regelmatig gesprekken met architecten, ontwerpers en gebruikers. Gezamenlijk denken ze na over het ontwerp van positieve ruimtes. *“Voor een architect is het belangrijk op de hoogte te zijn van de laatste trends. Dat verwacht de klant. Wij helpen een architect daarbij door argumenten en onderbouwing aan te leveren. Dat wordt erg gewaardeerd”,* aldus de marketeer. Telkens weer blijkt dat niet alleen de informatie, maar ook de inspiratie vanuit Interface zijn doel treft. De onderneming gelooft in haar missie, baseert zich op wetenschappelijke kennis en komt daarmee overtuigend over. Het schept vertrouwen bij architecten dat achter het verhaal een verderstrekkend doel ligt. *“Dat raakt”,* aldus Susanne Mundle. *“Uiteindelijk is het ook een persoonlijke relatie die ontstaat”*<sup>203</sup>. En die is betekenisvol voor de deelnemers in het proces maar ook voor de gebruikers. Neem het biofilisch<sup>204</sup> ontwerp van de Londense architect, Oliver Heath. Hij ontwikkelde een school voor autistische kinderen geïnspireerd op de natuur, die de werking van de natuur nabootst. Er zijn hoekjes waar kinderen kunnen schuilen, naast open ruimtes waar ze elkaar ontmoeten. De kinderen bepalen zelf, afhankelijk van hun stemming, waar ze willen zijn.

## 2. Manifestaties

Geanne van Arkel is trots op de innovatiekracht binnen Interface. Zo is recentelijk 's werelds eerste tapijttegels ontwikkeld die koolstof opslaat. Het is een innovatie die past binnen de pijler ‘love carbon’ van de Climate Take Back missie. *“Toen we die nieuwe missie voorzichtig intern hebben laten landen, hadden we binnen 12 maanden een prototype met een negatieve carbon footprint en 6 maanden later was een deel van dat prototype ook commercieel op de markt”.* Ook vanuit de pijlers wordt de liefde voor de natuur in concrete acties omgezet. Zo investeert Interface vanuit de ‘let nature cool’<sup>205</sup> pijler in Factory As A Forest. Daarmee worden de milieuprestaties van een fabriek afgezet tegen een goed functionerend ecosysteem.

200 [https://www.interface.com/EU/nl-NL/campaign/designlab/designlab-nl\\_NL](https://www.interface.com/EU/nl-NL/campaign/designlab/designlab-nl_NL). In de Community Design Guide schrijft Interface over positieve ruimtes het volgende: “Creating positive spaces where we work, rest and play involves design that incorporates visual appeal, purpose, sustainable elements, and an understanding of human behaviour.”

201 Dit is level 2 van het ambassadeursprogramma, zoals de training formeel heet. Level 3 is het laatste level en bij afronding word je ambassadeur.

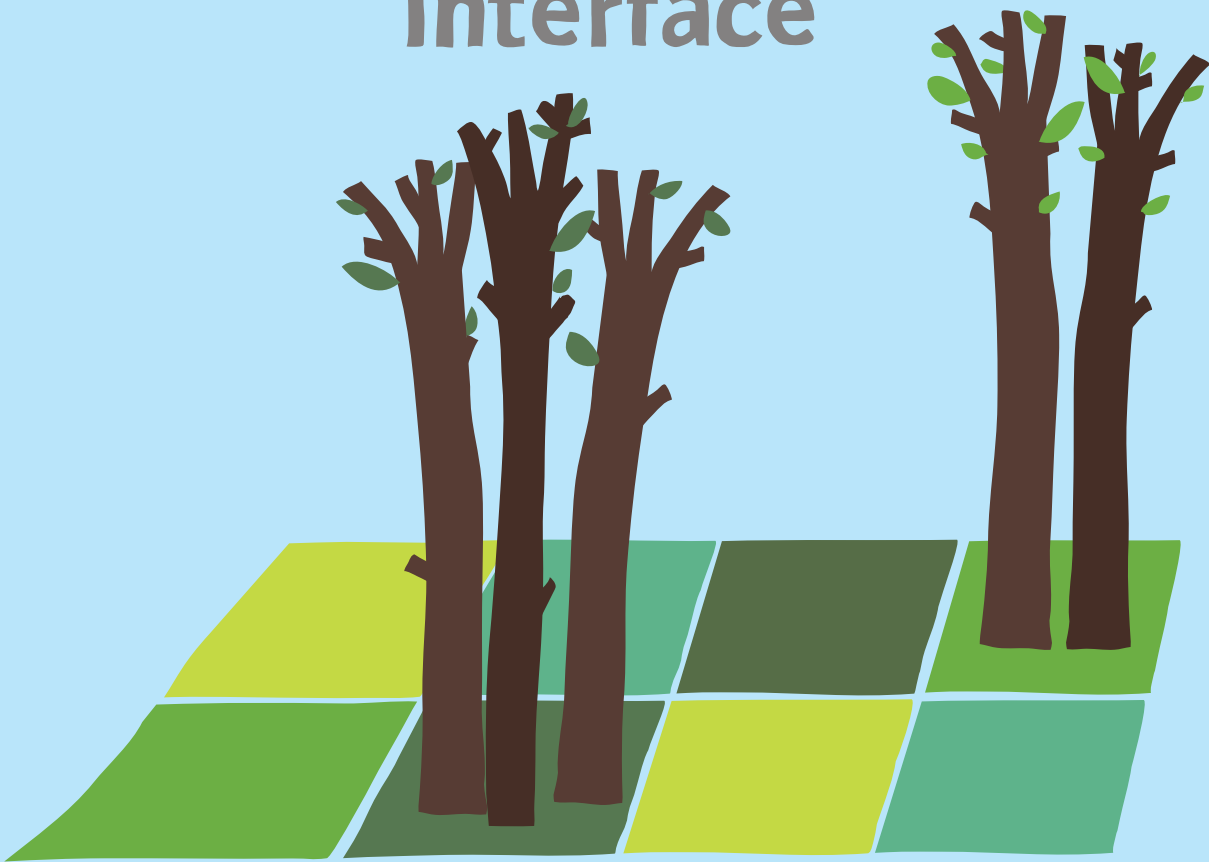
202 Het lab stelt architecten en ontwerpers in staat te stellen ‘positieve ruimtes’ te ontwerpen voor op basis van ‘biofilie’ – de liefde voor het leven of levende systemen.: <https://www.terrapinbrightgreen.com/services/>.

203 Die band wordt nog versterkt door het ambassadeursnetwerk dat Interface heeft opgericht: *“ambassadeurs zijn mensen die dezelfde overtuiging hebben als wij en vanuit een invalshoek kijken of een expertise hebben die bij ons past voor wat wij willen bereiken”,* aldus Susanne Mundle.

204 Biofilie is liefde voor het leven of levende systemen.: <https://www.terrapinbrightgreen.com/services/>.

205 Let nature cool, ‘laat de natuur koelen’, ziet toe op het laten afkoelen van de aarde door de natuur haar gang te laten gaan. De natuur regelt dit namelijk het beste zelf.

# Interface



Het prille en zich nog ontwikkelende vakgebied van de ecologische prestatie indicatoren<sup>206</sup> sluit hier goed bij aan: *“dan ga je meten hoeveel lucht dat ecosysteem zuivert, hoeveel biodiversiteit daar is, hoeveel habitat wordt gecreëerd, hoeveel water geabsorbeerd ... En dan ga je kijken: kan onze fabriek, of ons gebouw, of onze stad dat ook realiseren?”* Het is een manier om je als bedrijf *“met de beste te meten, de natuur”*. Interface zet daarnaast zwaar in op circulair ontwerpen. Een voorbeeld daarvan zijn de TacTiles, kleine vierkantjes die de lijm vervangen bij het plaatsen van tapijttegels. Het idee is geïnspireerd op de gekko, die zichzelf als het ware aan oppervlakken vastplakt. De TacTiles maken bovendien hergebruik en recycling toegankelijker. Een ander voorbeeld is het levensduur-verlengend periodiek onderhoud dat aan klanten wordt aangeboden. *“Vaak zie je dat een klant toch graag wat nieuws wil, ook goed, maar dan gaan we toch proberen zoveel mogelijk van die oude tegels weer eerst een tweede leven te geven, ... Die klant is voor het leven klant”* aldus de duurzaamheidsmanager.

In toenemende mate tracht Interface haar op circulariteit en het regenereren van de natuurlijke omgeving gerichte strategie ook te verbinden met sociale doeleinden. Dat blijkt niet heel eenvoudig, maar het voorbeeld van Net-Works<sup>207</sup> blijkt succesvol. Wij kwamen erachter, aldus Geanne van Arkel, *“dat visnetten uit de commerciële visserij van hetzelfde materiaal gemaakt zijn als onze tapijttegels. Dat was een belangrijke ontdekking om ons product te kunnen recycleren.”* Dit inzicht resulteerde in het Net-Works®-programma. Inwoners van arme vissersdorpen op de Filipijnen en Kameroen verwijderen oude visnetten van de zeebodem, die een gevaar vormen voor het onderwaterleven, om ze vervolgens te verzamelen en te verkopen. Het mes snijdt daarbij aan meerdere kanten: de natuurlijke habitat wordt schoner en leefbaarder, de lokale bevolking verdient extra inkomen en de visnetten krijgen een tweede leven als duurzame tapijttegels. De ontwikkeling van nylongarens vanuit visnetten past in een bredere trend binnen Interface dat al in een eerder stadium afscheid had genomen van haar grootste garenleverancier. Die wenste niet mee te werken aan het gebruik van herbruikbare grondstoffen, waardoor deze relatie al enige jaren eerder werd verbroken. *“De wereldwijde marktleider”,* zo vertelt Geanne, *“zag er geen heil in. Er is olie genoeg, wij gaan hier geen R&D geld aan besteden. Daar hebben we toen afscheid van genomen. Een heel gedoe, want (...) zij waren ook onze grootste leverancier, dus dat was echt niet fijn.”* Twee kleinere garenproducenten kregen daarmee de mogelijkheid zich te ontwikkelen, waarvan er een in recyclingfabrieken heeft geïnvesteerd.

*DesignLab* is een uitstekende manifestatie van de wil van Interface om haar gedachtengoed uit te dragen en haar missie toegankelijk te maken voor anderen. Dat gebeurt onder meer via het uitbrengen van ‘white papers’ over onderwerpen op het gebied van welzijn en duurzaamheid. De welzijnspapers richten zich onder meer op het creëren van positieve ruimtes, onder meer in de gemeenschap<sup>208</sup>, kantoren of hotels<sup>209</sup>. De onderwerpen worden nader verkend in workshops<sup>210</sup> of in experts-voor-experts<sup>211</sup> bijeenkomsten. Hoewel Interface verantwoordelijk is voor de organisatie en de inhoud van de bijeenkomsten doet het zelf ook inspiratie op en leert het, onder meer, hoe een architect een onderwerp vertaalt naar een concreet design.

### 3. Motivaties

*‘... showing it’s possible to create a better world, being restorative by the power of our influence...’*<sup>212</sup>

Deze uitspraak van Interface oprichter Ray Anderson uit 1994 laat zien dat Interface een sterke intrinsieke motivatie heeft om te laten zien dat het keren van klimaatverandering en het leiden van een commercieel bedrijf met een positief financieel resultaat samen kunnen gaan. Interface Inc. is genoteerd aan de US Nasdaq en de aandeelhouders willen financieel voldoende worden gecompenseerd voor het risico dat zij lopen. De boodschap van Interface blijft steeds: rendement is het gevolg van een investering in duurzaamheid. Duurzaamheid biedt kansen, maar ook vanuit het oogpunt van risicomanagement is het wijs om te doen<sup>213</sup>. Van Arkel zegt hierover:

206 In het Engels aangemerkt als ‘ecological performance standards’.

207 [www.net-works.com](http://www.net-works.com)

208 [http://info.interface.com/whitepapers-nl\\_NL#Community\\_Design](http://info.interface.com/whitepapers-nl_NL#Community_Design)

209 [http://info.interface.com/whitepapers-nl\\_NL#Biophilic\\_Hospitality](http://info.interface.com/whitepapers-nl_NL#Biophilic_Hospitality)

210 De workshops zijn bedoeld voor architecten en ontwerpers

211 De bijeenkomsten zijn bestemd voor leidinggevendenden van ontwerp bureaus, die toekomstgericht en strategisch kijken naar de gebouwde omgeving. Zij houden zich bezig met vragen als ‘wat is de volgende ontwikkeling?’ en ‘welke mensen in andere disciplines zijn actief met hetzelfde onderwerp en welke ideeën hebben zij daarover?’

212 De uitspraak is afkomstig uit een interne presentatie van Interface.

213 Dit argument zal niet alle beleggers overtuigen, zeker niet als naar de koersontwikkeling van het aandeel Interface Inc. op de Nasdaq wordt gekeken. Waar op 31 augustus 2018 de koers van het aandeel op USD 23,55 stond, staat deze op 29 augustus 2019 op USD 10,98 – meer dan een halvering. Overigens zeggen de beurskoersen niet alles. In de afgelopen jaren, zo blijkt uit de jaarverslagen van de onderneming, is sprake van een groei van de omzet, van de winst en de winst per aandeel. Zie [https://s22.q4cdn.com/139673446/files/doc\\_financials/annual/2018/tile2018\\_AR\\_web.pdf](https://s22.q4cdn.com/139673446/files/doc_financials/annual/2018/tile2018_AR_web.pdf)

*“Interface heeft aandeelhouders voor wie het bedrijfsresultaat natuurlijk belangrijk is. Maar die begrijpen onze missie heel goed en ze geloven er ook in. Bovendien konden wij per kwartaal gewoon laten zien wat we hadden bespaard door te verduurzamen. En dat geld konden we weer investeren in verdere verduurzaming. Geloof me, duurzaamheid is de slimste bedrijfsstrategie die er is. Goed voor je kostenbesparing, goed voor je reputatie, als je alle stakeholders hierin meeneemt.”<sup>214</sup>*

Een voorbeeld vormde de discussie binnen Interface Nederland over de investering in een recycling installatie. Uit de berekeningen bleek dat die zich lastig liet terugverdienen, aldus Geanne van Arkel. Vanuit een oogpunt van de missie en het milieu leek dit een goede investering *“want het is de basis waarop ons hele ideale model geschoeid is. Maar onze CFO had zo iets van: ik snap het, maar mijn financiële pet zegt: niet doen.”* Vervolgens spraken de engineering directeur en de CFO verschillende scenario's door wat er met de olieprijs zou gaan gebeuren. Toen dat duidelijk was is engineering nog eens gaan rekenen. *“Op basis daarvan was het wel rond te rekenen”,* aldus Geanne. Als je echt wil, dan blijkt het vaak toch wel te kunnen. Over het algemeen gaat Interface ervan uit dat haar liefde voor en commitment aan de natuur leidt tot lagere kosten en een betere reputatie, zoals blijkt uit bovenstaand citaat. Maar dat is niet het enige dat telt. Een op het welzijn van de natuur gerichte motivatie blijkt een belangrijke drijfveer voor innovatie *“omdat je met een andere bril op naar de dingen die je doet kijkt”*. Dat blijkt onder andere uit het voorbeeld van de designers die Interface – letterlijk – het bos in stuurde *“om te kijken hoe de natuur een vloer ontwerpt. Toen kwamen ze met de Random Design, waarbij elke tapijttegel net even anders is”,* aldus Van Arkel.

Bij *DesignLab* is het creëren van inspiratie rondom positieve ruimtes het voornaamste doel, *“dat is gewoon onze missie, dat zit in ons DNA, dat hoort bij ons, daar geloven we in”* aldus Susanne Mundle. Het zou mooi zijn als de onderneming daar uiteindelijk ook klanten mee wint. Dat is echter geen eis. Interface is ervan overtuigd dat uitwisseling van gedachten, ideeën en inspiratie tot iets goeds leidt, voor de natuur, maar ook voor het bedrijf zelf. Om met *DesignLab* van start te kunnen gaan werd aan Mundle wel gevraagd een onderbouwing te geven van haar plannen, want zo iets kost tijd en geld. Uiteindelijk nam het management een beslissing gebaseerd op rationele argumenten, maar ook op de afweging of het programma bij Interface past. Daarbij is het niet zo dat er iemand met een rekenmachine calculaties maakt die zich afvraagt: *“hebben we nu 5 klanten meer bereikt of niet?”*. Juist de context, waarin zakelijkheid en gedrevenheid voor natuur en een beter milieu hand in hand gaan, motiveert de marketeer. Ze is daardoor in staat om *“een betere wereld te scheppen op een manier die bij mij aansluit namelijk van: het is ook economisch en doelgericht”*.

## Analyse

Duurzaamheid en liefde voor de natuur staan bij Interface met hoofdletters geschreven. Sinds het moment dat voormalig topman Ray Anderson in 1994 het model ‘take – make – waste’ failliet verklaarde, heeft de onderneming zich onophoudelijk ingezet voor een nieuw bedrijfsmatig model. Waar vanaf 1994 de ambitie was om te komen tot geen emissies, heeft de huidige CEO aangekondigd verder te willen gaan. De onderneming wil in haar eigen woorden *“lead the industry to love the world”*. Zoals Jay Gould het zei in een bedrijfsvideo over Climate Take Back: *“We’re calling on industry, our customers and our communities around us to help us take it back.”* Die liefde voor de wereld begint dan bij Interface zelf en het goede voorbeeld dat zij dient te geven – iets dat ze op diverse terreinen serieus aanpak. Niet alleen heeft ze haar milieuvoetafdruk in de afgelopen twintig jaar op overtuigende wijze teruggebracht tot bijna nul, ze tracht daarnaast via de continue ontwikkeling van nieuwe, milieuvriendelijke producten, de fabriek te maken als ware het een regenererend ‘werkend woud’. Daarnaast speelt circulariteit een grote rol in het proces om tot klimaatneutraliteit te komen en daar zelfs aan voorbij te gaan. Het recyclen van tapijt vormt daarbij een voorbeeld, maar ook het fabriceren van tapijttegels van oude, afgedankte en milieubelastende visnetten past in dit streven.

Tegelijkertijd vat Interface haar opdracht breder op en wil het ontwerpers, architecten en gebruikers inspireren om zich te scharen achter de doelstelling van de onderneming. Daartoe ontwikkelt het bedrijf nieuwe kennis en expertise – gebaseerd op wetenschappelijke inzichten – en deelt deze met haar stakeholders. Hoe kunnen we gezamenlijk komen tot een ontwerp dat rekening houdt met de wensen van mensen, maar zich op tevens laat kennen als ‘good for nature’? Met een biofilische design aanpak tracht Interface de verschillende doelstellingen te combineren: ‘better products, happier people, healthier planet’.

Een belangrijke rol in dit proces – en eigenlijk in alle processen binnen Interface en tussen Interface en haar externe stakeholders – is weggelegd voor de medewerkers van de onderneming. Zij zijn de dragers van de cultuur en van de verandering om te komen tot een betere wereld – en tegelijkertijd degenen die zorgen voor een gezond bedrijfsresultaat. Dat resultaat wordt gezien als de uitkomst van een continue en geprononceerde liefde voor de natuur en de mensen die zich in een natuurlijke omgeving moeten kunnen ontplooiën.

<sup>214</sup> Zie <https://maatschapwij.nu/purpose-professionals/geanne-van-arkel-interface/>

Als we nu terugkijken en vaststellen of en in welke mate Interface zich laat kennen als een onderneming met een 'onverplicht commitment aan de bloei van anderen, dat door de ander wordt gewild en tot uitdrukking komt in concrete handelingen', dan luidt het antwoord bevestigend. Interface heeft oog voor het welzijn van de ander. Dan gaat het niet alleen om de ander als medewerker, als klant of als leverancier, maar ook om het brede netwerk van ontwerpers, (binnenhuis)architecten en gebruikers van de publieke en private ruimtes waarin zij – en wij – verkeren. Via een biofilisch ontwerpproces is er veel ruimte voor de gebruiker en de ontwerpen om zijn of haar visie en wensen kenbaar te maken. Daarmee richt Interface zich expliciet op het creëren van een omgeving en op het bevorderen van het vermogen van de ander om zich uit te spreken en te worden gehoord in een wereld waarin de onderneming zich direct en indirect richt op het bevorderen van welzijn – en daarmee op het creëren van welvaart. De onderneming kent derhalve een integrale aanpak, waarbij het zeer systematisch te werk gaat. Daarbij durft ze te investeren, in de hoop en verwachting uiteindelijk ook goede financiële resultaten te behalen.

## Bronnen

Gesprekken met Geanne van Arkel en Susanne Mundle

Hart S., and Milstein, M, (2003), Creating sustainable value, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 17(2), pp.56-67

"From restorative to regenerative", powerpointpresentatie

Case study Interface - Natural Steps

[https://www.interface.com/EU/nl-NL/about/modulair-systeem/Bijzonder-erfgoed-nl\\_NL](https://www.interface.com/EU/nl-NL/about/modulair-systeem/Bijzonder-erfgoed-nl_NL)

<https://thenaturalstep.org/>

<https://biomimicry.net/>

<https://www.youtube.com/watch?v=KkOms8EpBU0&feature=youtu.be>

[https://www.interface.com/EU/nl-NL/campaign/negative-to-positive/De-vier-pijlers-van-Climate-Take-Back-nl\\_NL](https://www.interface.com/EU/nl-NL/campaign/negative-to-positive/De-vier-pijlers-van-Climate-Take-Back-nl_NL)

[www.net-works.com](http://www.net-works.com)

[www.nextwaveplastics.org](http://www.nextwaveplastics.org)

<https://www.terrabinbrightgreen.com/services/>

<https://blog.interface.com/nl/ontwerpen-met-de-well-building-standard-in-het-achterhoofd/>

## 4.8 Asito

### Sector Zakelijke Dienstverlening

*Diversiteit moet je vieren.*

Ron Steenkuijl

#### Een korte beschrijving van de onderneming

Terwijl je de geur van versgebakken koekjes van de Bolletje Fabriek opsnuift, wandel je iets verderop in Almelo het hoofdkantoor van een van Nederlands grootste schoonmaakdiensten binnen: Asito. Het is er kalm, verzorgd en de mensen groeten je vriendelijk. Er staat een kistje met appeltjes bij de uitgang. Je zou het niet verwachten als je er rondloopt, maar vanuit dit bedrijf werken dagelijks ruim 10.000 schoonmaakkrachten in duizenden klantlocaties om de wereld een stukje schoner en leefbaarder achter te laten. Het bedrijf is actief in kantoren, zorginstellingen, scholen en winkels, maar ook bij vervoersbedrijven, industriële en recreatieve organisaties. Asito levert een breed scala aan schoonmaakdiensten en doet dat met mensen met een verschillende culturele en historische achtergrond. Des te uitdagender is haar streven om vakmanschap hoog in het vaandel te hebben en te houden. Asito wil meer waarde creëren voor haar klanten: door mee te denken vanuit haar kennis en netwerk en op de werkvloer vriendelijk te zijn naar klanten van de opdrachtgevers. Dit streven naar vakmanschap op een duurzame wijze heeft in 2015 geleid tot een benoeming door het vakblad Management Team als het beste schoonmaakbedrijf. Ook komt Asito al vele jaren op rij als best gewaardeerde schoonmaakbedrijf uit de bus in het branche brede onderzoek van Blauw Research. Dat vraagt voortdurend om vernieuwing. Zo stelt de onderneming zich ten doel een schoonmaakdoek te ontwikkelen die schoonmaakmiddelen overbodig maakt. De doek wordt dan gereinigd in een machine die werkt op basis van trillingen; warm water en wasmiddel zijn dan niet meer nodig.

#### Asito in vogelvlucht

- Asito is opgericht in 1952 door Joop van Riemsdijk in Almelo als schoonmaakbedrijf.
- Het bedrijf staat in de top 3 van grootste Nederlandse schoonmaakdiensten met ongeveer 10.000 medewerkers van meer dan 100 nationaliteiten, 50 vestigingen en duizenden klantlocaties.
- Asito is een familiebedrijf met Monique van Riemsdijk, de tweede generatie, als enig aandeelhoudster.
- Asito levert schoonmaakdiensten aan bedrijven in verschillende sectoren en vervult daarnaast een rol als verbinder van mens, klant en samenleving.

Begin jaren '50 van de twintigste eeuw. Joop van Riemsdijk, voormalig landmachtofficier, is op zoek naar werk. Hij zit niet bij de pakken neer en gaat als zelfstandig schoonmaker aan de slag. Zijn ondernemerschapsoog ziet kansen voor een schoonmaakbedrijf en sticht Asito: Alle Stof In Twente Opruimen. In de loop der jaren slaagt hij erin om het bedrijf uit te bouwen tot een van Nederlands grootste schoonmaakbedrijven. Asito staat dan inmiddels voor Alle Stof In Tempo Opruimen. Zijn dochter Monique van Riemsdijk zet het bedrijf voort en is enig aandeelhoudster. Het is nog steeds een familiebedrijf in hart en nieren en Monique bewaakt de familiewaarden – betrouwbaarheid, resultaatgerichtheid, kleurrijke medewerkers en topkwaliteit – met zorg. De cultuur van Asito kenmerkt zich door het aandacht hebben voor elkaar. Hans van Leeuwen, HR directeur<sup>215</sup>, verwoordt het geldende adagium als volgt: *“als je goed bent voor je mensen, zijn je mensen goed voor jou”*. Dat dit zo werkt, blijkt wel uit het medewerkerstevredenheid-onderzoek dat door een externe partij is uitgevoerd: 66% van de schoonmaakkrachten en 75% van de voorwerkers geeft aan dat zij het beste uit zichzelf halen voor Asito<sup>216</sup>. Ook is sprake van een hoge mate van tevredenheid over het werken met collega's. Met een waardering van 8,1 geven 2233 medewerkers aan dat sprake is van een respectvolle manier van samenwerken.<sup>217</sup> Dit was ook al zo in de tijd van Joop van Riemsdijk. Dat proef je onder meer als je voetbalclub Heracles bezoekt. Asito is er hoofdsponsor. *“Het is altijd gezellig in de skybox”*, vertelt Hans van Leeuwen. Maar wat los van de gezelligheid opvalt is de er veel mensen rondlopen die nauw met de oprichter hebben samengewerkt en een kaart voor het leven hebben gekregen, waaronder zijn secretaresses. Er hangt een echte Asitosfeer. Dat gevoel van saamhorigheid tref je ook aan als een (oud-)collega overlijdt of zelfs een van zijn of haar naasten. Steevast komen er talloze Asito-ers naar de begrafenis om hun collega te steunen. Betrokkenheid bij het wel en wee van de ander is typerend voor het Almeloze familiebedrijf.

215 Inmiddels heeft Hans van Leeuwen de onderneming verlaten.

216 Medewerkerstevredenheid-onderzoek 2018

217 Medewerkerstevredenheid-onderzoek 2018



Aandacht hebben voor elkaar betekent bij Asito in eerste instantie aandacht hebben voor de 10.000 schoonmaakkrachten. Samen vertegenwoordigen zij meer dan 100 nationaliteiten, waardoor etnische en culturele diversiteit vanzelfsprekend is binnen het bedrijf. Toen migranten onderwerp van politiek debat waren in 2011 stimuleerde Ron Steenkuijl, destijds directielid, het inclusieve denken. Hij organiseerde een 'integratiediner' voor Asito-medewerkers. Samen met elkaar koken, lokale gerechten bereiden en eten. De boodschap was helder: diversiteit moet je vieren. *"Het werd een feestje. Mensen gingen in klederdracht naar de recepties mee"*, aldus Steenkuijl. Het lokale initiatief groeide uit tot een Nationaal Integratiediner dat in 2018 gevierd werd met meer dan 25.000 mensen op meer dan 300 locaties<sup>218</sup>. Binnen Asito noemen ze het de kracht van kleur<sup>219</sup>. Integratie op de werkvloer gaat bij Asito dan ook verder dan enkel het aannemen van mensen met verschillende achtergronden. Het vraagt ook om luisteren naar de ander, snappen hoe de ander zich welkom kan voelen. Hiertoe richtte Asito de Adviesgroep Diversiteit op van medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie. Het element van luisteren naar vragen en problemen van medewerkers wordt met een 7,8 (h)erkend in het medewerkerstevredenheid-onderzoek. Voor haar acties rondom diversiteit en inclusie ontving Asito in 2018 de Award Diversiteit in Bedrijf.<sup>220</sup>

Oprechte belangstelling voor anderen betekent ook dat taal een belangrijk aandachtsgebied is binnen Asito. Medewerkers spreken vaak elkaars taal niet, terwijl de Nederlandse taal voor velen ook nog een uitdaging vormt. Voor een goede communicatie op de werkvloer is het echter van belang dat medewerkers elkaar begrijpen. Maar ook om te functioneren in de samenleving is het belangrijk je te kunnen uitdrukken. In Nederland is 1 op de 9 mensen laaggeletterd<sup>221</sup>. Asito vraagt daarom samen met Stichting Lezen en Schrijven extra aandacht voor laaggeletterdheid tijdens de Week van het Analfabetisme<sup>222</sup>. Tegelijkertijd leidt het eigen werknemers op tot taalmaatje. Voortvloeiend uit het Taalakkoord zijn inmiddels ongeveer 25 medewerkers opgeleid tot taalmaatje. Zij helpen collega's die het spreken van de taal of het schrijven nog niet goed beheersen op vrijwillige basis. Een mooie manier om, vanuit een brede ambitie om bij te dragen aan het terugdringen van laaggeletterdheid in de samenleving, de aandacht voor taaluitdagingen van collega's te faciliteren.

Daarnaast zet Asito zich in voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zo is het bedrijf aan het eind van 2018 een samenwerking aangegaan met het UWV om mensen vanuit de GGZ aan een baan te helpen. Dit gebeurt via een vraaggestuurde aanpak waarbij niet de vacatures bij bedrijven leidend zijn, maar het individuele vermogen om te werken. Arbeid wordt zo een onderdeel van de GGZ-behandeling van de betreffende medewerker. Dit werken met mensen die minder belastbaar zijn of psychische problemen hebben, vergt van Asito-medewerkers soms ook extra vaardigheden. Bijgestaan door een interne jobcoach probeert het bedrijf de medewerkers daarin te ondersteunen. Ook andere groepen met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt hebben Asito's aandacht. Neem het buddysysteem. Hierin worden oudere medewerkers, voor wie het schoonmaakvak fysiek te zwaar is geworden, gekoppeld aan statushouders die de taal willen leren en een sociaal netwerk willen opbouwen. Door ze met elkaar te verbinden heeft de onderneming oog voor de behoeften van ouderen en statushouders, maar zorgt het ook voor aanwas van nieuwe medewerkers. In een tijd van krapte op de arbeidsmarkt creëert Asito daarmee synergie<sup>223</sup>.

Hoewel het centraal stellen van de mens een bijzondere plek inneemt bij Asito, geeft het bedrijf ook om de planeet. Generieke maatregelen zijn genomen, zoals het overstappen op windenergie voor de panden. Ook kunnen schoonmaakkrachten tegen een aantrekkelijke prijs thuis windenergie afnemen door samenwerking met Pure Energie. Zo deelt Asito haar streven naar vergroening met haar medewerkers. Een meer business-specifieke investering is gedaan in de ontwikkeling van duurzame handschoenen. Zo wordt in de schoonmaak binnen de transportsector nu gebruik gemaakt van (letterlijk) groene handschoentjes die zijn gemaakt van synthetisch rubber. Deze gaan minimaal drie weken mee en vervangen de eerder gebruikte handschoentjes waarvan dagelijks vier tot vijf paar werden gebruikt. De nieuwe handschoenen zijn weliswaar duurder, maar besparen afval en grondstoffen. Ook door initiatieven in de omgeving draagt Asito een steentje bij aan minder (plastic) afval. Zo helpt zij een middelbare school in Enschede met inzamelingsacties van plastic<sup>224</sup>. Het opgehaalde bedrag wordt gedoneerd aan Stichting Join the Pipe, een initiatief voor veilig drinkwater en

218 Zie <https://www.nationaalintegratiediner.nl/>

219 De werkwijze van Asito rondom diversiteit is zoveel mogelijk ingebed in het bedrijf, bij klanten en in de maatschappij. Zo ontstond het Nationaal Integratiefonds, een onafhankelijk fonds geïnitieerd door bedrijven, dat is opgericht om onderzoek te faciliteren op het gebied van succesfactoren voor integratie op de werkvloer van bedrijven. Het onderzoek wordt geleid door prof.dr. Naomi Ellemers van Universiteit Utrecht en resulteerde in de lancering van de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor: <https://nederlandseinclusiviteitsmonitor.nl/>.

220 <https://diversiteitinbedrijf.nl/sacha-de-boer-overhandigt-prijs-award-diversiteit-in-bedrijf-aan-asito/> Zie voor algemene informatie over Diversiteit in Bedrijf: <https://diversiteitinbedrijf.nl>

221 <https://servicemanagement.nl/eerste-groep-taalmaatjes-asito-geslaagd/?vakmedianet-approve-cookies=1&ga=2.52353131.391031681.1566073919-1170662089.1546963837>

222 <https://www.asito.nl/nieuws/posts/asito-vraagt-aandacht-voor-laaggeletterdheid>

223 Zie in dit kader het Witboek Inclusief Ondernemen 2.0 dat Asito heeft uitgebracht: <https://www.asito.nl/witboek>

224 De school doet sinds 2016 mee aan het project "Schoon Belonen", zie <https://www.nederlandschoon.nl/gemeenteprogramma/schoon-belonen>

minder voorverpakt bronwater. Ludieke acties horen ook bij Asito, zoals een zogenaamde trashmob samen met het ROC Nijmegen, om het opruimen van afval te stimuleren.<sup>225</sup>

Uit het voorgaande valt op te maken dat Asito zich inzet voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Daarnaast heeft Asito, samen met haar moedermaatschappij ADG dienstengroep, een onafhankelijke stichting opgericht om de zelfredzaamheid van mensen in onze samenleving – en niet alleen medewerkers – te bevorderen. Het gaat dan om Helden van de Wil. Niet iedereen is namelijk even zelfredzaamheid, waardoor mensen tussen wal en schip vallen. Vaak, maar niet altijd, zijn dit de kwetsbaardere groepen in onze samenleving. Nu de overheid zich verder terugtrekt, heeft de private sector een rol om het ontstane gat te dichten, aldus directeur Corporate Affairs van ADG, Ron Steenkuijl. Bedrijven kunnen door hun ondernemingskracht en beschikbare middelen burgerinitiatieven aanjagen die bijdragen aan nieuwe sociaal maatschappelijke oplossingen. Op basis van dit gedachtegoed is stichting Helden van de Wil opgericht. Het hierboven genoemde Nationaal Integratiediner was het eerste initiatief van de stichting. Sinds 2018 is daar een nieuw initiatief bijgekomen: fiKks. Het heeft tot doel om mensen met schulden te helpen.

## De gerichtheid op het welzijn van anderen

Om de gerichtheid op het welzijn van anderen vast te stellen gaan we nader in op drie dimensies: mens, manifestaties en motivaties. We richten ons daarbij in het bijzonder op de rol van Asito in het bundelen van krachten om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken en institutionele verandering te stimuleren.

### 1. Mensen

Asito heeft oog voor sociaal-maatschappelijke vraagstukken in onze maatschappij en zoekt actief naar oplossingen. *“Als bedrijf sta je midden in de samenleving. Ik vind niet dat een bedrijf alleen maar shareholder value moet nastreven. Ik vind dat als je één van de grootste werkgevers van Nederland bent, je een verantwoordelijkheid hebt”* vertelt Ron Steenkuijl. Hij doelt dan met name op een verantwoordelijkheid als werkgever voor de relatief kwetsbare groep mensen in de samenleving. Die groep is ook ruim vertegenwoordigd binnen Asito's werknemersbestand. *“Hoe kun je die rol van werkgever richting de maatschappij – en niet alleen naar je eigen werknemers – gewoon anders en beter inrichten?”* voegt hij daaraan toe. Een bedrijf opereert niet als een losse entiteit in onze samenleving, maar maakt onderdeel uit van een groter geheel. Daarom zoekt Asito verbinding in veel van wat ze onderneemt<sup>226</sup> en probeert te denken vanuit het collectief. Wat kun je met verenigde krachten bereiken? Op de website staat in dit kader:

*“Asito verbindt. Voor Asito staat het verbinden van medewerkers, klanten en de maatschappij voorop om zo samen tot resultaten te komen. Het is deze maatschappelijke relevantie die Asito vanuit haar hart wil uitdragen.”*

Gedreven vanuit deze visie schreef de ADG-directeur het gedachtegoed op voor de stichting Helden van de Wil<sup>227</sup>. Vanuit de overtuiging dat dit soort initiatieven beter niet alleen worden ontwikkeld, zocht Steenkuijl naar partners die daar belangeloos hun schouders onder wilden zetten. Hij stuurde het witboek op naar het kabinet en zat vier weken later al bij de minister-president op het Torentje. Met diens steun op zak was het kiezen van een uitdaging waarin alles samen zou komen een volgende stap. *“En toen ben ik met dat initiatief bij de burgemeesters en wethouders geweest van de grote steden. Ik heb aan hen gevraagd, vanuit het gedachtegoed van de Wil, waarbij het bedrijfsleven in hun stad zou kunnen helpen? Na dat rondje kwam armoede op één. En een onderdeel van armoede is het hebben van schulden”* vertelt Ron Steenkuijl. Zo'n 1,4 miljoen huishoudens in Nederland heeft aan het eind van de maand niets meer op de bankrekening staan. Mensen met schulden in de samenleving zijn echter ook werknemer bij een bedrijf. Een gedeelte van die populatie werkt dus bij Asito, overigens zonder dat het management daar structureel zicht op had. Het aantal medewerkers met een loonbeslag kwam, ondanks het relatief grote aantal, niet onmiddellijk naar voren op het dashboard van het management. Het door de gemeenten genoemde onderwerp van armoede bleek dus ook relevant te zijn voor de eigen onderneming. ADG besloot vervolgens fiKks in het leven te roepen: een digitaal buddysysteem om mensen met problematische schulden te helpen.

### 2. Manifestaties

Verantwoordelijk voor de operationele opzet en uitrol van fiKks is Paulien Zwiers. *“We zien veel aanmeldingen die 's nachts gebeuren, dus van mensen die wakker liggen. Dat is heftig om te zien. En als je dan even een luisterend oor hebt, ik denk dat dat zoveel doet. Mensen willen vaak gewoon gehoord worden.”* De problemen zijn talrijk en uiteenlopend van problemen met

225 <https://www.youtube.com/watch?v=-GynVbUV0gU&feature=youtu.be>

226 Asito zoekt verbinden met organisaties op facilitair gebied, maar ook op het gebied van duurzaamheid en inclusie. Daarnaast stelt haar netwerk van klanten Asito in staat om organisaties aan elkaar te verbinden die dezelfde vraagstukken hebben. Netwerken zoals MVO Nederland bieden daarvoor ook mogelijkheden. Tenslotte verbindt Asito medewerkers aan elkaar en geeft zij vele kwetsbare mensen toegang tot onze maatschappij.

227 Whitepaper Stichting Helden van de Wil: [https://www.adgdienstengroep.com/wp-content/uploads/2018/04/ADG-De-Wil-whitepaper\\_NED.pdf](https://www.adgdienstengroep.com/wp-content/uploads/2018/04/ADG-De-Wil-whitepaper_NED.pdf)

de betaling van de huur, gas en elektra, de telefoonprovider, de belastingdienst, maar ook even geen geld hebben voor het schoolreisje van je dochter. FiKks is een digitale oplossing om mensen met geldproblemen te helpen. Het bestaat sinds maart 2018. De website zegt het volgende over de vrijwillige dienstverlening aan mensen met schulden – die daar vanzelfsprekend niets voor betalen:

Met de handige fiKks-app krijgen mensen met geldzorgen grip op hun financiële situatie. De fiKks-app maakt het mogelijk een overzicht te creëren van iemands financiële situatie en te bepalen welke acties iemand vervolgens moet nemen. Daarnaast komen deelnemers, desgewenst anoniem, in contact met buddy's. Samen brengen ze geldzaken weer op orde voor het echte geldzorgen zijn. Zo maken bedrijven en de mensen die er werken samen het verschil.

Schuldenaren kunnen zich anoniem aanmelden voor ondersteuning door fiKks-vrijwilligers op de website van de organisatie. Dat doen ze door eerst de app te downloaden, waarna ze aan de start kunnen met het stappenplan. Ondersteuning is afkomstig van buddies. Iedereen kan zich vrijwillig als buddy aanmelden<sup>228</sup>, een digitale vrijwilliger van vlees en bloed, om andere mensen te helpen met het op orde krijgen van hun financiële zorgen. Wie als schuldenaar gebruik maakt van het platform kan zelf een buddy kiezen met wie hij of zij de financiële problemen doorspreekt en orde tracht te brengen in de financiële uitdagingen. ADG dienstengroep steunt fiKks indirect vanuit de donatie van een miljoen euro die het bedrijf heeft gedaan aan stichting Helden van Wil. Daarnaast krijgt directielid Steenkuijl de ruimte van de CEO en van aandeelhoudster Monique van Riemsdijk om de klus te fiKksen. Inmiddels heeft fiKks een team van 10 medewerkers, waarvan er vijf afkomstig zijn uit de ADG-organisatie en vijf externen.

Wat nieuw is aan fiKks is de landelijke ambitie en aanpak. Vaak, zo merkt Paulien Zwiers op *“is er sprake van hulpverlening aan mensen met schulden op lokaal niveau. Daar verdwaal je als hulpzoekende wel een beetje in.”* Met fiKks is er nu oplossing die op landelijke schaal kan worden uitgerold. Met Jeroen Dijsselbloem als ambassadeur en eerste buddy, werft fiKks actief vrijwilligers. Zo worden er stadsbijeenkomsten georganiseerd, waarvoor de burgemeester en lokale ondernemers worden uitgenodigd. Inmiddels hebben zich zo'n veertienhonderd buddy's zich aangemeld. Zij krijgen dan een e-learning opleiding. Hebben ze die goed doorlopen en vervolgens een VOG ingestuurd, dan kunnen ze als buddy aan de slag. *“Van de buddy's die zich ooit hebben aangemeld zijn er ongeveer zevenhonderd die de e-learning module hebben doorlopen”*, vertelt Paulien Zwiers. Ruim tweeduizend deelnemers hebben zich geregistreerd. De organisatie hoop in de komende jaren nog flink te kunnen groeien.

Om groei te kunnen realiseren, investeert fiKks in het begrijpen van de doelgroep (mensen met financiële zorgen) om deze nog beter van dienst te zijn. De reden hiervoor is dat het team van fiKks signaleert dat vanaf het downloaden van de app het actieve gebruik een beetje diffuus wordt. *“De behoefte is er wel, en mensen denken dus wel van oh kijk hier kan ik hulp krijgen, ik meld me aan. Ze laten zelfs gegevens achter, wat ik al best wel wat vind. Maar vervolgens het kiezen van een buddy... Daar zie je wel dat er een deel afvalt, en vervolgens zie je dat ook weer een deel afvalt in dagelijks gebruik.”* vertelt Paulien. Vanwege de waarborg van anonimiteit, volgens Paulien zowel een vloek als een zegen, is het niet mogelijk om met de deelnemers zelf in contact te komen. Bovendien sluiten mensen met schulden zich vaak letterlijk af van de maatschappij en verstoppert zich. Het team brainstormt momenteel hoe ze op andere manieren binnen de app contact kunnen leggen met hun doelgroep. Een van de ideeën is om een soort chatfunctie in te voeren, waar mensen ook voor een korte vraag terecht kunnen. Maar hoeveel ideeën ze ook hebben, *“we willen niet meer invullen voor een ander, maar we moeten echt aan tafel komen met die mensen”* aldus Paulien.

In het licht van de verbinding die Asito zoekt met de samenleving past ook de ambitie van fiKks voor de komende jaren. De stichting streeft een samenhangende aanpak van de schuldenproblematiek en daarbij passende schuldhulpverlening na, samen met diverse Nederlandse banken, verzekeraars en energiebedrijven. *“Wat er dus nu gebeurt, is dat we een landelijk ecosysteem aan het bouwen zijn met respect voor lokale initiatieven.”* aldus Ron Steenkuijl. Afhankelijk van de situatie van ieder individu en de passend bij de hulpvraag dient iedere hulpzoekende in staat te zijn een passend aanbod te vinden. FiKks zorgt daarbij ook voor kennisopbouw, kennisdeling met de overheid en het verzamelen van best practices.

228 Buddies wordt gescreend en getraind alvorens zij in de hulpverlening aan mensen met schulden worden ingezet.

### 3. Motivatie

Continuïteit van het familiebedrijf staat voorop. Dat betekent echter niet dat de winst van ADG dienstengroep of Asito moet worden gemaximaliseerd. Hoewel voor Asito een casus is te maken voor het ondersteunen van FiKks<sup>229</sup>, is dat niet het uitgangspunt. Een belangrijke overweging voor de onderneming om aandacht te hebben voor het welzijn van de medewerkers in het algemeen en voor hen die te maken hebben met schulden, vormt de waardengedrevenheid van de onderneming. Als je als bedrijf naar buiten toe uitstraalt dat je goed voor elkaar zorgt en wilt verbinden, dan veronderstelt dat niet het louter denken in termen van winst. *“Buiten-binnen moet kloppen”* aldus Steenkuijl. Een goede relatie tussen bedrijf en samenleving is beter voor iedereen.

Paulien Zwiers, die zelf jaren rechtstreeks voor Asito heeft gewerkt, herkent dit streven naar een combinatie van goed zakendoen, goedwerkgeverschap en een goede reputatie als drijfveer van Asito om FiKks te steunen: *“Het is voor een deel imago, want het straalt gewoon goed af op je bedrijf. Het is ook goed werkgeverschap. Dat is binnen Asito een heel belangrijk iets. Hans Kroeze is de algemeen directeur van ADG; je merkt in de gesprekken met hem, dat het er gewoon in zit bij hem.”* De visie en aanpak van Asito, de wijze waarop de onderneming in de wereld staat, maakt voor Paulien Zwiers dat haar persoonlijk commitment sterker wordt. Ze is intrinsiek gemotiveerd om direct impact te maken en ziet een stukje altruïsme als noodzakelijke voorwaarde om dit te kunnen doen. Maar het levert ook iets op voor jezelf: *“iets voor een ander betekenen verruimt je eigen wereld.”*

### Analyse

In een people-business als die waarin Asito zich beweegt, is een focus op de medewerkers niet verrassend. Tegelijkertijd maken bedrijven keuzes in de wijze waarop zij invulling geven aan hun mensgerichtheid. Kernwoord voor Asito daarbij is het zoeken naar verbinding. Met medewerkers afkomstig uit meer dan honderd landen kiest de onderneming voor een sterke gerichtheid op het behoud – en zelfs het vieren – van diversiteit. Een karakteristiek element in de aanpak van het management is het luisteren naar de medewerkers. Dat heeft geresulteerd in de oprichting van een Adviesgroep Diversiteit. Deze gerichtheid wordt ook door medewerkers (h)erkend, zoals blijkt uit de resultaten van het arbeidssatisfactieonderzoek. Natuurlijk ligt aan de aandacht voor het welzijn van de medewerkers ook een zakelijke overweging ten grondslag. In de zeer krappe arbeidsmarkt waarin Asito concurreert met talloze andere bedrijven die op zoek zijn naar (laaggeschoolde) medewerkers, draagt de zorg en aandacht voor haar mensen bij aan een goede concurrentiepositie. Dat laat onverlet dat Asito door de decennia heen een consistente aanpak heeft ontwikkeld, uitgerold en vastgehouden, die niet louter beperkt blijft tot de eigen onderneming. De wil tot institutionaliseren, tot het betrekken van collega werkgevers, maatschappelijke instanties en de overheid, is stevig verankerd binnen ADG dienstengroep. Dat beperkt zich overigens niet tot de gerichtheid op het welzijn van medewerkers. Ook tracht de onderzoek zich te profileren als een goede ‘corporate citizen’ door haar impact op milieu terug te brengen door te streven naar innovaties die Asito’s hoeveelheid afval en het verbruik van energie en water terugdringen.

Als we nu terugkijken en proberen vast te stellen of en in welke mate Asito zich laat kennen als een onderneming met een ‘onverplicht commitment aan de bloei van anderen, dat door de ander wordt gewild en tot uitdrukking komt in concrete handelingen’, dan luidt het antwoord bevestigend. Het bedrijf ruimt nog steeds alle stof in Twente op, maar ook ver daarbuiten met een warme aandacht voor het welzijn voor de schoonmaakkrachten. De onderneming ziet de uitdagingen waar groepen medewerkers voor staan – inzake beheersing van de Nederlandse taal, het scheppen van arbeidsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of het omgaan met schulden – en tracht via gericht beleid deze vraagstukken aan te pakken. Dat doet zij op een systematische en integrale wijze met oprechte belangstelling voor het wel en wee van de ander.

### Bronnen

Gesprekken met Hans van Leeuwen, Ron Steenkuijl, en Paulien Zwiers

Iedereen doet mee. Witboek 2.0. Inclusief Ondernemen. Uitgave van Asito B.V. in 2018.

White paper Stichting Helden van de Wil

Medewerkerstevredenheid-onderzoek Asito 2018

<https://www.asito.nl/>

<https://wijgaanhetfikks.nl/>

<https://www.heldenvandewil.nl>

<https://www.nederlandschoon.nl/gemeenteprogramma/schoon-belonen>

<sup>229</sup> Schuldproblematiek heeft namelijk een nadelige uitwerking op de inzet van medewerkers. Gelet op het aantal medewerkers bij de dienstverlener met enige vorm van loonbeslag, bespaart een op het managen en verhelpen van de schuldproblematiek gerichte aanpak verlies aan arbeidsuren en verhoogt het de arbeidssatisfactie en de productiviteit.

<https://diversiteitinbedrijf.nl/sacha-de-boer-overhandigt-prijs-award-diversiteit-in-bedrijf-aan-asito/>  
<https://diversiteitinbedrijf.nl>  
<https://servicemanagement.nl/eerste-groep-taalmaatjes-asito-geslaagd/?vakmedianet-approve-cookies=1&ga=2.52353131.391031681.1566073919-1170662089.1546963837>  
<https://www.asito.nl/nieuws/posts/asito-vraagt-aandacht-voor-laaggeletterdheid>  
<https://www.nederlandschoon.nl/gemeenteprogramma/schoon-belonen>

## 4.9 Randstad

### Sector Zakelijke Dienstverlening

*Het enige wat je hoeft te doen is gewoon om je heen kijken  
en te denken: gut kan ik van betekenis zijn?*

Marjolein ten Hoonte

#### Een korte beschrijving van de onderneming

Voor iedereen die ooit op zoek is geweest naar een baan, is Randstad waarschijnlijk een bekend begrip. Het is dan ook één van de grootste arbeidsbemiddelaars ter wereld, maar het bedrijf begon klein. In 1960 zag Frits Goldschmeding als student economie kansen voor een uitzendbureau vanwege de opkomst van tijdelijke arbeid. In datzelfde jaar ging Uitzendbureau Amstelveen van start. Anekdotisch is dat hij de eerste uitzendkracht die hij plaatste, hoogstpersoonlijk achterop zijn fiets naar de werkplek brengt. Goldschmeding wist dan namelijk zeker dat de uitzendkracht op tijd zou zijn voor haar eerste werkdag. De revenuen in het eerste jaar zijn minimaal, maar hij zet door en al snel groeit het bedrijf en wordt het omgedoopt tot Randstad. Daarna gaat het snel. In 1965 betreedt het bedrijf de Belgische markt en kort daarop volgen het Verenigd Koninkrijk (1967) en Duitsland (1968). Sindsdien is het bedrijf alleen maar verder gegroeid en is het actief over de hele wereld. Met 3.500 vestigingen, 28.700 medewerkers in dienst en 500.000 mensen die via Randstad aan het werk zijn bij andere bedrijven<sup>230</sup> is duidelijk dat Frits Goldschmeding in 1960 een gat in de markt had gevonden.

Randstad is tegenwoordig een multinationale organisatie. De waarden die Frits Goldschmeding uitdroeg zijn nog steeds belangrijk. Een actueel voorbeeld vormt de uitspraak van de huidige CFO van Randstad, Henry Schirmer, in een interview met Het Financieele Dagblad van 3 augustus 2019:

*“Frits Goldschmeding introduceerde hier het woord Agapè. Agapè is een ander woord voor liefde, voor betekenisvol zijn voor anderen. Dat begrip is nog altijd alive and kicking en zal nog vele jaren voortleven.”*

Dat betekent niet dat de term agapè veelvuldig in het Randstad jargon voorkomt, of in conversaties wordt gebruikt. Integendeel, de onderneming spreekt momenteel over ‘Human Forward’. Toch is het begrip agapè terug te vinden in het DNA van het bedrijf en de wijze waarop de onderneming opereert. Ook de uitgangspunten ‘kennen, dienen, vertrouwen’, ‘simultane belangenbehartiging’ en ‘streven naar perfectie’<sup>231</sup> zijn bekend en worden actief uitgedragen. De uitdaging is dan wel om in een internationale, beursgenoteerde onderneming de balans te vinden tussen de belangen van alle stakeholders: de eigen medewerkers, de klanten, de kandidaten die een baan zoeken, de aandeelhouders en de samenleving waar Randstad midden in staat. Arbeid is namelijk een thema dat maatschappelijk volop in de belangstelling staat – als het goed gaat met de economie maar ook als het slecht gaat. De onderneming kijkt daarbij steeds vaker naar de lange termijn waardeontwikkeling voor de klanten en voor de kandidaten. Is er sprake van een juiste match? Worden de talenten van de kandidaat voldoende benut? Daarbij houdt Randstad zichzelf steeds vaker een spiegel voor: leveren wij voldoende waarde? Een voorbeeld waar dit uit blijkt is het programma Customer Delight. In dit programma wordt nauwgezet geluisterd naar de wensen van klanten en kandidaten en wordt getracht de wensen en belangen van beiden te optimaliseren. Het voortdurend zoeken naar feedback staat daarbij centraal<sup>232</sup>. Met het nieuwe programma tracht Randstad haar dienstverlening te verbeteren, maar tegelijkertijd ook haar (financieel) toegevoegde waarde voor alle betrokkenen in termen van een hogere tevredenheid bij alle betrokkenen, inclusief de eigen medewerkers, een hogere NPS-score en een beter financieel resultaat<sup>233</sup>. Een tweede ontwikkeling is ‘work as a service’ – een ontwikkeling die overigens nog in de kinderschoenen staat:

*“Hoe zou je mensen zo kunnen faciliteren dat ze zich niet ongerust hoeven te maken over welk contract ze onder wat voor arbeidsrelatie dan ook hebben liggen, maar dat ze steeds toegang tot werk of toegang tot inkomen of opleiding hebben. En hoe kunnen wij daar onze rol in nemen?”*

Dit stelt Marjolein ten Hoonte, directeur arbeidsmarkt en MVO van Randstad Groep Nederland. Werk is ontzettend belangrijk geworden voor wie we zijn. *“Wij zijn bijna ons werk geworden.”* Dat leidt tot een enorme identificering met de

230 Deze gegevens zijn te vinden op: <https://www.randstad.nl/over-randstad/over-ons-bedrijf> (27 augustus 2019)

231 <https://www.randstad.nl/over-randstad/over-ons-bedrijf/business-principles>

232 <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4316733/insights.cx/Randstad%20-%20insights.cx%20Case%20Study.pdf>

233 Naast Customer Delight focust Randstad ook op de inzet van nieuwe technologie in wat ‘RiseSmart’ is genoemd. Op basis van nieuwe informatietechnologie worden in outplacementtrajecten werkzoekenden en klanten zeer snel aan elkaar gekoppeld. Daardoor wordt de tijd dat iemand tussen twee banen zit geminimaliseerd.

arbeid – een heilig moeten. Dan kan het niet meer, zoals nu nog wel eens gebeurt, “dat op een zondagavond iemand wordt gebeld dat hij morgen niet hoeft komen te werken. Nou, dat kunnen mensen niet gebruiken”. Randstad denkt nu na over een nieuw concept: ‘work as a service’. Daarmee zegt het in feite tegen kandidaten: ‘sluit je bij ons aan en wij zorgen voor passend werk voor jou’. Niet het contract staat voorop, maar “het contact met de toekomst”. Met deze ontwikkeling speelt Randstad in op de flexibilisering op de arbeidsmarkt en komt het tegemoet aan de wens om onzekerheid weg te nemen bij kandidaten. Niet langer staat de (vaste) baan bij een (vaste) werkgever centraal, maar het hebben van (flexibel) passend werk. Het kenmerkt Randstad dat het vervolgens tracht om de nieuwe ontwikkeling onmiddellijk om te zetten in een aanpak die “in een spreadsheet past”. Waarvoor doen we het, wat kost het en wat levert het op? Wil Randstad vol profijt kunnen trekken van ‘work as a service’, dan is het verstandig in de ogen van haar directeur iets losser om te gaan met dit concept. De vraag moet zijn: waar hebben mensen behoefte aan?

Overigens, en daar is Marjolein ten Hoonte zich zeer van bewust, geldt dit niet voor iedereen. Neem vluchtelingen. Die kunnen en willen graag werken. We staan het hen echter niet, of slechts onder strikte voorwaarden, toe. En in onze aanpak lopen we voortdurend aan tegen een paradox. We richten namelijk al onze acties op minderheden om hen aan het werk te krijgen. Daar slagen we maar ten dele in. Om effect te hebben “moeten we aandacht geven aan de meerderheid”, zo vervolgt de Randstad directeur. Wij, de meerderheid, moeten veranderen en mogelijkheden scheppen voor minderheden<sup>234</sup>. Economische ontwikkeling is daarbij een belangrijke ‘driver for change’. Zo komen er meer mensen in leidinggevende posities met een niet-westerse achtergrond. Dat komt ten dele door bewustwordings- en stimuleringsprogramma’s. Minstens zo belangrijk is de onophoudelijke zoektocht van bedrijven naar talent. “Dan komen ze tot de ontdekking dat talent aan het verkleuren is”. Een groeiende economie die (witte, mannelijke) managers aan het denken zet is daarmee net zo belangrijk voor verandering als een programma zoals *Meer Kleur aan de Top*<sup>235</sup>.

#### Randstad in vogelvlucht

Randstad is opgericht in 1960 door Frits Goldschmeding in Amstelveen

Het bedrijf maakte een snelle groei door en is nu één van de grootste arbeidsbemiddelaars ter wereld

Wereldwijd heeft Randstad 3.500 vestigingen en 28.700 medewerkers in dienst

Randstad heeft heldere kernwaarden, maar is telkens op zoek naar een eigentijdse operationalisering

Marjolein ten Hoonte is al meer dan twintig jaar werkzaam voor Randstad. Ze begon als operationeel medewerker en stroomde al snel door naar een leidinggevende functie, onder andere op het vlak van outplacement en reïntegratie. Ervaren als ze was, mistte ze na verloop van tijd de diepgang. Dat gebeurde juist op een moment dat de directie van Randstad op zoek was naar iemand die in staat was een visie te ontwikkelen op mens en werk. De vraag luidde: ‘wat leeft er in de samenleving en hoe kunnen wij daar als onderneming een plek in vinden?’<sup>236</sup> Dat betekende werk aan de winkel. Zo is het begrip duurzaamheid naar de mens kant toe slecht uitgewerkt, aldus de Randstad directeur. Maar er is ook aandacht voor de koppeling tussen arbeid en toegang tot de woningmarkt. Veel flexwerkers hebben moeite met de financiering van een koopwoning. Dan is het zaak om te zorgen voor een ‘perspectiefverklaring’ waarmee de werkende die financiering wel kan krijgen.

De verantwoordelijkheid van Randstad strekt echter verder dan alleen de eigen business. De ontwikkelingen in de arbeidsmarkt – waarbij dat felbegeerde contract waar ‘lifetime employment’ op staat – is maar voor een beperkte groep weggelegd. Samenleving en ondernemingen dienen dan op te passen voor polarisatie en ongelijkheid. “Daar ligt onze opgave”. De dienstverlener streeft naar een inclusieve benadering, waarin het nut voor de maatschappij als geheel centraal moet staan. We moeten naar een volgende fase, ‘wellicht een volwassenere fase’. ‘Human Forward’<sup>237</sup> speelt hierin een belangrijke rol. Een mooi voorbeeld daarvan is Baanbrekend, een publiek-private samenwerking tussen Randstad en de Sociale Dienst – en regelmatig het UWV – om mensen met een uitkering weer aan het werk te krijgen. Op dit voorbeeld gaan we in het onderstaande nader in.

234 Overigens is er in de ogen van de Randstad-directeur nog voldoende ruimte voor verbetering in haar eigen organisatie. Projecten die een duidelijk wijzen in de richting van commercieel succes zijn populair en kennen een hoge adoptiegraad. Datzelfde enthousiasme is niet altijd en in dezelfde mate aanwezig voor projecten met een hoge maatschappelijke return (en een bescheiden commercieel succes).

235 Het gaat hier om een project van de faculteit Sociologie van de VU in Amsterdam.

236 Marjolein heeft soms moeite met het label MVO. Een bedrijf is maatschappelijk in de uitwerkingen op de stakeholders. Het is de vraag hoe daarmee om te gaan? Het werk moet bijdragen aan de samenleving waarin we actief zijn.

237 Zie <https://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/arbeidsmarkt-en-flexibiliteit/wat-doe-ij-morgen>



## De gerichtheid op het welzijn van anderen

Om de gerichtheid op het welzijn van anderen vast te stellen gaan we nader in op drie dimensies: mens, manifestaties en motivaties. De focus in deze case ligt op de inclusie van mensen die ergens tegen een barrière oplopen om mee te kunnen doen in betaalde arbeid en voor wie arbeid niet vanzelfsprekend is.

Baanbrekend startte in april 2011 toen de effecten van de mondiale economische en financiële crisis zich in de breedte van de economie deden voelen. Teveel mensen stonden langs de zijlijn en een doortastende en succesvolle aanpak was noodzakelijk. Het initiatief kwam vanuit de Sociale Dienst in de Drechtsteden. Toenmalig directeur Yvonne Bieshaar constateerde dat Randstad over kwaliteiten beschikt waarvan de dienst goed gebruik zou kunnen maken. Denk aan kennis en ervaring op het gebied van matching en het inschatten van marktontwikkelingen. De Sociale Dienst beschikt juist weer over kennis van mensen die aan de zijlijn staan en moeite hebben met het vinden van werk en het meedraaien in de arbeidsmarkt. Door kennis te bundelen, hoopten ze samen meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te krijgen. In een later stadium sloot ook het UWV aan om mensen met een werkloosheidsuitkering of een arbeidsongeschiktheidsuitkering sneller te integreren en te laten (her)intreden in de arbeidsmarkt. Om slagkracht en effectiviteit te bevorderen besloten de partners een nieuwe organisatie op te zetten: Baanbrekend. Het initiatief werd als eerste uitgerold in de Drechtsteden. Inmiddels worden 23 gemeenten bediend met deze aanpak, met Randstad als vaste partner. Waar in de beginjaren het aantal werkzoekenden dat aan een baan werd geholpen makkelijk het aantal van 2500 overschreed, is dit aantal gedaald tot 1400 in 2018<sup>238</sup>. De oorzaak ligt in het tekort aan bemiddelbare medewerkers. Het laaghangende fruit is geplukt en veel inzetbare medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn inmiddels ingezet. Wat resteert zijn moeilijker bemiddelbare medewerkers.

### Baanbrekend in vogelvlucht<sup>239</sup>

- Baanbrekend ging van start in 2011 en is bedoeld voor uitkeringsgerechtigden met een afstand tot de arbeidsmarkt
- Het is een samenwerking tussen de Sociale Dienst, het UWV en Randstad
- In 2018 vonden ongeveer 1400 uitkeringsgerechtigden werk via Baanbrekend<sup>240</sup>
- Baanbrekend bedient vanuit twaalf vestigingen acht provincies en meer dan dertig gemeenten

Baanbrekend is gevestigd in het kantoor van de Sociale Dienst in Dordrecht. Amar Bissumbhar werkt al zo'n zestien jaar bij Randstad en vertegenwoordigt de onderneming als operationeel manager in het samenwerkingsverband. Amar begon als intercedent (zoals veel Randstad medewerkers) om vervolgens door te groeien tot manager in Dordrecht verantwoordelijk voor overheidsklanten.

## 1. Mensen

Baanbrekend wil mensen met een uitkering aan werk helpen<sup>241</sup> in het kader van de Participatiewet. De organisatie treedt op als bemiddelaar tussen de uitkeringsgerechtigden en het bedrijfsleven en begeleidt hen naar zo passend mogelijk werk. Dat is geen sinecure. Het gaat namelijk om mensen die vaak niet zonder een stukje begeleiding mee kunnen doen in onze participatiesamenleving. Weliswaar kunnen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aanspraak maken op diverse regelingen en vormen van ondersteuning, maar vaak overzien bedrijven de praktische uitdagingen onvoldoende. Via de kennis en ervaring van de Sociale Dienst kan Baanbrekend bedrijven hierbij helpen. Voor het bedrijf wordt zo heel veel administratief werk uit handen genomen.<sup>242</sup> Een ander voordeel is dat door het bundelen van verschillende expertisegebieden in één organisatie er makkelijker en beter een match kan worden gemaakt tussen de uitkeringsgerechtigden en het bedrijfsleven. De inspanningen van Baanbrekend zorgen ervoor dat uitkeringsgerechtigden makkelijker aan een baan komen en werkgevers eenvoudiger hun weg vinden in het oerwoud van regelingen. Baanbrekend werkt met veel verschillende doelgroepen. Kandidaten zijn bijvoorbeeld statushouders die als vluchteling naar Nederland zijn gekomen, mensen met een Wajong uitkering of mensen die in de ziektewet zitten. Voor deze mensen probeert Baanbrekend te voorzien in passend arbeid. Dit kan voor een paar uur per dag zijn, maar ook om volle werkweken.

238 Over alle vestigingen van Baanbrekend genomen kwam werden 4000 mensen geplaatst in 2018.

239 <https://www.randstad.nl/over-randstad/pers/persberichten/2015/02/baanbrekend-helpt-34--meer-uitkeringsgerechtigden-aan-werk-in-2014>

240 Het aantal in 2018 is een schatting van Amar Bissumbhar. De daling ten opzichte van de beginjaren komt volgens Amar voornamelijk doordat er krapte is op de arbeidsmarkt. Het is voor mensen makkelijker om werk te vinden, waardoor bemiddeling alleen nog nodig is bij 'moeilijkere gevallen'.

241 <https://www.randstad.nl/werkgevers/onze-hr-diensten/hr-oplossingen/publiek-private-samenwerking>

242 <https://www.youtube.com/watch?v=Layy-RKIPzY> – Joost van der Hoek, hoofd werk en inkomen SDD (minuut 0.35).

Baanbrekend ontvangt vacatures van bedrijven, maar gaat ook actief op zoek naar organisaties waar mensen van Baanbrekend aan het werk zouden kunnen. Daartoe worden voortdurend gesprekken met ondernemers gevoerd en wordt gekeken of en op welke wijze er binnen ondernemingen ruimte is voor mensen op afstand van de arbeidsmarkt. Dat proces dient zorgvuldig te verlopen, aldus Amar, omdat we te maken hebben met kwetsbare mensen die om een stukje begeleiding vragen. Daar moet in een onderneming wel ruimte voor zijn. Zo werd onlangs een nieuw distributiecentrum geopend in Dordrecht. Het management klopte bij Baanbrekend aan en vroeg om 100 medewerkers. Baanbrekend is natuurlijk blij met zo'n uitvraag, maar het blijkt in de praktijk knap lastig om de plekken op te vullen. Het distributiecentrum zoekt namelijk personeel dat vanaf dag één alle taken kan uitvoeren en dat past niet altijd. De dienstverlener kijkt dan op individuele basis naar wat iemand kan. Spreekt de betreffende werkzoekende de taal, is hij of zij mobiel, zijn er specifieke beperkingen waarmee rekening moet worden gehouden? Uiteindelijk heeft Baanbrekend tien mensen kunnen koppelen aan het distributiecentrum. De specifieke aanpak van de organisatie vraagt om een goede uitleg. Klanten moeten zich realiseren dat het plaatsen van mensen met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt om maatwerk vraagt. Uitgangspunt is het zo veel mogelijk voldoen aan de individuele kwaliteiten en wensen van het individu – en dan te zorgen voor een goede match met een potentiële werkgever.

## 2. Manifestaties

De activiteiten van Baanbrekend passen uitstekend in de missie van Randstad “om de wereld van werk te ontwikkelen” voor iedereen die met werk te maken heeft “in de hele wereld en zeker ook in onze thuismarkt Nederland”. Het bijzondere aan Baanbrekend is daarbij het ontwikkelen van de wereld van werk voor mensen voor wie die wereld niet een gegeven is. Ze hebben soms extra scholing of begeleiding nodig om vervolgens aan het (betaalde) werk te kunnen. Voor haar partners UWV en de Sociale Dienst komt de specifieke kennis van Randstad over de arbeidsmarkt hier goed van pas. Voordat Baanbrekend als samenwerkingsverband was opgezet, probeerde de gemeente mensen zelf bij te scholen. Daarbij werd geluisterd naar de wensen van de werkzoekenden om invulling te geven aan hun eigen toekomst en getracht hen adequaat op te leiden voor de arbeidsmarkt. Eenmaal klaar met hun opleiding bleek er dan niet altijd passend werk voor handen. *“Dan staan mensen gemotiveerd klaar om aan de slag te gaan”,* aldus Amar, *“maar dan is er helemaal geen werk”*. Randstad voegt hier kennis toe over de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt op basis van data en ervaring, waardoor er een betere aansluiting wordt gevonden met de vraag in de verschillende sectoren in de economie. Baanbrekende kandidaten worden nu geschoold in een beroep waar ook vraag naar is.

Ook nadat de medewerkers zijn geplaatst vraagt aandacht voor het welzijn van de ander om maatwerk. Functioneert de medewerker goed? Sluiten de taken en uitdagingen aan bij de kwaliteiten van de kandidaat? Tijdige signalering als er iets mis gaat is van belang om te voorkomen dat de medewerker weer thuis op de bank komt te zitten. Toen recentelijk een statushouder niet bleek te functioneren in de ogen van de werkgever heeft Baanbrekend zich actief ingezet voor het herstel van de relatie. De communicatie tussen de statushouder en de werkgever verliep stroef als gevolg van de beperkte beheersing van de Nederlandse taal. Na een goed gesprek met de werkgever hoefde de statushouder niet te worden overgeplaatst – iets waar alle partijen uiteindelijk tevreden over waren. Ook de keer dat een kandidaat een aantal dagen niet kwam opdagen op de werkplek en niet bereikbaar voor de werkgever, moest Baanbrekend actief interveniëren. Toen de adviseur zelf ook geen contact kon krijgen met de kandidaat werd de politie ingeschakeld, vanuit een gevoel van zorg en verantwoordelijkheid. Het bleek dat de kandidaat net een dierbare was verloren. Amar wijst hiermee op een typerende karaktertrek van Baanbrekend: doorpakken en het niet loslaten.

## 3. Motivaties

Randstad is een beursgenoteerd commercieel bedrijf. Winst is meer dan alleen een randvoorwaarde die vereist is voor het voortbestaan van de onderneming. Commercieel en financieel succes staan dan ook hoog in het vaandel van de onderneming en daarmee wordt onophoudelijk gedacht in termen van business cases, kosten- batenanalyses, key performance indicators, accountability, enzovoorts. Zoals eerder al werd aangegeven kenmerkt de onderneming zich door een zakelijk ‘management by spreadsheet’, overigens zonder de menselijke kant uit het oog te verliezen. De door de oprichter geïntroduceerde notie van ‘simultane belangbehartiging’ is zeker terug te vinden in de aandacht die wordt gegeven aan de ander: de medewerkers, de kandidaten, de klanten, maar ook de samenleving. Juist het oog hebben voor de maatschappelijke betekenis en ontwikkeling van de arbeid is iets dat Randstad als marktleider kenmerkt – al tracht de onderneming daar dan wel zo veel als mogelijk weer een commerciële dienst van te maken. Nieuwe ontwikkelingen als RiseSmart, Customer Delight of Work as a Service gaan uit van de behoeften van klanten en kandidaten, maar trachten deze vrijwel direct om te zetten in zakelijke, financiële meerwaarde voor de onderneming en de aandeelhouders. Het vinden van de juiste balans om precies uit te vinden en vast stellen waar de menselijke behoeften liggen, blijkt in de praktijk nog wel eens een uitdaging. Dat kost tijd en hangt ook samen met de beeldvorming waar Randstad soms mee wordt geconfronteerd. Niet zelden komt het voor dat in de ambtelijke en publieke beeldvorming Randstad wordt gezien

als een partij die geld wil verdienen over de rug van een groep kwetsbare mensen heen. *“Dat leidt ertoe”, aldus Amar Bissumbhar, “dat zorgvuldige communicatie, transparantie en politieke sensitiviteit vereist zijn om te komen tot een succesvolle publiek-private samenwerking”.* De samenleving denkt inclusief als het gaat om de kandidaten die zij graag in een zo passend mogelijke arbeidssituatie wil plaatsen, maar ziet dan niet dat de revenuen eerlijk moeten worden gedeeld. Met haar kennis en expertise levert Randstad een wezenlijke maatschappelijke, economische en financiële bijdrage aan het stimuleren van een participatieve samenleving waarin ruimte is voor allen. Als er onder aan de streep voor de onderneming niets mag overblijven is een samenwerking gedoemd te mislukken. Nieuwe projecten waar niet onmiddellijk duidelijk is wat het verdienmodel is, hebben het daarom moeilijk. Maar soms lukt het uitstekend. Baanbrekend is daar een goed voorbeeld van. Het draagt bij aan het welzijn van de kandidaten, het voorziet in de behoeften van de klanten en de samenleving en het leidt tot een constructieve samenwerking met partners, zoals de sociale dienst en het UWV.

Hoewel de onderneming een duidelijke commerciële drive heeft, spelen individuele motivaties eveneens een belangrijke rol. Marjolein ten Hoonte wordt sterk gemotiveerd door de wil om *“de buitenwereld te laten zien dat wij een organisatie zijn die maatschappelijke vraagstukken ziet en er ook bij kan helpen, vanuit m’n core business.”* Ook Amar Bissumbhar heeft een sterke persoonlijke drive. Inclusie, mogelijkheden bieden aan allen om mee te doen is voor hem een belangrijk thema. Daarom is hij actief in de Diversity Board van Randstad: *“Inclusiviteit is een thema dat ook persoonlijk dicht bij mij staat. Als het gaat om meetellen en meedoen dan is dat mijn persoonlijke drijfveer. Iedereen mag meedoen, dat is precies de reden waarom ik bij Baanbrekend werk”.* Randstad biedt ruimte voor haar medewerkers om zich breder in te zetten voor het welzijn van anderen – zowel in het directe werk als in diverse nevenactiviteiten.

### Analyse

Zoals CFO Henry Schirmer aangaf in het interview met het FD is de geest van agapè nog steeds levend binnen Randstad. Dat geldt ook voor het (leren) kennen van de ander en het opbouwen van een vertrouwensrelatie met die ander om te kunnen voorzien in zijn of haar behoeften. Of het nu gaat om klanten, de eigen medewerkers, de kandidaten die Randstad plaatst, of de bredere samenleving waarin het thema werk een centrale positie inneemt, telkens tracht de onderneming zo goed mogelijk aan te sluiten bij de behoeften van de anderen. Dat gebeurt wel vanuit een sterke commerciële insteek, die gepaard gaat met een streven naar simultane belangenbehartiging. Maar wat zijn dan die in het geding zijnde belangen? En overlappen die belangen een op een met de behoeften van de ander, of richt Randstad zich toch vooral op een bepaald segment van de menselijke behoeften dat zich laat uitdrukken in commerciële diensten? In de operationalisering van van simultane belangenbehartiging en agapè anno 2019, zo stelden wij vast is Randstad voortdurend alert op nieuwe ontwikkelingen en bewegingen in de samenleving en de economie als het gaat om de rol, de betekenis en de invulling van (betaalde) arbeid. De onderneming houdt zichzelf telkens een spiegel voor en vraagt zich – via een permanente interactie met klanten en kandidaten – of zij voldoende meerwaarde creëert. De genoemde voorbeelden spreken in dit kader voor zich. Daarbij wordt, op basis van gesprekken met medewerkers, klanten en kandidaten, gekeken naar de mogelijkheden om aan hun behoeften en welzijn tegemoet te komen. Kenmerkend voor die aanpak is dan wel de voorwaarde dat Randstad daar onder de streep ook voldoende aan overhoudt. Dit leidt er dan ook toe dat de ander altijd ook als middel in het streven naar bedrijfssucces wordt gezien en niet enkel als doel in zichzelf. Dat laat onverlet dat de onderneming ruimte biedt aan haar eigen medewerkers om in en naast hun werk oog te hebben voor het welzijn van anderen, ook al gaat het daarbij op het eerste oog meer om een incidentele dan om een integrale en systematische aanpak.

Als we nu terugkijken en vaststellen of en in welke mate Randstad zich laat kennen als een onderneming met een ‘onverplicht commitment aan de bloei van anderen, dat door de ander wordt gewild en tot uitdrukking komt in concrete handelingen’, dan luidt het antwoord bevestigend. Randstad heeft oog voor de behoeften van anderen aan zinvol werk (medewerkers en kandidaten), aan werknemers (klanten) en aan een intermedierende rol om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt goed op elkaar te laten aansluiten (samenleving). De bijdragen van Randstad staan daarbij wel in het teken van de voorwaardelijkheid, in termen van positieve, bedrijfsgerelateerde uitkomsten (financiële resultaten, klanttevredenheid, NPS, arbeidssatisfactie, enzovoorts). De ander wordt met respect bejegend, maar het bevorderen van zijn of haar welzijn van de ander is wel conditioneel afhankelijk van de waarde die daarmee wordt gecreëerd voor de onderneming.

### Bronnen:

Gesprekken met Marjolein ten Hoonte en Amar Bissumbhar.

De websites van de ondernemingen:

[www.randstad.nl](http://www.randstad.nl)

<https://www.baanbrekendrechtsteden.nl>

## 4.10 Een typologie van agapeïsch organiseren

### 4.10.1 Vier agapeïsche typen

Elk van de acht bedrijven in het casestudy onderzoek kenmerkt zich door een gerichtheid op het welzijn van de ander. Aan het eind van elke casus stelden we vast dat de onderneming zich in haar handelen kenmerkt door een 'onverplicht commitment aan de bloei van anderen, dat door de ander wordt gewild en tot uitdrukking komt in concrete handelingen'. Zij voldeden allen aan de eisen om te kunnen spreken over agapè:

- De *dimensie van de connectiviteit* die verwijst naar de relatie tussen onszelf en de ander en datgene dat hem of haar vreugde of verdriet brengt, zodanig dat de ander niet louter een instrument wordt in het op het eigenbelang gerichte handelen,
- De *dimensie van de activiteit* die verwijst naar de concrete (materiële en immateriële) acties die beogen bij te dragen aan het versterken van het welzijn van de ander, en
- De *dimensie van de alteriteit* die verwijst naar de uniciteit van de ander als persoon en die tot uitdrukking komt in het spreken van de ander – en het horen wat hij of zij zegt.

Wel constateren we dat zich verschillen voordoen. Waar Hutten haar samenwerkers centraal stelt in de bedrijfsvoering en Schijvens focust op honderd procent circulariteit in samenwerking met haar partner-leveranciers, daar positioneert Randstad de aandacht voor de ander meer in de marge van de operationele bedrijfsvoering. De bedrijven onderscheiden zich in de intensiteit en omvang van de op het welzijn van anderen gerichte inspanningen, het beleidsmatige karakter van agapè, de voorwaarden die worden gesteld, de uitkomsten die worden nagestreefd, de stakeholders die baat hebben bij het geven en de mate waarin de ander zijn of haar stem kan laten horen – en dit geluid ook wordt meegenomen in de aanpak.

In alle cases lag de nadruk overwegend op de cultuur van de ondernemingsgewijze probleemoplossing. Wel onderscheiden de ondernemingen zich in de mate waarin zij kiezen voor een meer *integrale benadering* versus een meer *incidentele of aspectmatige benadering*. Onder een integrale benadering verstaan wij 'het op systematische en beleidsmatige wijze ontwerpen en implementeren van agapè in het hele bedrijf'. Het agapeïsch karakter van de onderneming komt tot uitdrukking in de missie, de waarden en de strategie van het bedrijf. Een incidentele of aspectmatige benadering staat gelijk aan 'het op systematische en beleidsmatige wijze ontwerpen en implementeren van agapè in een bedrijfseenheid, een proces of anderszins in een segment van de onderneming'. Een tweede aspect waarin bedrijven verschillen tonen hangt samen met het voordeel dat zij terugverwachten voor hun inspanningen. Welke *voorwaarden of eisen* stellen de ondernemingen vooraf aan het bevorderen van het welzijn van anderen in, op financiële termen waardeerbare, creëren van toegevoegde waarde. Sommige activiteiten, waaronder de agapè-momentjes, vinden hun grondslag niet in een concrete verwachting dat de ander een tegenprestatie levert. In andere gevallen bestaat de verwachting van een tegenprestatie wel, met name bij de ondernemingen die de dwang van de financiële markten sterk(er) voelen, bijvoorbeeld omdat zij beursgenoteerd zijn of aangewezen zijn op de steun van een private equity investeerder. Op basis van de beleidsmatigheid en voorwaardelijkheid (in termen van een financieel waardeerbare tegenprestatie) kan een framework worden ontwikkeld met vier *agapeïsche velden*.

Dat leidt tot vier typen van organisaties:

#### 1. Het coöperatietype,

De organisatie besteedt op beleidsmatige wijze aandacht aan het welzijn van de ander waarbij een tegenprestatie wordt verwacht. Het dominante handelingspatroon in dit kwadrant bestaat uit een samenstel van op *wederkerigheid* gebaseerde handelingen.

#### 2. Het transcendentietype

De organisatie besteedt op beleidsmatige wijze aandacht aan het welzijn van de ander waarbij geen tegenprestatie wordt verwacht. Het dominante handelingspatroon in dit kwadrant is dat van de *alteriteit* en bestaat uit een samenstel van op de ander gerichte en door die ander gewilde handelingen gericht op zijn of haar welzijn zonder tegenprestatie.

#### 3. Het transactietype

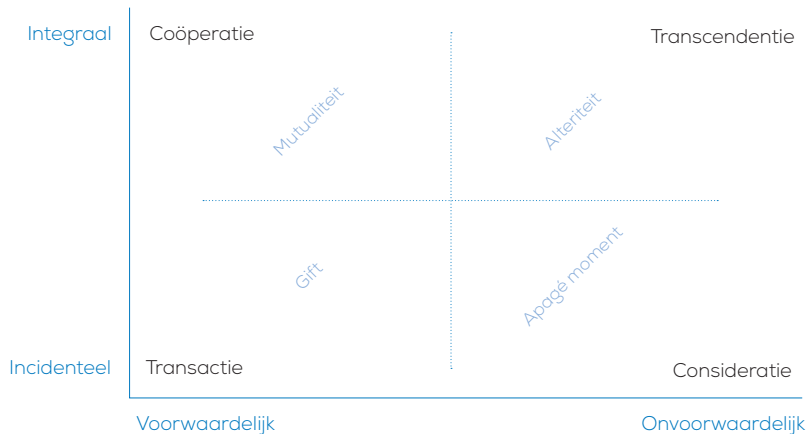
De organisatie ruimte biedt aan medewerkers voor materiële en niet-materiële uitingen van aandacht voor de ander, waarbij op enig moment een tegenprestatie wordt verwacht. Het dominante handelingspatroon in dit kwadrant bestaat uit *giften*.

#### 4. Het donatietype

De organisatie ruimte biedt voor materiële en niet-materiële uitingen van door de ander gewenste aandacht voor het welzijn van anderen, waarbij geen tegenprestatie wordt verwacht. Het dominante handelingspatroon in dit kwadrant bestaat uit *agapè-momentjes*.

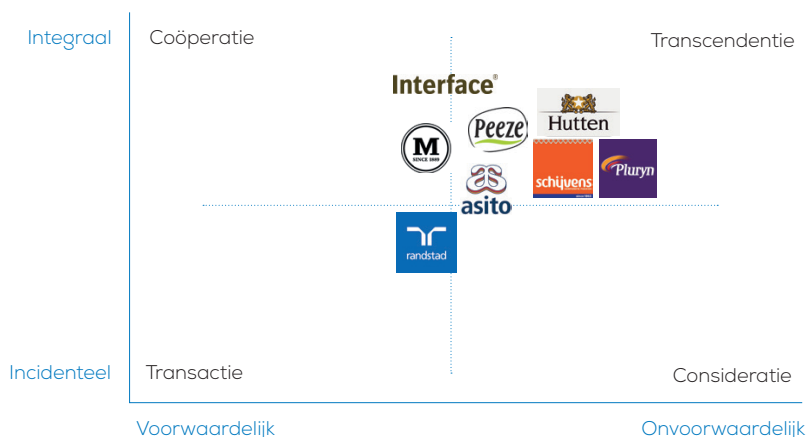
Als we e.e.a. in een figuur weergeven, dan ontstaat het onderstaande beeld:

#### Agapeïsche positionering



De vier typen geven uitdrukking aan de welwillendheid jegens anderen, waarbij tegelijkertijd wordt voldaan aan de ondernemingsdoelen. Pure liefdadigheid is niet aan de orde. Er zijn accentverschillen in de wijze waarop en de mate waarin de ondernemingen vorm geven aan agapè. We treffen agapè op individueel niveau aan in het oog voor de noden van anderen, het luisterend oor of de helpende hand, naast op collectief niveau de meer beleidsmatige aandacht voor het welzijn van anderen. Beide kunnen overigens prima samengaan. Een organisatie kan zowel ruimte bieden voor incidentele, individuele betrokkenheid op de behoeften van een specifieke ander – een collega, een klant, een buurtbewoner, een zakelijke partner, etc. – en tegelijkertijd systematisch invulling geven aan een beleid dat het welzijn van anderen bevordert. Dit leidt tot de typering van bedrijven in figuur 4.2.

#### Agapeïsche positionering



De typering op de beide assen in de bovenstaande figuren zegt vooral iets over de positionering van de ondernemingen in het agapeïsch veld. De figuren zeggen niets over de mate waarin en de wijze waarop de bedrijven denken en handelen vanuit de ander. Dat vereist het weergeven van de derde dimensie van de alteriteit. Een gekalibreerd instrument is nog niet voor handen om vast te stellen of, hoe en in welke mate ondernemingen de ander in staat stellen te spreken – en vervolgens te luisteren naar wat zij zeggen. Het verdient aanbeveling om in een later stadium een instrument te

ontwikkelen dat een geldige en betrouwbare vaststelling van de alteriteitsdimensie mogelijk maakt. Wel kan worden geconstateerd dat de ruimte die de bedrijven in het casestudy onderzoek bieden aan anderen om te participeren bij de ene onderneming groter is dan bij de andere. Waar BliXem, Hutten en Schijvens het luisteren naar anderen en het betrekken van de ander tot een essentieel onderdeel hebben gemaakt van hun waardengedreven bedrijfsvoering, komen hier bij Randstad, MAAS en in mindere mate ook Interface, Asito en Peeze, beperkingen in het zicht.

#### 4.10.2 De verschillen tussen de ondernemingen

Dat alle acht ondernemingen positief scoren op het gebied van agapè, zoals blijkt uit bovenstaande figuur, is natuurlijk geen verrassing. Het gaat per slot van rekening om koplopers binnen MVO Nederland. Alle bedrijven onderscheiden zich positief van collega's en concurrenten in hun oriëntatie op het welzijn van stakeholders. Bij de bevindingen plaatsen wij wel een kanttekening. Al meerdere keren is in dit rapport opgemerkt, dat hier sprake is van een verkennende studie. In de praktijk hield het verkennend karakter in dat de bedrijven – in een hoogconjunctuur en onder druk als gevolg van een krappe bezetting – slechts beperkt ruimte en tijd hadden om mee te werken aan het onderzoek. Dat betekent dat een meer diepgravende studie niet tot de mogelijkheden behoorde. Dit heeft ook gevolgen voor het onderzoek naar en de analyse van de determinanten van de verschillen in agapeïsche positionering. Dat laat onverlet dat in de beschrijvingen wel factoren aan de orde komen die licht werpen op de verschillen in positionering, zoals:

- de rol, visie, waarden en leiderschap van de eigenaar, respectievelijk het senior management van de onderneming,
- de focus op de financiële resultaten en winst van de onderneming<sup>243</sup>,
- de omvang van de organisatie, of
- de bereidheid om te investeren in het welzijn van anderen (met als risico lagere winstbijdragen).

Het leidt ertoe dat Hutten, Schijvens, Peeze, BliXem en Statie sterk focussen op het realiseren van sociale en maatschappelijke doelstellingen en bereid zijn daarvoor financieel een prijs te betalen. Waar dat bij BliXem en Statie is terug te leiden tot de kerntaak van moederorganisatie Pluryn, daar komt dit streven bij Schijvens, Peeze en Hutten vooral voort uit het sterke leiderschap en de visie van de directeur-groootaandeelhouder (DGA). Dat leiderschap blijkt in de praktijk inspirerend te zijn. Medewerkers, klanten en partners zijn enthousiast over de koers van de onderneming – en de bijdrage die zij daaraan leveren. Zo werd Hutten tot twee keer toe verkozen tot beste werkgever in zijn sector. Schijvens krijgt veel waardering van klanten – die zelfs awards winnen met de collecties van Schijvens – en partners, terwijl Peeze eveneens lof krijgt van medewerkers, business partners en de gemeenschappen waarin zij actief is.

Met twee beursgenoteerde ondernemingen en een onderneming die recentelijk is overgenomen door 'hands-on-private-equity-investor' Nimbus, komt de vraag op of een sterke betrokkenheid en gedrevenheid van aandeelhouders van invloed is op de aandacht voor het welzijn van anderen. De veronderstelling is dan, op basis van de traditionele agency theorie (Friedman, 1970; Jensen & Meckling, 1976), dat de onderneming minder open zou staan voor het welzijn van anderen. Het antwoord kan niet anders dan ontkennend luiden<sup>244</sup>. Hoewel Randstad aangeeft dat de focus binnen de onderneming gericht is op het welzijn van anderen, wordt wel altijd getracht daar een commerciële draai aan te geven. Ontwikkelingen als Customer Delight, RiseSmart, Work as a Service of Baanbrekend hebben gemeenschappelijk dat ze allemaal gekenmerkt worden door een sterke business focus – hoewel dat voor de laatste twee wellicht in iets mindere mate geldt. Daarmee komt de dimensie van de alteriteit wellicht wat onder druk te staan. Bij MAAS en bij Interface is dat in het geheel niet het geval. Deze ondernemingen kenmerken zich juist door de zorg voor de ander tot de kern van hun business propositie te maken en zijn ook bereid daarin te investeren. Als geen ander weten deze ondernemingen juist waarde te genereren door hun sterke focus op het welzijn van leveranciers en de natuur. Het succes resulteert voor Interface juist in additionele financiële ruimte om te investeren in de volgende stroom van duurzame producten. Voor MAAS geldt wel dat als deze strategie faalt en er onvoldoende financieel rendement wordt gegenereerd, de koers zal wijzigen. Het is echter de rotsvastе overtuiging van de CEO dat dit niet gaat gebeuren. Het welzijn van de ander is de poort naar succes voor de eigen onderneming.

De grootte van de organisatie leidt soms wel tot een uitdaging, zo leren we van Randstad, Interface, Asito, Pluryn en Hutten. Dat geldt des te meer na een periode van forse groei van de organisatie. Het is dan zaak te focussen en de onderneming op de juiste koers te houden. Maar ook in een stabiele omgeving vormt de omvang een uitdaging. Hoe inspireer je, bijvoorbeeld in het geval van Asito, tienduizend medewerkers? En hoe houd je rekening met hun visie,

243 Hierbij valt te denken aan de beursnotering van de onderneming, maar ook het (ontbreken aan een) familiaal karakter van het bedrijf en haar traditie en geschiedenis.

244 In een toekomstige diepere uitwerking van de hier gepresenteerde inzichten, verdient het aanbeveling om op basis van een aselechte steekproef het verschil tussen beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde ondernemingen, alsmede tussen grote en zeer grote ondernemingen enerzijds en middelgrote en kleine ondernemingen anderzijds te onderzoeken.

hun kijk op de werkelijkheid en hoe zorg je ervoor dat je luistert naar wat zij te zeggen hebben? Dat is geen sinecure. Het creëren van een agapeïsche ruimte waarin agapè tot zijn recht kan komen – zoals Asito en Randstad trachten te doen met een Diversity Board, een Adviesgroep Diversiteit en met kampvuurgesprekken met een doorsnede uit het bedrijf – draagt bij aan het beter verstaan van de ander. Daarnaast is het zaak ook te hebben voor het agapeïsch vermogen van management en medewerkers. Dat vraagt om onophoudelijke aandacht voor de cultuur van de organisatie en het nemen van concrete initiatieven om in de praktijk duidelijk te maken hoe belangrijk de ander is voor de onderneming en op welke wijze management en medewerkers daaraan kunnen bijdragen. Middelgrote ondernemingen hebben het wat dat betreft eenvoudiger. Het management heeft meer overzicht over de business, de medewerkers, de partners met wie ze werkt en de samenleving waarin ze opereert.

Een laatste element dat mogelijk nog een rol zou kunnen spelen in de aandacht voor het welzijn van de ander is het familiale karakter van de onderneming. Een belangrijke reden om in deze studie stil te staan bij het familiebedrijf, zo gaven wij in hoofdstuk zes aan, is de verwachting dat agapè mogelijk een sterke weerklank vindt in het gedrag en de activiteiten van een familiebedrijf en haar management. Familiebedrijven kennen vaak een groter gewicht toe aan socio-emotionele uitkomsten dan aan financiële resultaten. Ze blijken bereid om financiële winst op te offeren om creatie van socio-emotionele waarde te beschermen (Gomez-Mejia et al., 2011). Deze karakteristiek troffen we zeker aan bij Hutten, Schijvens en Peeze<sup>245</sup>, maar zagen deze eveneens terug bij MAAS, BliXem en Statie. Ook in de aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen bestaat geen verschil tussen familiebedrijven en niet-familiale ondernemingen.

245 Graag wijzen we er nogmaals op dat Peeze geen familiebedrijf meer is sinds het zittende management de onderneming heeft overgenomen van de vorige eigenaar. Tegelijkertijd heeft het nog altijd enkele van de (culturele) karaktertrekken van het voormalige familiebedrijf.



## 5 Surveyonderzoek

### 5.1 Introductie

Om een beeld te krijgen hoe ondernemers, managers en medewerkers in de bedrijfspraktijk aankijken tegen het welzijn van anderen, werd als onderdeel van het praktijkonderzoek een survey uitgezet. De eerste vraag had betrekking op de eigen houding jegens anderen. Vervolgens ging de survey over de (door de respondent gepercipieerde) invulling die de eigen organisatie geeft aan het welzijn van anderen, de motieven van de organisatie, de belemmeringen en de positieve of negatieve uitkomsten en effecten van het om anderen<sup>246</sup>. Wij gaven de volgende toelichting.

In dit onderzoek vragen wij u hoeveel u en uw organisatie geven om anderen. Onder 'anderen' verstaan wij uw klanten, medewerkers, zakelijke partners, toeleveranciers, de lokale gemeenschap(pen) waarin u opereert, of de samenleving als geheel. Onder 'geven om' verstaan wij de aandacht die u heeft voor het welzijn van iemand of iets anders. Dat kan uiteenlopen van een extra inspanning voor een klant, tot het bezoeken aan een zieke collega en van een donatie aan de lokale sportclub, tot het aanmoedigen van medewerkers deel te nemen aan een sponsorloop. Geven om anderen kan ook op meer beleidsmatige wijze worden aangepakt. Een ex-gedetineerde aan een vaste baan helpen, of bijdragen aan het uitbannen van kinderarbeid door op verantwoorde wijze chocola, koffie of thee te produceren, laten ook zien dat een organisatie geeft om een ander.

Wat doet uw onderneming of organisatie op dit terrein? En valt dat te rijmen met de eventuele winstoriëntatie van uw organisatie? Deze survey richt zich op het gedrag en handelen van (de eigenaren, managers en medewerkers van) ondernemingen, overheden en maatschappelijke organisaties in relatie tot die anderen. De survey is anoniem en niet te herleiden tot personen of organisaties. De resultaten worden enkel in geaggregeerde vorm gepresenteerd.

Om op dit voor het bedrijfsleven ongebruikelijke thema tot een aanvaardbaar aantal respondenten te komen, werd samenwerking gezocht met MVO Nederland. Op 16 mei 2019 ontvingen ruim 20.000 relaties van de netwerkorganisatie via social media een oproep om deel te nemen aan de survey. In totaal hebben 721 mensen de online vragenlijst geopend en konden – afhankelijk van de vraag – tussen de 563 en 452 bruikbare observaties (N) worden geanalyseerd. Op voorhand maken wij twee voorbehouden. In de eerste plaats hebben relaties van MVO NL een meer dan gemiddelde belangstelling voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en hieraan gerelateerde sociale en ecologische concepten. Dat vertekent de uitkomsten. Ten tweede bestaat het netwerk van MVO Nederland niet enkel uit bedrijven. Ook uit de quartaire sector hebben respondenten de moeite genomen om te reageren. Het veralgemeniseren van de resultaten naar een bredere populatie vraagt derhalve om zorgvuldigheid en terughoudendheid.

In dit hoofdstuk gaan wij nader in op de resultaten van het onderzoek, te beginnen met de beschrijvende statistieken, zoals de samenstelling naar geslacht, leeftijd, functie in de organisatie, omvang van de organisatie, juridische vorm en het zijn van een familiebedrijf. In de daaropvolgende secties analyseren we de mate van Geven om Anderen (GoA), de motivaties, de stakeholders, de manifestaties, de obstakels en de uitkomsten en effecten van de gerichtheid op anderen. Hierbij maken we telkens een onderverdeling naar de sector waarin de organisatie actief is, de omvang van de organisatie, en haar familiestatus. Vervolgens gaan we in op de samenhang tussen de motivaties en de manifestaties van het geven om anderen. Tot slot, analyseren we de invloed van individuele kenmerken van de respondenten zoals geslacht, leeftijd, en functie op de gegeven antwoorden.

### 5.2 Karakteristieken van de respondenten

Wie namen er deel aan de survey? Wat is hun leeftijd, hun geslacht, hun functie, de omvang en de rechtsvorm van de organisatie waarvoor ze werken, of de sector waarin ze actief zijn? En als ze in het bedrijfsleven werken, doen ze dat dan voor een familiebedrijf? In het onderstaande presenteren we de karakterisering van de respondenten<sup>247</sup>:

<sup>246</sup> De gehanteerde online vragenlijst is als bijlage IV toegevoegd aan deze grondstudie voor een witboek

<sup>247</sup> Merk op dat de aantallen hieronder niet optellen tot 563 omdat meerdere respondenten de vragen omtrent deze beschrijvende kenmerken (terug te vinden achteraan de vragenlijst) niet hebben ingevuld.

**Geslacht:**

- 268 mannelijke respondenten (59%)
- 186 vrouwelijke respondenten (41%)

**Leeftijd:**

- De leeftijd van de respondenten ligt tussen 21 en 86 jaar,
- De gemiddelde leeftijd bedraagt 51 jaar

**Functie:**

- 109 respondenten bekleden een leidinggevende positie op directieniveau (24%)
- 73 respondenten hebben een leidinggevende positie op middenkader niveau (16%)
- 110 respondenten zijn specialist (24%)
- 54 respondenten zijn uitvoerend medewerker (12%)
- 107 respondenten zijn zelfstandig ondernemer (24%)

**Sectoren:**

- 17 organisaties zijn actief in de primaire sector<sup>248</sup> (4%)
- 100 in de secundaire sector (23%)
- 206 in de tertiaire sector (48%)
- 105 in de quartaire sector<sup>249</sup> (25%)

**Grootte:**

- 38 respondenten zijn Zelfstandige Zonder Personeel (ZZP) (8%)
- 115 respondenten werken voor micro-organisaties<sup>250</sup> (2 – 9 medewerkers) (25%)
- 81 respondenten zijn in dienst bij kleine organisaties (10 – 49 medewerkers) (18%)
- 82 respondenten werken voor middelgrote organisaties (50 – 249 medewerkers) (18%)
- 45 respondenten werken voor grote organisaties (250 – 999 medewerkers) (10%)
- 90 respondenten werken voor zeer grote organisatie (> 1000 medewerkers) (20%)

**Belangrijkste rechtsvormen:**

- BV 215
- NV 29
- Eenmanszaak 62
- Stichting 70
- Overheidsorganisatie 25
- Coöperatie 10
- Overige rechtsvormen (vereniging, maatschap, VOF) zijn minder dan 10 keer genoemd

**Familiebedrijf:**

Van alle organisaties die bij de vraag omtrent hun rechtsvorm de optie NV, BV, VOF, eenmanszaak, of “weet ik niet” hebben aangeduid (dit zijn in totaal 328 respondenten, oftewel 73% van de respondenten die deze vraag omtrent rechtsvorm hebben ingevuld), gaven 118 respondenten aan dat hun bedrijf een familiebedrijf is (36%).<sup>251</sup>

248 Gezien het lage aantal observaties in de primaire sector, dienen de resultaten gerapporteerd in de secties hieronder wat betref deze sector onder voorbehoud te worden geïnterpreteerd.

249 24 respondenten die bij de vraag omtrent sector de optie “andere sector” hadden aangevinkt konden niet eenduidig aan de primaire, secundaire, tertiaire of quartaire sector worden toegewezen. In onderstaande analyses betreffende sectorale verschillen zijn deze 24 respondenten weggelaten.

250 De term ‘micro-organisaties’ houdt geen kwalificatie in ten aanzien van de aard en de activiteiten van de onderneming. Het is louter een technische term om het onderscheid met ZZP-ers en kleine organisaties te markeren.

251 Aan organisaties met een andere rechtsvorm is deze vraag omtrent familiebedrijf-status niet voorgelegd. In onderstaande analyses betreffende verschillen tussen familiale en niet-familiale bedrijven, zijn organisaties met zulk een andere rechtsvorm dan ook niet opgenomen.

## 5.3 De belangrijkste bevindingen

### 5.3.1 Een cijfer voor de gerichtheid op anderen

De mate waarin de organisatie is gericht op (het welzijn van) anderen werd in verschillende vragen op uiteenlopende wijze geadresseerd. Allereerst vroegen wij de respondenten de eigen organisatie een cijfer te geven variërend van 1 tot 10 voor de aandacht die de organisatie heeft voor anderen en hun welzijn (in de onderstaande tabel aangeduid als Geven om Anderen (GoA) Cijfer). Vervolgens werd de respondenten gevraagd in hoeverre zij zich herkenden in de volgende stellingen (GoA Algemeen), waarbij hen werd gevraagd deze te beoordelen op een zogenaamde Likertschaal van 1 tot 5<sup>252</sup>:

- a. Onze organisatie is oprecht begaan met het welzijn van anderen<sup>253</sup>
- b. Onze organisatie is sterk gericht op het vooruit helpen van anderen
- c. Onze organisatie plaatst het belang van anderen voor financiële opbrengsten

Tot slot vroegen wij naar de mate waarin de mate waarin organisaties op een creatieve en innovatieve wijze trachten bij te dragen aan het welzijn van anderen (GoA Vernieuwend). Ook bij deze vraag werd de respondenten gevraagd een score te geven variërend van 1 tot 5<sup>254</sup>

- a. Wij gaan regelmatig aan de slag met innovatieve ideeën gericht op het welzijn van anderen<sup>255</sup>
- b. Wij ontwikkelen regelmatig creatieve oplossingen om problemen van anderen op te lossen
- c. Wij zoeken regelmatig naar nieuwe aanpakken om het welzijn van anderen te bevorderen

De Geven om Anderen (GoA) uitkomsten tonen het volgende beeld:

|                 | gemiddelde | minimum | maximum | N   |
|-----------------|------------|---------|---------|-----|
| GoA Cijfer      | 7,62/10    | 1       | 10      | 563 |
| GoA Algemeen    | 3,79/5     | 1       | 5       | 470 |
| GoA Vernieuwend | 3,79/5     | 1       | 5       | 463 |

Tabel 1: Gemiddelden en spreiding GoA indicatoren

De eerste indruk is dat respondenten, met een cijfer dat voor alle drie indicatoren uitgaat boven een 7,5 op een schaal van 1 tot 10, de gerichtheid van hun organisatie op het welzijn van anderen als goed beoordelen. Uit nadere analyse van de antwoorden blijkt dat er geen verschil is tussen respondenten in de primaire, secundaire, tertiaire en quartaire sector van de economie in het cijfer (score) dat zij geven aan hun organisatie.

Kijken we evenwel naar de mate waarin de organisatie oprecht is begaan met het welzijn van anderen, anderen vooruit wil helpen en hun belang plaatst voor financiële overwegingen (aangeduid als GoA Algemeen), dan zien we wel een verschil. De quartaire sector springt er bovenuit met een gemiddelde score die statistisch significant hoger is dan die van respondenten in de secundaire en tertiaire sector<sup>256</sup>. Ditzelfde resultaat doet zich voor bij de vraag naar de creatieve en innovatieve wijze waarop de organisatie van de respondenten invulling geeft aan de gerichtheid op (het welzijn van) anderen.

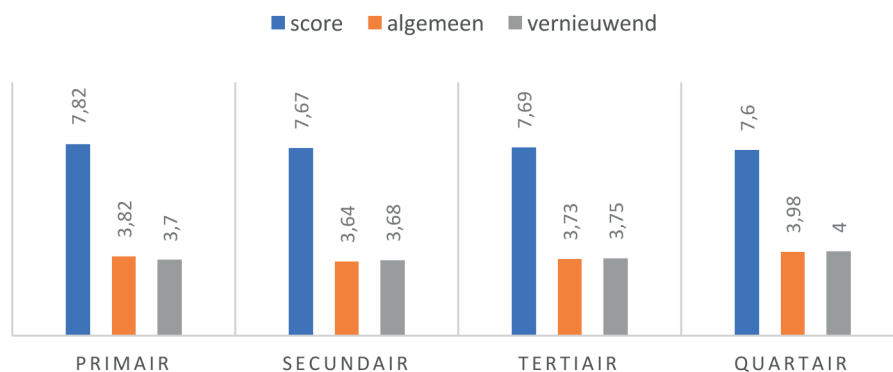
252 Het cijfer 1 betekent dat men zich in het geheel niet herkent in deze stelling, het cijfer 5 juist in het geheel wel.

253 Cronbach's alfa van GoA Algemeen is gelijk aan 0,82 wat erop duidt dat het samennemen van deze drie items inderdaad zinvol is. GoA\_ Algemeen is het gemiddelde van items a, b en c van vraag 7.

254 Ook hier betekent een 1 dat men zich in het geheel niet herkent in de stelling, het cijfer 5 juist in het geheel wel.

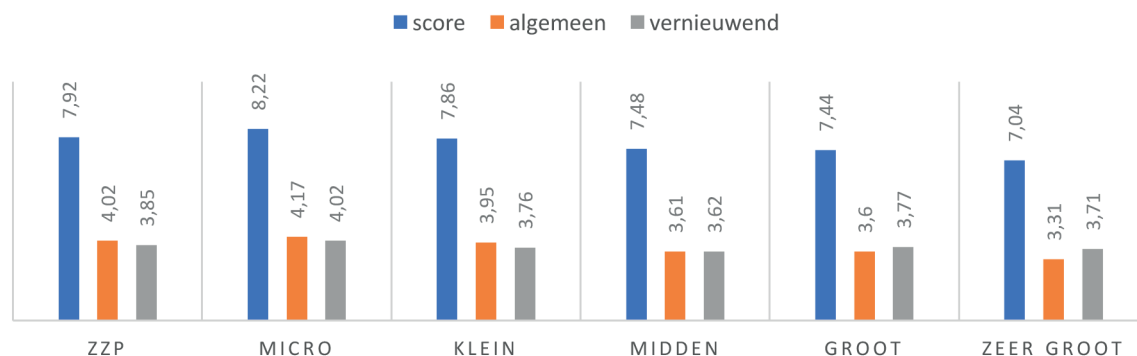
255 Cronbach's alfa van GoA Vernieuwend is gelijk aan 0,89. GoA Vernieuwend is het gemiddelde van items a, b en c van vraag 9.

256 Bij een  $p < 0,05$



Figuur 1: Sector en GoA indicatoren

De uitkomst dat de quartaire sector het significant beter doet op de terreinen Geven om Anderen Algemeen en Vernieuwend verbaast niet geheel, vanwege de niet-commerciële dienstverlenende oriëntatie van de sector en het daarmee gepaard gaande zelfbeeld. Wat betreft de organisatiegrootte delen we organisaties op in zelfstandigen zonder personeel (ZZP), micro, klein, middelgroot, groot en zeer groot<sup>257</sup>. Figuur 2 laat zien dat over de hele breedte micro-ondernemingen de hoogste scores laten zien. Ten opzichte van de grotere ondernemingen zijn de verschillen ook significant te noemen. Wat tevens opvalt is dat met het toenemen van de omvang van de organisatie de aandacht voor het welzijn van anderen veelal afneemt.



Figuur 2: Omvang en GoA indicatoren

De bevinding dat micro-organisaties de hoogste waardes laten zien en dat sprake is van een aflopende trend van op de ander gericht handelen naarmate de onderneming in omvang toeneemt suggereert dat, gemiddeld gezien, op-de-andere-gericht handelen het best floreert binnen kleinschalige organisaties tot een tiental werknemers – gevolgd door ZZP-ers en ondernemingen met een maximale omvang van vijftig werknemers. Over het verschil tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven kunnen we kort zijn. Dat verschil wordt op geen van de genoemde dimensies teruggevonden in de resultaten van dit onderzoek. Deze bevinding staft niet onze, in paragraaf 6.4 uitgesproken, ex ante verwachting, dat de betrokkenheid van een eigenaarsfamilie binnen bedrijven – met een mogelijke invloed van familiale waarden op bedrijfsmatige beslissingen – de gerichtheid op anderen bevordert.

<sup>257</sup> Micro organisaties gaan tot 10 medewerkers, kleine organisaties tot 50, middelgrote organisaties tot 250, grote organisaties tot 1000 en zeer grote organisaties vanaf 1000 medewerkers.

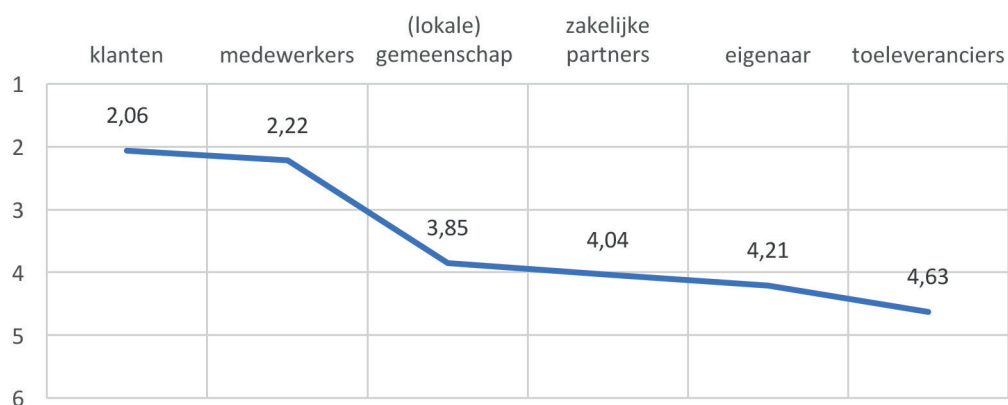
### 5.3.2 Mensen

Op wie richt het op de ander gerichte handelen van organisaties zich in belangrijke mate? Zijn dat de klanten, de medewerkers of nemen toch, zoals in het geval van Schijvens en Peeze en in mindere mate Randstad's Baanbrekend, de leveranciers en zakelijke partners een centrale plaats in? In deze sectie trachten we een antwoord te geven op deze belangrijke vraag. Wie is de belangrijkste andere als het gaat om het welzijn van de stakeholders? Onderstaande tabel schetst het overzicht. De groene balkjes geven aan waar de concentratie voor de betreffende stakeholdergroep het hoogst is.

| Aantal keren op: | Eigenaar | (Lokale) gemeenschap | Medewerkers | Toeleveranciers | Klanten/ cliënten | Zakelijke partners |
|------------------|----------|----------------------|-------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| 1                | 51       | 55                   | 213         | 5               | 202               | 13                 |
| 2                | 55       | 71                   | 145         | 14              | 197               | 57                 |
| 3                | 79       | 103                  | 88          | 60              | 83                | 126                |
| 4                | 80       | 91                   | 52          | 152             | 27                | 137                |
| 5                | 93       | 111                  | 27          | 172             | 23                | 113                |
| 6                | 181      | 108                  | 14          | 136             | 7                 | 93                 |
| N                | 539      | 539                  | 539         | 539             | 539               | 539                |

Tabel 2: Frequenties van rangordes per partij (1 = hoogst; 6 = laagst)

Tabel 2 toont aan dat medewerkers het vaakst de belangrijkste 'andere' worden gevonden. De klanten zijn een goede tweede. De eigenaar bungelt onderaan, op korte afstand gevolgd door de toeleveranciers. Kijken we echter naar de geaggregeerde cijfers, dan ontstaat een iets ander beeld.

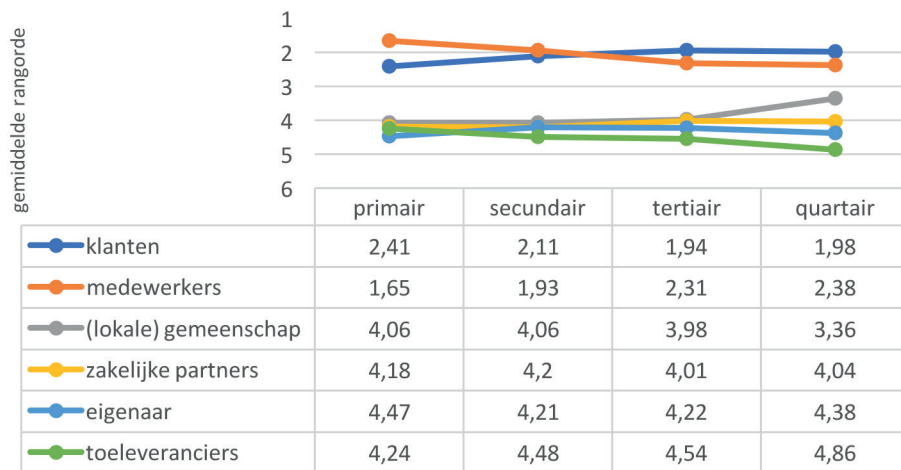


Figuur 3: Gemiddelde rangorde per partij (1 = hoogst; 6 = laagst)

Nu blijken de klanten de belangrijkste 'andere', terwijl de leveranciers, gemiddeld gezien, de laagste score hebben. Ook valt op dat klanten en medewerkers als relevante andere ruim voorliggen op lokale gemeenschappen, zakelijke partners, eigenaren en toeleveranciers. Maar hoe zit het nu als we een onderverdeling maken naar sectoren? Zien we dan opnieuw een afwijking bij de quartaire sector? Dat blijkt niet het geval. In de beide producerende sectoren (primaire en secundaire) hebben de medewerkers gemiddeld de hoogste rangorde. In de dienstverlenende tertiaire en quartaire sectoren vormen klanten de belangrijkste andere<sup>258</sup>. Niet geheel onverwacht constateren wij dat de (lokale) gemeenschap een prominenter rol speelt binnen de quartaire sector<sup>259</sup>, waar deze bij de andere sectoren zich op hetzelfde niveau bevindt als eigenaren, leveranciers en zakelijke partners.

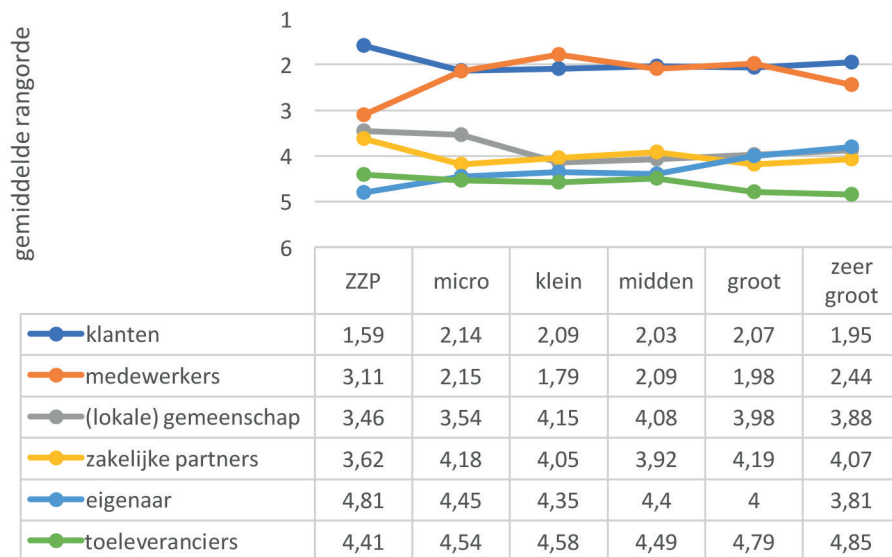
258 Enkel met betrekking tot de medewerkers is het verschil in gemiddelde rangorde tussen primair en secundair versus tertiair en quartair statistisch significant ( $p < 0,05$ ).

259 Het verschil in belang van de (lokale) gemeenschap is statistisch significant ( $p < 0,05$ ) bij quartair versus secundair en bij quartair versus tertiair.



Figuur 4: Sector en gemiddelde rangorde per partij (1 = hoogst; 6 = laagst)

Gelet op hun omvang is het begrijpelijk dat ZZP-ers minder aandacht hebben voor medewerkers. Ook valt op dat de gemiddelde rangorde van eigenaren voorzichtig verbetert naarmate de organisatie groter wordt.<sup>260</sup> Mogelijk wordt dit verklaard door de grotere rol van het kapitaal binnen grote ondernemingen en de relevantie van dat kapitaal voor de continuïteit van de onderneming.

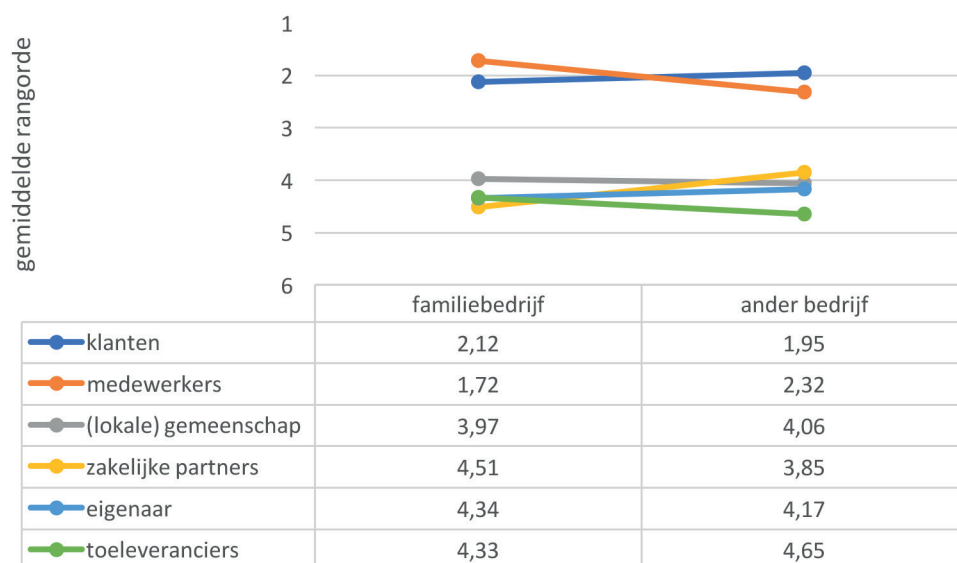


Figuur 5: Omvang en gemiddelde rangorde per partij (1 = hoogst; 6 = laagst)

Bij het onderscheid tussen familiebedrijven en niet-familiale bedrijven geven de eersten meer prioriteit aan medewerkers<sup>261</sup>. Dit is in lijn met de literatuur (vgl. Bammens, Notelaers & Van Gils, 2015) die aangeeft dat familiebedrijven zorgzaam omgaan met hun personeel. Ook leveranciers krijgen een groter gewicht bij familiebedrijven; zakelijke partners juist een lager gewicht. Familie bedrijven en niet-familie bedrijven geven allebei om de ander, maar dan wel een andere ander.

<sup>260</sup> De gemiddelde rangorde van eigenaars is statistisch significant ( $p < 0,05$ ) verschillend als we zeer grote organisaties vergelijken met ZZP-ers, micro, klein, en midden en wanneer we grote organisaties vergelijken met ZZP-ers.

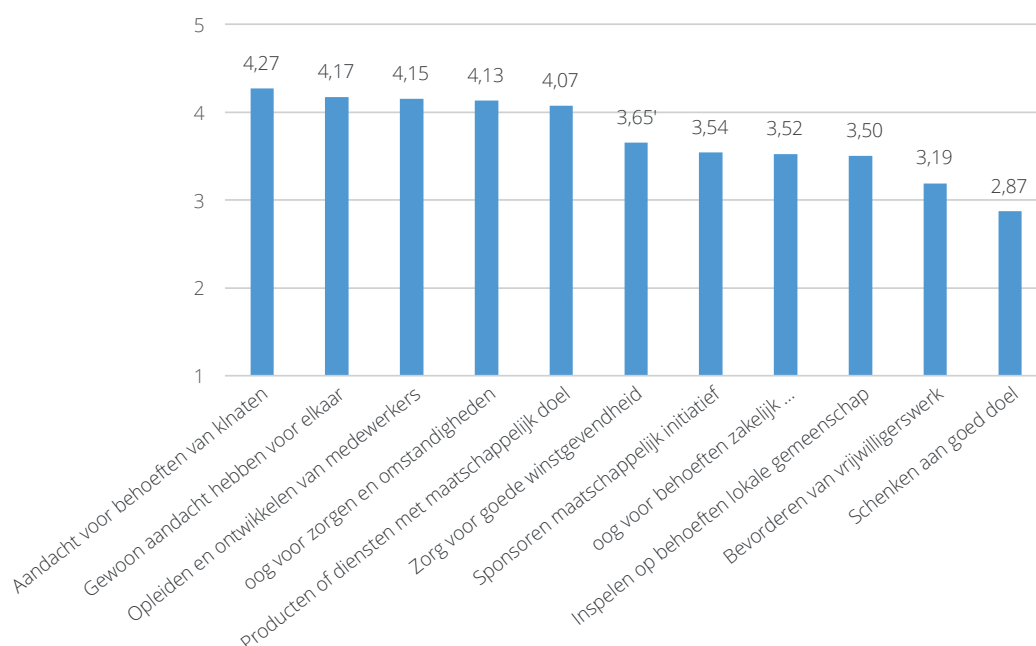
<sup>261</sup> Het gaat hierbij om een verschil dat statistisch significant is bij een  $p < 0,05$



Figuur 6: Familiebedrijven en gemiddelde rangorde per partij (1 = hoogst; 6 = laagst)

### 5.3.3. manifestaties

Hoe geven organisaties concreet uiting aan hun gerichtheid op het welzijn van anderen? Figuur 7 laat de gemiddelde scores zien op de antwoorden op een 5-punt Likertschaal).



Figuur 7: Gemiddelde score per manifestatie

In lijn met onze eerdere analyses (zie Figuur 4) behalen ook hier activiteiten gericht op klanten en medewerkers de hoogste gemiddelde scores. Interessant is dat de klassieke vorm van filantropie – het schenken van geld aan een goed doel – op afstand laatste staat. Een organisatorische gerichtheid op anderen gaat dus duidelijker verder dan traditionele (bedrijfs) filantropie. Een gemiddelde score van 3,65 voor het “zorgen voor een goede winstgevendheid voor de organisatie” geeft aan dat op de ander gericht handelen bij meerdere organisaties ook een winstcomponent omvat (zie in dit kader ook de navolgende sectie over motivaties).

In het licht van het relatief grote aantal typen manifestaties, beperken we ons in het navolgende tot een nadere analyse van de drie manifestaties met de hoogste gemiddelde scores en van de hekkensluite. Daarbij kijken wij wederom naar relevante sector-, grootte-, en familiebedrijf-verschillen. De groene vakken geven de top 3 posities weer, het rode vak de

hekkensluis. Kijken we naar het beeld van de sectoren, dan staat consistent de aandacht voor medewerkers en klanten bovenaan. Het schenken van geld aan een goed doel blijkt consistent onderaan te staan. In de quartaire sector prijkt daarbij het aanbieden van diensten met een maatschappelijk doel bovenaan, terwijl deze manifestatie in geen enkele andere sector in de top 3 wordt teruggevonden. De manifestatie sluit dan ook sterk aan bij de maatschappelijke rol van de quartaire sector.

|         | primair                                                                    | secundair                                                                  | tertiair                                            | quartair                                                      |
|---------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Plek 1  | Gewoon eens aandacht hebben voor elkaar (4,18)                             | Oog hebben voor specifieke zorgen en omstandigheden van medewerkers (4,22) | Aandacht voor de behoeften van onze klanten (4,34)  | Aanbieden producten/ diensten met maatschappelijk doel (4,38) |
| Plek 2  | Oog hebben voor specifieke zorgen en omstandigheden van medewerkers (4,12) | Gewoon eens aandacht hebben voor elkaar (4,21)                             | Gewoon eens aandacht hebben voor elkaar (4,23)      | Aandacht voor de behoeften van onze klanten (4,31)            |
| Plek 3  | Aandacht voor de behoeften van onze klanten (4,00)                         | Aandacht voor de behoeften van onze klanten (4,16)                         | Opleiden en ontwikkelen van onze medewerkers (4,19) | Opleiden en ontwikkelen van onze medewerkers (4,20)           |
| Plek 11 | Schenken van geld aan een goed doel (2,71)                                 | Schenken van geld aan een goed doel (3,23)                                 | Schenken van geld aan een goed doel (2,89)          | Schenken van geld aan een goed doel (2,65)                    |

Tabel 3: Sector en manifestaties met tussen haakjes de gemiddelde score op een 5-punt Likertschaal.

De omvang van een organisatie heeft geen wezenlijk effect op de aard van de manifestaties jegens anderen. In alle gevallen zijn klanten en medewerkers opnieuw de belangrijkste anderen. Slechts bij micro- en zeer grote organisaties halen producten en diensten met een maatschappelijk doel de top 3. Ten tweede, enkel bij middelgrote bedrijven staat geld schenken aan een goed doel op de voorlaatste plek en ten koste van het bevorderen van vrijwilligerswerk door medewerkers.

|         | ZZP                                                                 | micro                                                                      | klein                                                                      |
|---------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Plek 1  | Aandacht voor de behoeften van onze klanten (4,45)                  | Gewoon eens aandacht hebben voor elkaar (4,55)                             | Aandacht voor de behoeften van onze klanten (4,40)                         |
| Plek 2  | Gewoon eens aandacht hebben voor elkaar (4,45)                      | Oog hebben voor specifieke zorgen en omstandigheden van medewerkers (4,43) | Oog hebben voor specifieke zorgen en omstandigheden van medewerkers (4,36) |
| Plek 3  | Opleiden en ontwikkelen van onze medewerkers (4,29)                 | Producten/diensten met een maatschappelijk doel (4,40)                     | Gewoon eens aandacht hebben voor elkaar (4,35)                             |
| Plek 11 | Schenken van geld aan een goed doel (2,97)                          | Schenken van geld aan een goed doel (2,79)                                 | Schenken van geld aan een goed doel (2,80)                                 |
|         | <b>midden</b>                                                       | <b>groot</b>                                                               | <b>zeer groot</b>                                                          |
| Plek 1  | Aandacht voor de behoeften van onze klanten (4,15)                  | Opleiden en ontwikkelen van onze medewerkers (4,31)                        | Aandacht voor de behoeften van onze klanten (4,16)                         |
| Plek 2  | Oog voor specifieke zorgen en omstandigheden van medewerkers (3,95) | Gewoon eens aandacht hebben voor elkaar (4,20)                             | Opleiden en ontwikkelen van onze medewerkers (3,99)                        |
| Plek 3  | Opleiden en ontwikkelen van onze medewerkers (3,95)                 | Aandacht voor de behoeften van onze klanten (4,20)                         | Producten/diensten met een maatschappelijk doel (3,91)                     |
| Plek 11 | Bevorderen vrijwilligerswerk door medewerkers (2,90)                | Schenken van geld aan een goed doel (2,93)                                 | Schenken van geld aan een goed doel (2,80)                                 |

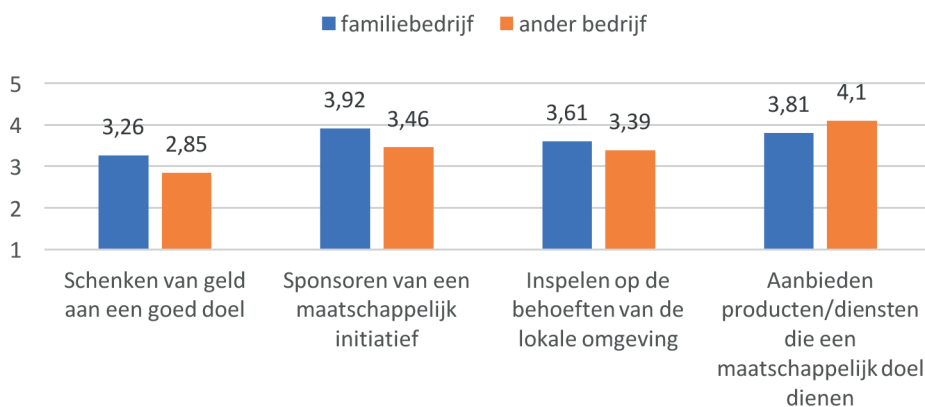
Tabel 4: Omvang en manifestaties met tussen haakjes de gemiddelde score op een 5-punt Likertschaal

Wederom treffen we geen betekenisvolle verschillen aan tussen familiebedrijven en niet-familiale bedrijfsorganisaties. Oog hebben voor specifieke noden en omstandigheden van medewerkers en het opleiden en ontwikkelen van medewerkers wisselen van plaats, evenals het bevorderen van vrijwilligerswerk versus het schenken van geld aan een goed doel.

|         | Familiebedrijf                                                             | Ander bedrijf                                       |
|---------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Plek 1  | Aandacht voor de behoeften van onze klanten (4,33)                         | Aandacht voor de behoeften van onze klanten (4,31)  |
| Plek 2  | Gewoon eens aandacht hebben voor elkaar (4,31)                             | Gewoon eens aandacht hebben voor elkaar (4,22)      |
| Plek 3  | Oog hebben voor specifieke zorgen en omstandigheden van medewerkers (4,25) | Opleiden en ontwikkelen van onze medewerkers (4,18) |
| Plek 11 | Bevorderen van vrijwilligerswerk door medewerkers (3,19)                   | Schenken van geld aan een goed doel (2,85)          |

Tabel 5: Familiebedrijven en manifestaties met tussen haakjes het gemiddelde op een 5-punt Likertschaal

Eerder kwam al naar voren dat familiebedrijven een sterkere nadruk leggen op hun medewerkers dan niet-familiebedrijven. Om na te gaan of dit tevens tot uiting komt in de genoemde manifestaties, nemen we het gemiddelde van de manifestaties “opleiden en ontwikkelen van onze medewerkers” en “oog hebben voor specifieke zorgen en omstandigheden van medewerkers”<sup>262</sup> en vergelijken dit tussen familiale en niet-familiale bedrijven. Het blijkt dan dat zich geen sprake statistisch significante verschillen voordoen.



Figuur 8: Familiebedrijf verschillen in manifestaties

Wel constateren we statistisch significante verschillen ( $p < 0,05$ ) voor wat betreft het schenken van geld aan een goed doel, het sponsoren van een maatschappelijk initiatief, en het inspelen op de behoeften van de lokale omgeving, waarbij familiebedrijven hoger scoren. Niet-familiale bedrijven scoren juist beter op het aanbieden van producten en diensten met een maatschappelijk doel dienen. De resultaten tonen aan dat familiebedrijven relatief goed presteren in de klassieke vormen van filantropie en betrokken zijn op hun omgeving. Ze blijven achter bij het ontwikkelen en naar de markt brengen van producten of diensten die maatschappelijke noden adresseren.

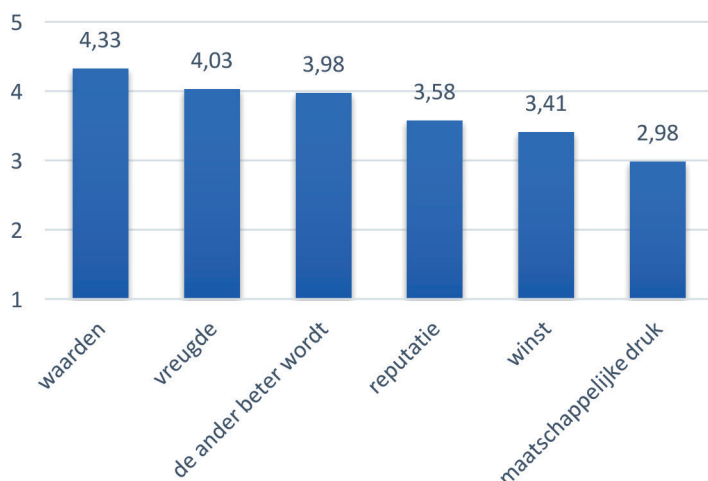
#### 5.3.4 Motivaties

Wat motiveert organisaties om aandacht te schenken aan het welzijn van anderen en zich hiervoor in te zetten?

In hoofdstuk drie van deel I gaven we aan dat organisaties, hun managers en medewerkers, hun motivatie kunnen vinden in het geluk of het welzijn van de ander, het eigen belang of geluk of een combinatie van beide, waaronder het motief van simultane belangenbehartiging. Tegen deze achtergrond vroegen wij respondenten zes items te scoren op een Likertschaal van 1 tot 5 gericht op het waarom van handelen dat gericht is op anderen:

- Het overeenstemt met onze organisatiewaarden
- Het vreugde brengt
- De ander er beter van wordt
- Het positief bijdraagt aan de winst
- We een maatschappelijke druk voelen om dit te doen
- Het goed is voor de reputatie van onze organisatie

262 Cronbach's alfa = 0,74



Figuur 9: Gemiddelde score per motivatie

De bovenstaande motivaties vallen uiteen in twee clusters. Aspecten zoals overeenstemming met organisatiewaarden, het brengen van vreugde of de voorspoed van de ander, vallen onder de zogenaamde autonome motivaties. Daarbij staat het handelen vanuit een innerlijke motivatie waar individu of organisatie uit vrije wil voor kiezen centraal. Maatschappelijke druk, winststreven en de reputatie verwijzen naar een gecontroleerde motivatie, die verwijst naar een “interne of externe druk” die de motivatie beïnvloedt, inclusief extrinsieke prikkels zoals het vooruitzicht van een beloning of de dreiging van een straf (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000).

De belangrijkste drijfveer voor een organisatie om zich te richten op (het welzijn van) de ander blijkt handelen te zijn dat overeenstemt met de eigen organisatiewaarden. Minst prominent in de steekproef is de maatschappelijke druk. Deze bevinding suggereert dat de institutionele theorie (Di Maggio & Powell, 1983; Scott, 1987), welke aangeeft dat organisaties zich pro-sociaal gedragen vanwege institutionele, maatschappelijke, druk om zich te vrijwaren van discussies over legitimiteit en reputatie, in deze context een ondergeschikte rol speelt.

Nadere analyse wijst uit dat de autonome items (waarden, vreugde, de ander wordt er beter van) een hoge mate van interne consistentie<sup>263</sup> vertonen en dus samengenomen kunnen worden in één construct door het gemiddelde van deze items te nemen. De interne consistentie van de gecontroleerde items (reputatie, maatschappelijke druk, winst)<sup>264</sup> is juist aan de lage kant. Factoranalyse wijst uit dat vooral het streven naar winst slechts in beperkte mate samenhangt met reputatie en maatschappelijke druk. Laten we het streven naar winst buiten beschouwing en concentreren we ons op reputatie en maatschappelijke druk, dan neemt de interne consistentie<sup>265</sup> beduidend toe. Op grond van deze analyse onderscheiden we hieronder drie motivatieconstructen: de autonome motivatie (motivatie aut), de gecontroleerde motivatie (motivatie cont) en de winstmotivatie (motivatie winst). Tabel 6 toont de gemiddelde waarden en spreiding van de drie motivatieconstructen. De hoogste gemiddelde score vinden we terug bij autonome motivatie (4,11) en de laagste gemiddelde score bij gecontroleerde motivatie (3,27).

|                 | gemiddelde | minimum | maximum | N   |
|-----------------|------------|---------|---------|-----|
| Motivatie aut   | 4,11       | 1,33    | 5       | 468 |
| Motivatie cont  | 3,27       | 1       | 5       | 466 |
| Motivatie winst | 3,41       | 1       | 5       | 466 |

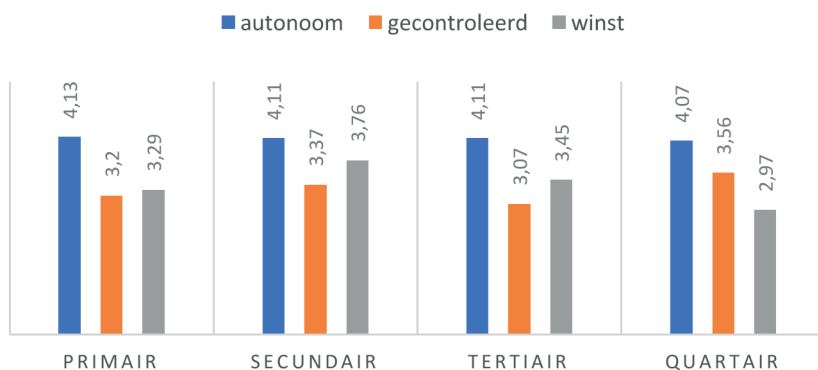
Tabel 6: Gemiddelden en spreiding motivatieconstructen

<sup>263</sup> Cronbach's alfa = 0,76.

<sup>264</sup> Cronbach's alfa = 0,52.

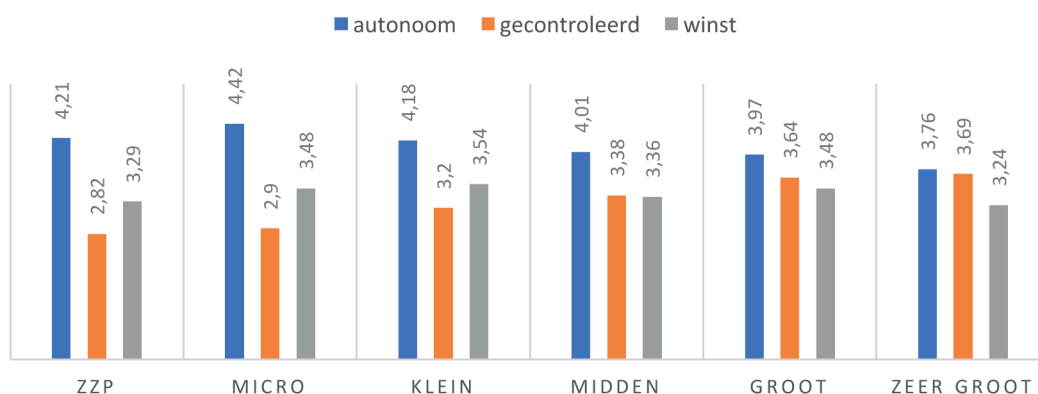
<sup>265</sup> Cronbach's alfa = 0,64.

In lijn met het voorafgaande analyseren we de bovenstaande waarden, afgezet tegen de sector waarin de organisatie actief is, de omvang van de organisatie in termen van werknemers en het al dan niet zijn van een familiebedrijf.



Figuur 10: Sector en motivatietypes

Figuur 10 wijst uit dat de autonome motivatie in alle sectoren de belangrijkste drijfveer vormt voor het op anderen gerichte handelen. Tussen de sectoren nemen we geen statistisch significante verschillen waar. Die verschillen zien we wel als het gaat om de gecontroleerde vorm van motivatie. Met name de score in de tertiaire sector is statistisch significant lager dan in de secundaire en quataire sector<sup>266</sup>, terwijl die in de quataire sector juist statistisch significant hoger is dan in de primaire en tertiaire sector<sup>267</sup>. Hoewel ook in de quataire sector de autonome motivatie primeert, is de gecontroleerde motivatie hier verhoudingsgewijs prominenter aanwezig. De winstmotivatie wordt het sterkst aangetroffen in de secundaire sector<sup>268</sup>. Het mag geen verrassing heten dat deze motivatie juist in de quataire sector verhoudingsgewijs laag is<sup>269</sup>. Toch geeft een gemiddelde score van 2,97 aan dat ook binnen de niet-commerciële sector financiële overwegingen en het maken van ‘winst’ een zekere rol spelen in het op de ander gerichte handelen.



Figuur 11: Omvang en motivatietypes

Waar de verschillen in motivatie tussen de sectoren relatief beperkt zijn, kan dat niet worden gezegd in relatie tot de omvang van de organisatie. Figuur 11 laat hier interessante en significante verschillen zien. De autonome motivatie vormt voor alle typen organisaties de belangrijkste aanjager voor het handelen. De hoogste score vinden we terug bij micro-organisaties<sup>270</sup> en de laagste bij de zeer grote organisaties<sup>271</sup>. De gecontroleerde motivatie, daarentegen, komt significant

266 Bij een  $p < 0,05$

267 Bij een  $p < 0,05$

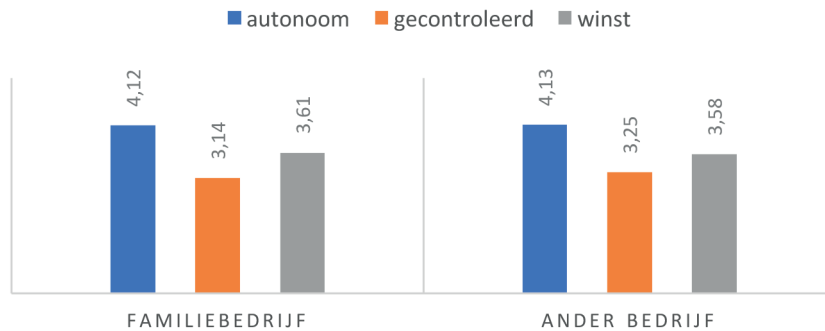
268 Deze score is statistisch significant hoger dan bij de tertiaire en quataire sector,  $p < 0,05$

269 De score is statistisch significant lager dan bij de secundaire en tertiaire sector,  $p < 0,05$

270 De score is statistisch significant hoger dan bij klein, midden, groot en zeer groot,  $p < 0,05$

271 De score is statistisch significant lager dan bij ZPP, micro, klein, en midden,  $p < 0,05$

sterker voor bij zeer grote organisaties<sup>272</sup> en minder bij ZZP-ers en micro-organisaties<sup>273</sup>. Met andere woorden, de autonome en gecontroleerde motivaties vormen elkaars spiegelbeeld in het spectrum dat loopt van de ZZP naar zeer grote organisaties. Vervolgens, en wellicht wat opmerkelijk, blijkt de winstmotivatie – of de financiële oriëntatie van organisaties niet noemenswaardig van elkaar te verschillen. Kijken we naar de verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiale bedrijven, dan laat figuur 12 zien dat deze verwaarloosbaar. Het familiebedrijf is derhalve niet anders gemotiveerd in haar gerichtheid op anderen dan niet-familiale bedrijven.



Figuur 12: Familiebedrijven en motivatietypes

Tot slot staan we nog even stil bij een item uit de vraag: “omdat de ander er beter van wordt”. Dit item lijkt het meest lijkt aan te sluiten bij onze omschrijving van agapè als:

‘het onverplichte commitment aan de bloei van iemand of iets anders dat door de ander wordt gewild en in concrete handelingen en realisaties tot uitdrukking komt in de context van het ondernemen.

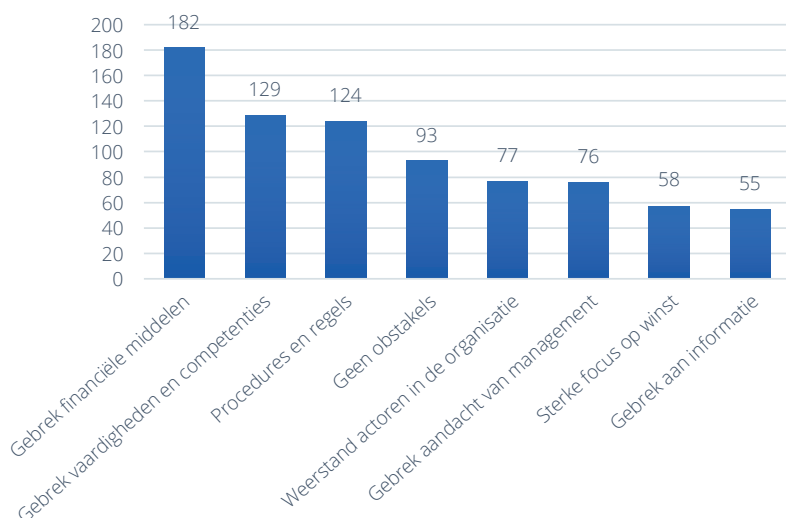
Het aantal respondenten dat op dit item een score van 4 of 5 op de 5-punts Likertschaal aankruist bedraagt maar liefst 76,7 procent van de steekproef. We vinden hier geen significante verschillen tussen sectoren of tussen familiale en niet-familiale bedrijven. Wel speelt de omvang van de organisatie een rol: micro-organisaties hebben het hoogste percentage (87,7 procent) en dit is statistisch significant hoger dan bij middelgrote (70,7 procent), grote (71,1 procent) en zeer grote (67,8 procent) organisaties. ZZP-ers scoorden 81,6 procent en kleine organisaties 79 procent. De verschillen met micro-organisaties zijn, anders dan voor de overige organisatietypen, niet significant.

272 De score is statistisch significant hoger dan bij ZZP, micro, klein en midden,  $p < 0,05$

273 Beide scores zijn statistisch significant lager dan bij klein, middel, groot, en zeer groot,  $p < 0,005$ . Een statistische geeft verder aan dat ook het verschil tussen kleine en grote organisaties statistisch significant is.

## 5.4 Belemmeringen

Organisaties, van klein tot groot en in alle sectoren, geven om het welzijn van anderen. Na de presentatie en bespreking van de resultaten tot dusver kunnen we niet tot een ander conclusie komen. Maar zijn er ook belemmeringen, of gaat het bevorderen van het welzijn van anderen soepeltjes en van een leien dakje? Figuur 13 laat zien dat niet alles rozegeur en maneschijn is.<sup>274</sup>

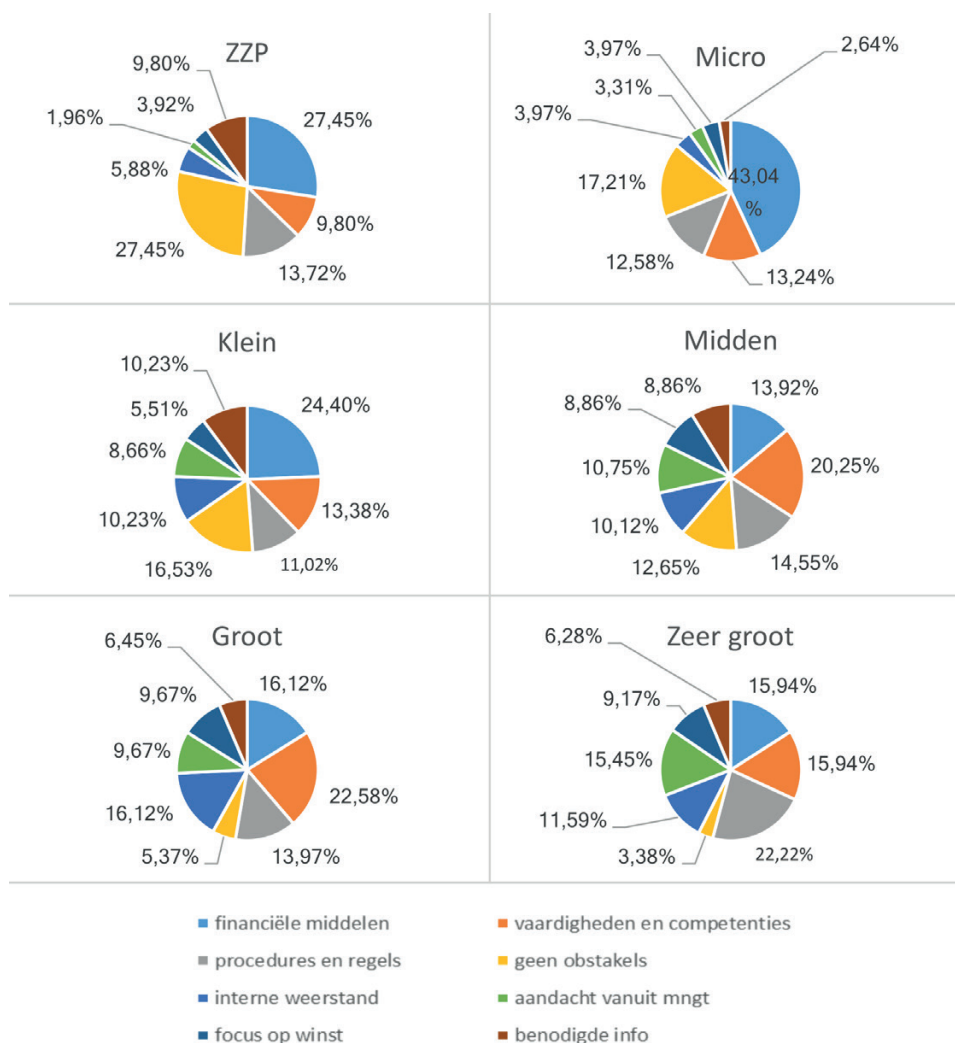


Figuur 13: Frequentie van de gepercipieerde belemmeringen

Twintig procent van de respondenten ervaart geen belemmeringen in het op het ander gerichte handelen. Hoe groter de organisatie, hoe vaker men echter problemen ervaart (zie figuur 14). Een focus op winst vormt geen significante belemmering voor het op de ander gerichte handelen. Het zijn vooral grote bedrijven (10 procent) en in iets mindere mate zeer grote bedrijven (9 procent) voor wie de focus op winst een beperking inhoudt om zich te richten op het welzijn van de ander. Kijken we naar de aard van de beperkingen dan stellen we vast dat vooral (zeer) kleine organisaties kampen met een gebrek aan financiële middelen. Voor middelgrote, grote, en zeer grote organisaties vormt dit aspect een minder groot obstakel. Middelgrote en grote organisaties ervaren juist weer vaker een “gebrek aan juiste vaardigheden en competenties”, terwijl zeer grote organisaties last hebben van belemmerende “procedures en regels”. Ook een beperkte aandacht vanuit het management wordt bij zeer grote organisaties door de respondenten als een probleem ervaren. De resultaten suggereren derhalve dat de ruimte en vrijheid voor het wel en wee van anderen afneemt als de organisatiegrootte stijgt, het aantal managementlagen toeneemt en de aandacht van de leiding daalt. De belemmerende procedures lijken zich vooral te manifesteren in de quartaire sector<sup>275</sup>, hetgeen niet verbaast gelet op het regelgeleide karakter van de sector. Familiebedrijven wijken op dit vlak wel wat af van niet-familiale bedrijven. Waar bij familiebedrijven “gebrek aan juiste vaardigheden en competenties” als grootste belemmering wordt ervaren, zien niet-familiale bedrijven primair een “gebrek aan financiële middelen”. Dit kan erop duiden dat familiebedrijven, die familieleden graag parachuteren op sleutelposities, meer te kampen hebben met beperkingen in menselijk kapitaal. Dit kan tevens het relatieve belang van een “gebrek aan benodigde informatie” verklaren. Het financiële aspect – tot uitdrukking komend in financiële beperkingen en een focus op winst – speelt bij familiebedrijven juist aanzienlijk minder dan bij niet-familiale bedrijven.

274 Hierbij kan worden opgemerkt dat 451 respondenten vraag 11 in de vragenlijst hebben ingevuld.

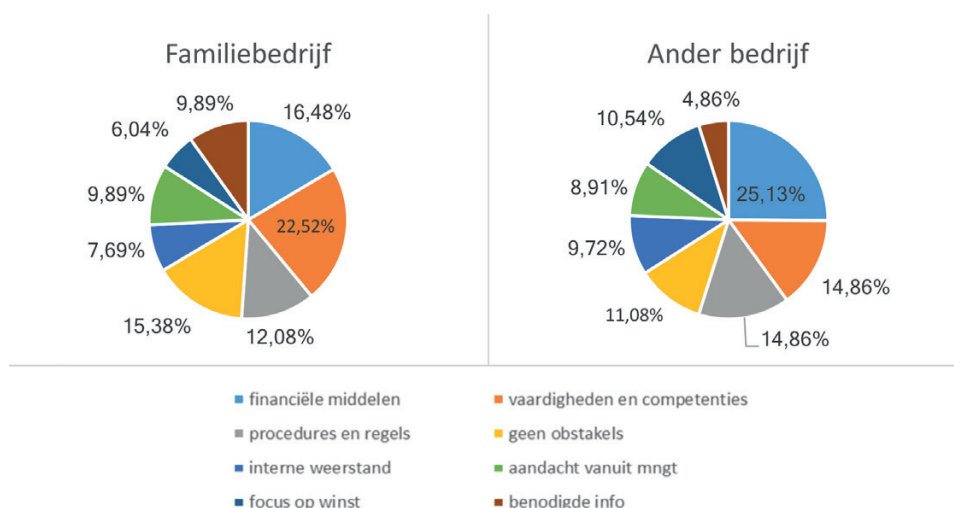
275 39,0% van de organisaties uit de quartaire sector valt onder de categorie “zeer groot”, terwijl dit percentage beduidend ( $p < 0,05$ ) lager ligt in de primaire (11,8%), secundaire (12,0%) en tertiaire sector (16,0%). Het hierboven vermelde toegenomen belang van “procedures en regels” als obstakel binnen de quartaire sector kan dus deels gedreven zijn door de grotere omvang van deze organisaties.



Figuur 14: Grootte en relatief belang obstakels

Wanneer we de sectoren vergelijken, dan merken we allereerst op dat wat betreft de primaire sector de aantallen te laag liggen om er betekenisvolle conclusies aan vast te knopen.<sup>276</sup> Verder observeren we weinig noemenswaardige verschillen met betrekking tot de voornaamste belemmeringen: “gebrek aan financiële middelen” en “gebrek aan juiste vaardigheden en competenties” worden in alle sectoren als obstakels ervaren. Wel zit in de quataire sector “procedures en regels” het gebrek aan financiële middelen op de hielen. Gelet op het sterke regelgeleide karakter van de quataire sector hoeft deze uitkomst niet te verbazen. Verder worstelt de secundaire sector in vergelijking met de andere sectoren iets vaker met een gebrek aan informatie. Het beeld van de familiebedrijven wijkt wat af van dat van niet-familiale bedrijven, zoals de onderstaande figuur laat zien. Waar bij familiebedrijven “gebrek aan juiste vaardigheden en competenties” als grootste belemmering wordt ervaren, zien niet-familiale bedrijven primair een “gebrek aan financiële middelen”. Dit kan erop duiden dat familiebedrijven, die familieleden parachuteren op sleutelposities, meer kampen met beperkingen in menselijk kapitaal. Dit kan tevens het “gebrek aan benodigde informatie” verklaren. Het financiële aspect – tot uitdrukking komend in financiële beperkingen en een focus op winst – speelt bij familiebedrijven juist aanzienlijk minder dan bij niet-familiale bedrijven.

<sup>276</sup> Zoals hierboven vermeld (zie *Sectie 1 Steekproef en Vragenlijst*), hebben slechts 17 organisaties uit de primaire sector onze vragenlijst ingevuld. Hierbij varieert de frequentie per aangevinkt obstakel tussen 0 en 6.



Figuur 15: Familiebedrijven en relatief belang obstakels

## 5.5 Uitkomsten en effecten

Volgens Buijs<sup>277</sup> (2012) is een van de kenmerken van agapè het streven naar gedeelde vreugde. Dan is de volgende vraag: wordt die gedeelde vreugde ook gerealiseerd? Weliswaar is kan de gever niet bepalen voor de ontvanger of zijn of haar welzijn wordt bevorderd, maar het is wel mogelijk een inschatting te maken van de (in)directe positieve effecten van het op de ander gerichte handelen voor de organisatie. Om na te gaan waar de aandacht voor de ander binnen de eigen organisatie toe leidt, werden de respondenten gevraagd naar hun verwachtingen omtrent de uitkomsten en effecten van het op het welzijn van het ander gerichte handelen. De antwoorden geven het volgende beeld van de gemiddelde scores op een 5-punts Likertschaal.



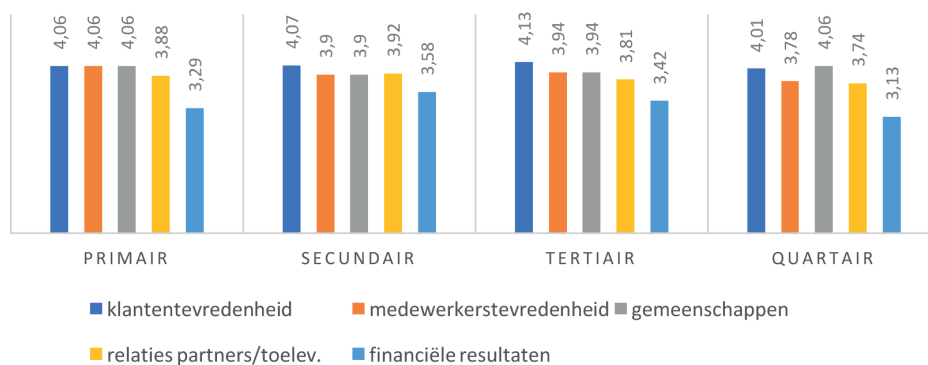
Figuur 16: Gemiddelde score per uitkomst

Figuur 16 laat inderdaad zien dat organisaties positieve effecten genereren door zich te richten op anderen<sup>278</sup>. De verhoogde klanttevredenheid en de positieve uitwerking op de gemeenschap waarin de organisatie opereert springen het meest in het oog, maar toegenomen arbeidssatisfactie en verbeterde relaties met partners en leveranciers scoren eveneens relatief hoog. Tussen sectoren zien we weinig verschillen met uitzondering de quartaire sector, zoals blijkt uit figuur 17. Voor de sector zijn de effecten op de financiële resultaten significant lager dan die voor de secundaire en tertiaire sector<sup>279</sup>. Dit is in lijn met de niet-commerciële oriëntatie van de quartaire sector.

277 En velen met hem die van mening zijn dat een gerichtheid op agapè wederkerigheid en simultane belangenbehartiging veronderstelt (vgl. Mauss, 2014; Rupert, 2016; Benedictus XVI, 2009)

278 Het onderzoek kan geen uitspraken doen over de vraag of de voordelen opwegen tegen de investeringen die de organisatie doet in termen van mensen en middelen.

279 De resultaten zijn statistisch significant ( $p < 0,05$ )



Figuur 17: Sector en uitkomsten

De omvang van de organisatie heeft op sommige punten effect op de relaties met anderen. Zeer grote organisaties doen het in de regel slechter dan andere organisaties.<sup>280</sup> Daarbij springt met name de (lagere) medewerkerstevredenheid en de score voor de relaties met zakelijke partners in het oog<sup>281</sup>. Verder merken we op dat micro- en kleine organisaties het relatief goed doen wat betreft klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid<sup>282</sup>. Bij micro-organisaties steekt het positieve effect op de gemeenschap erboven uit. Familiebedrijven verschillen niet van niet-familiale tegenhangers.

## 5.6 Motivatietypes en de mate en aard van geven om anderen

Bestaan er nu kruisverbanden tussen de verschillende dimensies van het geven, bijvoorbeeld tussen de motivaties van organisaties en de ander op wie zij zich richten, of de aard van de manifestaties. Daarbij hanteren we opnieuw het onderscheid tussen de autonome motivatie, de gecontroleerde motivatie en de winstmotivatie<sup>283</sup>. In de onderstaande tabel duidt een donkergroene kleur op een sterk positieve correlatie ( $> 0,5$ ), een lichtgroene kleur op een zwak tot matig positieve correlatie ( $> 0; < 0,5$ ) en de lichtrode kleur op een zwak tot matig negatieve ( $< 0; > -0,5$ ) correlatie. Vakken die geen waarde tonen, blijken niet significant gecorreleerd te zijn.

<sup>280</sup> Voor verdere details, zie Appendix A3.

<sup>281</sup> Deze verschillen zijn ook statistisch significant,  $p < 0,05$ . Voor verdere details, zie Appendix A3.

<sup>282</sup> In relatie tot hun GoA handelen.

<sup>283</sup> Kijken we naar een eventuele correlatie tussen de verschillende motivatietypes dan signaleren wij geen significante samenhang tussen een autonome en een gecontroleerde motivatie. Een winstmotivatie hangt echter wel zwak positief ( $p < 0,05$ ) samen met zowel de autonome als de gecontroleerde motivatie. De correlaties bedragen 0,17, respectievelijk 0,18. Vooral de bevinding van een zwak positieve correlatie tussen de autonome en de winstmotivatie is interessant: een hogere winstmotivatie gaat niet noodzakelijkwijs ten koste van een autonome motivatie. Beide motivaties komen regelmatig samen voor.

|                                              | Autonome<br>motivatie | Winst<br>motivatie | Gecontroleerde<br>motivatie |
|----------------------------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------------|
| <b>GoA indicatoren</b>                       |                       |                    |                             |
| GoA Score                                    | 0,53                  |                    | -0,16                       |
| GoA Algemeen                                 | 0,70                  |                    | -0,10                       |
| GoA Vernieuwend                              | 0,47                  | 0,10               |                             |
| <b>Mensen<sup>284</sup></b>                  |                       |                    |                             |
| Medewerkers                                  | 0,15                  |                    | -0,11                       |
| (Lokale) gemeenschap                         | 0,23                  | -0,12              |                             |
| Zakelijke partners                           | -0,13                 |                    |                             |
| Eigenaren                                    | -0,25                 |                    | 0,14                        |
| <b>Manifestaties</b>                         |                       |                    |                             |
| Aandacht voor elkaar                         | 0,49                  |                    | -0,16                       |
| Producten/diensten met maatschappelijk doel  | 0,49                  |                    |                             |
| Zorgen en omstandigheden medewerkers         | 0,47                  |                    | -0,14                       |
| Aandacht voor behoeften klanten              | 0,38                  | 0,15               |                             |
| Opleiden en ontwikkelen medewerkers          | 0,36                  |                    |                             |
| Inspelen op behoeften lokale gemeenschap     | 0,35                  |                    |                             |
| Bevorderen vrijwilligerswerk medewerkers     | 0,30                  |                    |                             |
| Behoeften zakelijke partners en leveranciers | 0,21                  | 0,10               |                             |
| Sponsoren maatschappelijk initiatief         | 0,15                  |                    |                             |
| Zorgen voor goede winstgevendheid            |                       | 0,48               |                             |
| <b>Uitkomsten</b>                            |                       |                    |                             |
| Klantentevredenheid                          | 0,39                  | 0,19               |                             |
| Medewerkerstevredenheid                      | 0,54                  |                    | -0,15                       |
| Gemeenschappen                               | 0,50                  |                    |                             |
| Relatie partner/leverancier                  | 0,38                  | 0,17               |                             |
| Financiële resultaten                        | 0,22                  | 0,45               |                             |

Tabel 7: Significante correlaties met motivatietypes

Het overzicht maakt duidelijk dat organisaties die door autonome drijfveren zijn gemotiveerd worden gepercipieerd als meest op het welzijn van anderen gericht. De winstmotivatie laat ook een positieve correlatie zien, maar dan enkel ten aanzien van organisaties die voortdurend vernieuwend zijn. De gecontroleerde motivatie laat juist een negatieve samenhang zien met twee van de drie indicatoren. Hoe sterker organisaties in hun maatschappelijk handelen gemotiveerd worden om reputatierisico's te vermijden of juist tegemoet te komen aan druk vanuit de maatschappij, des te minder zijn zij geneigd zich te richten op het welzijn van anderen.

Kijken we vervolgens naar de *stakeholders* op wie autonoom gemotiveerde organisaties gericht zijn, dan zien we vooral een positieve correlatie met de (lokale) gemeenschap en met medewerkers. Eigenaren en andere zakelijke partners blijven juist buiten beeld. Bij de gecontroleerde motivatie zien we juist het omgekeerde. Hoe belangrijker reputatie en maatschappelijke druk worden geacht, hoe meer de organisatie gericht is op de belangen van de eigenaren (ten koste van de medewerkers).

Ten aanzien van de *manifestaties* is sprake van een positieve correlatie met de autonome motivatie, met uitzondering van de zorg voor een goede winstgevendheid. Echter, ook de winstmotivatie correleert positief met een focus op het belang van

284 Wat betreft Mensen verwezen de correlaties initieel naar de samenhang met de rangorde van bepaalde partijen (1 = hoogste rangorde; 6 = laagste rangorde) – echter, om de interpretatie van Tabel 7 te vergemakkelijken hebben we deze initiële correlaties vermenigvuldigd met (-1) opdat een positieve (groene) correlatie duidt op een betere rangorde wanneer de motivatie van het betreffende type stijgt en een negatieve (rode) correlatie op een zwakkere rangorde.

klanten en zakelijke partners en, vrij vanzelfsprekend, voor de zorg voor een goede winstgevendheid voor de organisatie. De gecontroleerde motivatie leidt opnieuw tot negatieve correlaties, ditmaal met de manifestaties “gewoon eens aandacht hebben voor elkaar” en “oog hebben voor specifieke zorgen en omstandigheden van medewerkers”. Een gecontroleerde motivatie lijkt dus veelal nadelig te zijn voor de medewerkers binnen de organisatie zelf. Tang, et al. (2008) spreken in dit kader over een “twijfelachtig barmhartige Samaritaan” effect. Weliswaar wordt het handelen gericht op de ander gestimuleerd, maar dat is gebaseerd op discutabele gronden. De organisatie betaalt de prijs van een lager commitment van medewerkers als het zich op het welzijn van anderen richt op grond van reputationele overwegingen of maatschappelijke druk. Hoewel wij niet zover gaan als Tang, wijst ook dit onderzoek op enkele schaduwzijden van een gecontroleerde motivatie. Tot slot, en in het verlengde van de discussie die Tang et al. entameren, vertoont de winstmotivatie een licht negatieve samenhang met het belang van de (lokale) gemeenschap. Met andere woorden, hoe meer het maken van winst er toe doet, hoe minder het belang van de gemeenschap in ogenschouw wordt genomen.

Vrijwel alle *uitkomsten en effecten* van het op (het welzijn van) de ander gericht handelen hangen positief samen met de autonome motivatie – in het bijzonder met de tevredenheid van de medewerkers en de positieve uitwerking op de gemeenschappen. Een winstmotivatie resulteert in meer klantentevredenheid en betere relaties met zakelijke partners en toeleveranciers. Het sterkst correleert de winstmotivatie echter met betere financiële resultaten. Deze positieve correlatie overtreft zelfs die tussen autonome motivatie en financiële resultaten. De gecontroleerde motivatie vertoont enkel een negatieve samenhang met de tevredenheid van de medewerkers.

Concluderend stellen we vast dat:

- organisaties met de sterkste gerichtheid op anderen (gemeten door de drie GoA indicatoren) vaker een autonome motivatie laten zien; organisaties met de zwakste gerichtheid op anderen vertonen veelal een gecontroleerde motivatie;
- medewerkers en gemeenschap baat hebben bij autonoom gemotiveerd geven om anderen;
- medewerkers de tol betalen voor de gerichtheid op anderen van gecontroleerd gemotiveerde organisaties; en
- een winstmotivatie positief uitvalt voor klanten, zakelijke partners en toeleveranciers, al is de samenhang minder sterk positief dan met een autonome motivatie; het sterkst is evenwel de samenhang tussen winstmotivatie en de financiële resultaten van de eigen organisatie.

## 5.7 Karakteristieken van de respondenten

Maakt het nu uit wie deze antwoorden gaven? Anders gezegd, beïnvloeden leeftijd, geslacht en de functie van de respondent de antwoorden die worden gegeven? In deze paragraaf nemen we ook het zelfbeeld van de respondent mee dat resulteert uit de eerste vraag van de survey. Daarin werd gevraagd naar de gerichtheid van de respondent op anderen (GoA ind). Nauwkeuriger: we kijken naar het zelfbeeld dat wordt bepaald door de volgende vragen:

- GoA ind1: ik heb veel oog voor de behoeften en het welzijn van anderen,
- GoA ind2: ik help een ander graag, ook al krijg ik daar niets voor terug, en
- GoA ind3: ik sta vooral klaar voor anderen als ik daar zelf ook beter van word.

### 5.7.1 De rol van geslacht

Geslacht speelt een rol in de beantwoording van, zo wijst tabel 8 uit. Mannelijke respondenten (N=268) laten statistisch significante verschillen ( $p < 0,05$ ) zien met vrouwelijke respondenten (N=186). Verschillen die niet worden weergegeven zijn niet statistisch significant.

|                                              | Man  | Vrouw |
|----------------------------------------------|------|-------|
| <b>GoA ind (individueel niveau)</b>          |      |       |
| GoA ind1                                     | 4,10 | 4,27  |
| GoA ind2                                     | 4,16 | 4,31  |
| <b>GoA indicatoren (organisatie niveau)</b>  |      |       |
| GoA Score                                    | 7,78 | 7,53  |
| <b>Motivaties</b>                            |      |       |
| Gecontroleerde motivatie                     | 3,17 | 3,40  |
| <b>Mensen (rangorde: 1 best; 6 slechtst)</b> |      |       |
| Rangorde medewerkers                         | 1,98 | 2,49  |
| <b>Manifestaties</b>                         |      |       |
| Opleiden en ontwikkelen van medewerkers      | 4,24 | 4,05  |
| <b>Uitkomsten</b>                            |      |       |
| Leidt tot meer tevreden medewerkers          | 4,01 | 3,70  |

Tabel 8: Verschillen geslacht in GoA constructen

Vrouwen schatten hun individuele gerichtheid op anderen hoger in dan mannen, maar dat van hun organisaties juist lager. Ook menen zij, meer dan mannen, dat hun organisatie sterker wordt gedreven door gecontroleerde motivaties. Mannen zijn positiever over het geven om het welzijn en de ontwikkeling van medewerkers dan vrouwen. Ook verwachten zij een hogere tevredenheid bij de medewerkers als gevolg van het handelen van de gerichtheid op anderen. Hoewel vrouwen over het algemeen ook positief zijn over dit handelen, zijn zij gereserveerder in hun waardering. Tot slot, en in aanvulling op het bovenstaande, blijkt dat mannen aanzienlijk minder beren op de weg zien inzake het geven om anderen: 15 procent van de mannen ziet geen belemmering tegen 7 procent van de vrouwen. Mannen dichten het management ook een actievere rol toe dan vrouwen.

### 5.7.2 De rol van leeftijd

Leeftijd speelt op diverse plekken een rol. Bij het analyseren van de rol van leeftijd onderscheiden we de volgende generaties<sup>285</sup>:

- Gen1: Stille Generatie                      1928-1945                      (N=3)
- Gen2: Baby Boomers                      1946-1964                      (N=203)
- Gen3: GenX                      1965-1980                      (N=191)
- Gen4: Millennials/GenY                      1981-1996                      (N=56)
- Gen5: GenZ                      1997-2012                      (N=1)

Op grond van het lage aantal observaties bij Gen1 en Gen5 blijven deze generaties buiten beschouwing. Wanneer we de overige generaties met elkaar vergelijken, dan treffen we statistisch significante ( $p < 0,05$ ) verschillen aan in de onderstaande items. Verschillen die niet zijn weergegeven in onderstaande tabel zijn niet statistisch significant.

285 [https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/ft\\_19-01-17\\_generations\\_2019/](https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/ft_19-01-17_generations_2019/)

|                                                      | BabyBoom | GenX | GenY | Significant <sup>286</sup> |
|------------------------------------------------------|----------|------|------|----------------------------|
| <b>GoA_ind individueel niveau</b>                    |          |      |      |                            |
| GoA ind                                              | 2,43     | 2,32 | 2,73 | Gen4 > Gen2<br>Gen4 > Gen3 |
| <b>GoA indicatoren<br/>organisatieniveau</b>         |          |      |      |                            |
| GoA Vernieuwend                                      | 3,88     | 3,68 |      | Gen2 > Gen3                |
| <b>Motivaties</b>                                    |          |      |      |                            |
| Winst motivatie                                      | 3,37     | 3,33 | 3,76 | Gen4 > Gen2<br>Gen4 > Gen3 |
| <b>Mensen (1 best; 6 slechtst)</b>                   |          |      |      |                            |
| De (lokale) gemeenschap                              | 3,75     |      | 4,29 | Gen4 > Gen2                |
| Toeleveranciers                                      | 4,58     | 4,51 | 5,04 | Gen4 > Gen2<br>Gen4 > Gen3 |
| <b>Manifestaties</b>                                 |          |      |      |                            |
| Gewoon eens aandacht hebben voor elkaar              | 4,28     |      | 4,00 | Gen2 > Gen4                |
| Opleiden en ontwikkelen van onze medewerkers         | 4,31     | 4,03 |      | Gen2 > Gen3                |
| Oog hebben voor zorgen en omstandigheden medewerkers | 4,30     | 4,04 | 3,89 | Gen2 > Gen3<br>Gen2 > Gen4 |
| <b>Uitkomsten</b>                                    |          |      |      |                            |
| Leidt tot meer tevreden medewerkers                  | 3,96     |      | 3,61 | Gen2 > Gen4                |

Tabel 9: Verschillen generatie in GoA constructen

Millennials hebben een sterkere instrumentele kijk op het geven om anderen op individueel niveau (GoA ind3). Ook op organisatieniveau komt dit aspect tot uitdrukking in een sterkere focus op het winstmotief. Baby boomers hebben meer oog voor de vernieuwende en creatieve oplossingen en aanpakken die hun organisaties ontwikkelen. Overigens blijkt uit ons onderzoek dat de boomers minder vaak obstakels ervaren. GenY ziet die juist wel, met name als het gaat om een gebrek aan management buy-in, interne weerstanden in de organisatie en het winstmotief. Anders dan de baby boomers en GenX hebben zij minder last van een gebrek aan financiële middelen.

### 5.7.3 De rol van een leidinggevende functie

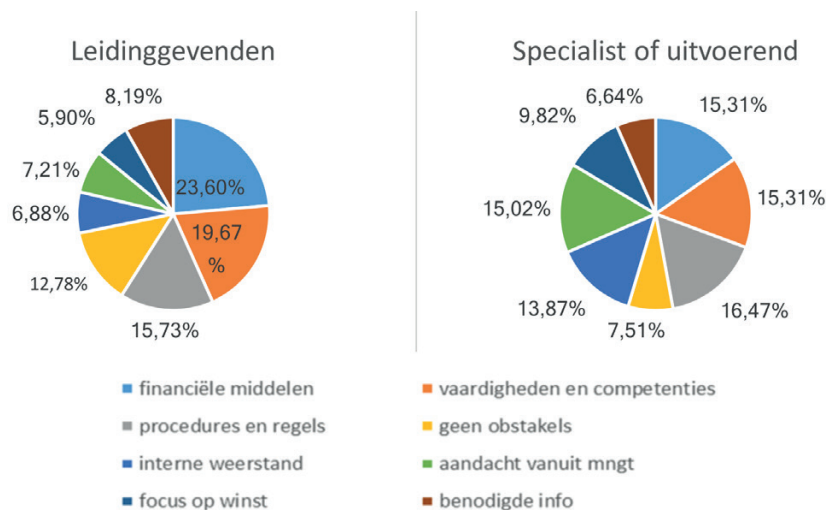
Directieleden en middenkader (N=182) hebben op diverse fronten andere inzichten dan niet-leidinggevende specialisten of uitvoerend medewerkers (N=164) over het op anderen gerichte handelen van de organisatie. We treffen statistisch significante ( $p < 0,05$ ) verschillen aan in onderstaande items. Verschillen die niet zijn weergegeven in de tabel zijn niet statistisch significant.

286 Statistische significantie bij ( $p < 0,05$ )

|                                                                     | Leidinggevend | Niet-leidinggevend |
|---------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|
| <b>GoA indicatoren (organisatie niveau)</b>                         |               |                    |
| GoA Score                                                           | 7,75          | 7,20               |
| GoA Algemeen                                                        | 3,81          | 3,52               |
| GoA Vernieuwend                                                     | 3,85          | 3,64               |
| <b>Motivaties</b>                                                   |               |                    |
| Autonome motivatie                                                  | 4,12          | 3,91               |
| Gecontroleerde motivatie                                            | 3,30          | 3,54               |
| <b>Manifestaties</b>                                                |               |                    |
| Sponsoren van een maatschappelijk initiatief                        | 3,71          | 3,43               |
| Gewoon eens aandacht hebben voor elkaar                             | 4,23          | 3,90               |
| Opleiden en ontwikkelen van onze medewerkers                        | 4,24          | 4,01               |
| Oog hebben voor specifieke zorgen en omstandigheden van medewerkers | 4,22          | 3,88               |
| Inspelen op de behoeften van de lokale omgeving                     | 3,52          | 3,29               |
| <b>Uitkomsten</b>                                                   |               |                    |
| Leidt tot meer tevreden medewerkers                                 | 4,02          | 3,57               |
| Leidt tot betere relaties met zakelijke partners en toeleveranciers | 3,88          | 3,71               |

Tabel 10: Verschillen leidinggevende positie in GoA constructen

Leidinggevend zijn positiever over het op de ander gerichte handelen van de organisatie dan niet-leidinggevend. Zij veronderstellen ook een sterkere autonome motivatie dan specialisten en uitvoerend medewerkers. Tabel 10 laat zien dat zij optimistischer zijn over voordelen zoals een hogere medewerkerstevredenheid en betere relaties met partners. Er is een aspect waarop niet-leidinggevend significant hoger scoren: de gecontroleerde motivatie. Met andere woorden, niet-leidinggevend denken vaker dat de organisatie zich bekommert op het welzijn van anderen omwille van een gepercipieerde druk, zoals een potentieel reputatierisico of maatschappelijke tegenstand. Niet verrassend wijzen de experts en de medewerkers vaker op een gebrek aan aandacht vanuit het management voor het welzijn van anderen, ervaren zij meer interne weerstand en zien zij vaker het streven naar winst als een beperking (zie figuur 18). Leidinggevend ervaren over het algemeen minder belemmeringen. Als ze die waarnemen, dan vooral een gebrek aan financiële middelen.



Figuur 18: Functie en obstakels

Het is moeilijk vast te stellen waar het verschil tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden op moet worden teruggevoerd, maar als hypothese komen een aantal mogelijke argumenten naar voren. Zo is het denkbaar dat niet-leidinggevenden een gelimiteerd zicht hebben op de activiteiten die de organisatie onderneemt gericht op het welzijn van anderen. Ook het feit dat management op diverse terreinen, waaronder het beïnvloeden van het welzijn van klanten of medewerkers, direct verantwoordelijk is voor het beleid, draagt mogelijk bij aan het verschil in waardering. Tegelijkertijd is het de vraag of het management voldoende zicht heeft op de concrete uitwerkingen van het beleid in relatie met en het leven van medewerkers, klanten en de lokale omgeving. Overigens vertonen de verschillen in gepercipieerde belemmeringen tussen directie en middenkader enerzijds en specialisten en uitvoerenden anderzijds gelijkenis met de in paragraaf 8.7.1 waargenomen verschillen tussen mannen en vrouwen. Dit wordt verklaard doordat ongeveer 62 procent van de mannelijke respondenten in de steekproef een leidinggevende functie heeft. Bij vrouwen ligt dat percentage op 40 procent. Dit brengt ons bij de veronderstelling dat enkele van de genoemde verschillen tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden mogelijk ook worden verklaard door de verschillen tussen mannen en vrouwen (en vice versa).

## 5.8 Conclusies

Als we nu terugkijken naar de bovenstaand gerapporteerde uitkomsten uit de survey onder representanten van ruim vijfhonderd organisaties, uiteenlopend van zelfstandigen tot zeer grote organisaties met duizenden medewerkers, wat is dan het beeld dat naar voren komt over het op het welzijn van anderen gericht handelen in en door organisaties? De algemene conclusie moet luiden dat, naar de mening van de respondenten, de organisaties waarvoor zij werken gericht zijn op het welzijn van anderen en daar ook invulling aan geven.

### Cijfers

Uitgedrukt in cijfers wijst de survey uit dat de respondenten over het algemeen positief zijn over het op het welzijn van de ander gerichte handelen van hun organisaties. Dit wordt weerspiegeld in een algemeen rapportcijfer van een dikke 7,5 (op een schaal van 1 tot 10) en een krappe 4 (op een schaal van 1 tot 5) voor de mate waarin de organisatie is begaan met het wel en wee van anderen en hen vooruit wil helpen. Mannen geven daarbij iets hogere cijfers dan vrouwen en leidinggevenden hoger dan niet-leidinggevenden en ouderen hoger dan jongeren.

### Doelgroep

Organisaties richten zich in hun op de ander gerichte handelen primair op klanten, gevolgd door medewerkers. Op (ruime) afstand volgen de lokale gemeenschap, zakelijke partners eigenaren en leveranciers. Dat betekent dat de stakeholders met wie organisaties voor hun overleven of legitimiteit de meest directe relaties onderhouden – de klanten aan wie zij hun bestaansrecht ontleen en de medewerkers die invulling geven aan hun missie en doelstellingen – de ranglijst aanvoeren.

### Sectoren

De quartaire sector, waarin we overheid, gezondheidszorg, onderwijs en andere publieksgerichte taken aantreffen, kent een hogere gerichtheid op anderen dan de andere sectoren. Verrassend mag dat niet worden genoemd, aangezien dit de primaire opdracht van de sector is. Wel blijkt de motivatie in deze sector gevoeliger voor aspecten als reputatierisico's en maatschappelijke druk. De overige sectoren tonen geen grote verschillen. Dat geldt ook voor familiebedrijven en niet-familiale bedrijven in deze sectoren. Op vrijwel alle dimensies zijn de kenmerken van beide typen bedrijven in termen van doelgroepen, uitingen, resultaten en motivaties vergelijkbaar. Hooguit constateren we dat familiebedrijven hun medewerkers meer centraal stellen en meer oog hebben voor klassieke vormen van filantropie, zoals doneren aan goede doelen en sponsoring van maatschappelijk initiatieven.

### Manifestaties en de resultaten daarvan

De meer immateriële manifestaties, in termen van aandacht voor klanten en medewerkers en hun ontwikkeling, worden belangrijker geacht voor de organisatie en krijgen vaker prioriteit dan meer materiële uitingen. Bij deze laatste categorie gaat het om producten en diensten, sponsoring, winst en donaties. Over het algemeen zijn de respondenten het erover eens dat deze uitingen niet alleen relevant zijn voor de anderen op wie ze gericht zijn, maar ook resulteren in voordelen voor de organisatie. Dan gaat het vooral om een hogere klanttevredenheid, positieve uitwerkingen op de lokale gemeenschap en een toegenomen medewerkerstevredenheid.

In het kader van het onderzoek naar agapè in bedrijven stonden we even stil bij de manifestatie “omdat de ander er beter van wordt”. Meer dan driekwart van de respondenten antwoorden met een vier of vijf op een vijf-punts Likertschaal. Vooral organisaties met minder dan tien werknemers scoren hier verhoudingsgewijs hoog op (bijna negentig procent), gevolgd door organisaties tot vijftig werknemers (met bijna tachtig procent).

### Motivaties

De reden waarom organisaties, in de optiek van de respondenten, zich bekommeren om het welzijn van anderen hangt samen met de waarden van de organisatie, gevolgd door de vreugde die men beleeft aan geven en de verwachting dat de ander er beter van wordt. Overigens verliezen organisaties daarbij het financieel belang of het winststreven niet uit het oog. Het lijkt erop dat het dienen van het belang van anderen in de optiek van de respondenten goed kan samengaan met de belangen van de organisatie. Organisaties die worden gemotiveerd door een streven naar winst zien dit in de ogen van de respondenten uiteindelijk ook in positieve zin terug in hun eigen financiële resultaten.

### Obstakels

Is het dan allemaal rozengeur en maneschijn? Zeker niet. Niet alleen doen zich belemmeringen voor binnen de organisaties – en hun medewerkers – die concreet geven om en aan anderen. Afhankelijk van het perspectief van de respondent komen dan als belemmeringen naar voren het gebrek aan financiële middelen, gebrek aan managementaandacht, ontbrekende competenties en de bureaucratische regeltjes en procedures. Juist grotere organisaties lijken door hun omvang enigszins te worden gehinderd in hun streven om het welzijn van anderen te bevorderen.

Vanzelfsprekend maken we bij deze conclusies wel een voorbehoud, zoals wij eerder in dit hoofdstuk ook al aangaven. Het onderzoek werd gehouden onder een relatief klein aantal relaties van MVO Nederland. Het betreft dus een steekproef onder een heterogene doelgroep, die echter wel een eigenschap gemeen heeft. Omdat het gaat om relaties van MVO Nederland, mag worden verondersteld dat de onderzoeksgroep meer oog heeft voor het welzijn van anderen dan organisaties die minder of geen affiniteit met het vraagstuk van verantwoord ondernemen hebben.

## Deel III    Conclusie en Nawoord

In het eerste deel van deze studie is ‘agapè’ verkend vanuit de academische literatuur over het begrip en aanverwante begrippen. Het begrip kent een lange historie in de theologisch geïnspireerde literatuur. In deze studie is getracht – met een erkenning van de historische wortels van het begrip – een meer hedendaagse, seculiere operationalisering te geven, waarin het spreken door en luisteren naar de ander centraal staat. Dit leidde tot de volgende omschrijving en operationalisering van agapè:

‘het onverplichte commitment aan de bloei van iemand of iets anders dat door de ander wordt gewild en in concrete handelingen en realisaties tot uitdrukking komt in de context van het ondernemen’

In meer operationele termen leidt deze omschrijving tot het uitwerking op drie dimensies:

- De *dimensie van de connectiviteit* die verwijst naar de relatie tussen onszelf en de ander en datgene dat hem of haar vreugde of verdriet brengt,
- De *dimensie van de activiteit* die verwijst naar de concrete (materiële en immateriële) acties die beogen bij te dragen aan het versterken van het welzijn van de ander, en
- De *dimensie van de alteriteit* die verwijst naar de uniciteit van de ander als persoon en die tot uitdrukking komt in het spreken van de ander – en het horen wat hij of zij zegt.

De conclusie uit dit deel was dat ‘agapè’ verwantschap vertoont met begrippen zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen, gedeelde waardecreatie, sociaal ondernemerschap, humanistisch management, wederkerigheid, excellent ondernemen voor gemeenschappelijk welzijn, of filantropie, maar niet met deze begrippen samenvalt. Agapè kenmerkt zich door een eigenheid die onder meer te maken heeft met de actieve betrokkenheid van de ander op wie het handelen zich richt, alsmede op het brede veld van activiteiten en het brede universum van bedrijven waar agapè betrekking op heeft.

Het tweede deel ging in op de praktijk van agapè aan de hand van casestudy onderzoek en een survey. Het casestudy onderzoek werd verricht onder acht koplopers binnen het netwerk van MVO Nederland. In de breedte werd de (h)erkenning en implementatie van agapè in de praktijk van organisaties verkend door een enquête uit te zetten onder relaties van MVO Nederland. Beide onderzoeken kennen hun beperkingen maar geven een wel indicatie over de bruikbaarheid van het concept ‘agapè’ in de praktijk van organisaties, naast begrippen zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen, gedeelde waardecreatie, humanistisch management, sociaal ondernemerschap of filantropie.

Terugkijkend naar de theorie en de praktijk, wat kunnen we dan zeggen over het nut en de betekenis van het introduceren van een nieuwe term in de bedrijfs- en managementpraktijk? In dit deel zetten we deze conclusies op een rij en eindigen met een nawoord.

## 6 In de ogen van de ander

*If humanity changed the climate by mistake,  
Can we change it with intent?*<sup>287</sup>

Een editor van de *Harvard Business Review* sprak niet lang geleden een zaal met geïnteresseerde wetenschappers toe tijdens een Academy of Management panel in Boston. Wat maakt een artikel de moeite van het lezen waard? In de ogen van de redacteur gaat het dan om twee elementen: 'Aha' en 'So What?' 'Aha' verwijst naar de constatering van de lezer dat de gepresenteerde informatie iets toevoegt aan hetgeen hij of zij al weet. De informatie is nieuw of wordt op een zodanige wijze gepresenteerd dat nieuwe inzichten ontstaan. 'So what' komt vrij vertaald neer op: wat kunnen of moeten we met dit nieuwe inzicht?

In dit hoofdstuk staan we allereerst stil bij het onderscheiden karakter van agapè in de bedrijfs- en managementliteratuur en -praktijk: het aha-element. Vervolgens gaan we nader in op het nut van het begrip in het scheppen van een "alternatief verhaal" (Buijs, 2019). In de regel hebben bedrijven tot doel om bij te dragen aan de ontwikkeling, de productie, de distributie, de verkoop en het recyclen van goederen en diensten. Ze beogen daarmee in bepaalde behoeften van individuen en groepen in onze samenleving te voorzien. Door dat zo effectief en efficiënt mogelijk te doen, gebruik makend van menselijk, natuurlijk, financieel en sociaal kapitaal, trachten zij waarde te creëren voor zichzelf en relevante anderen. Belangrijke stakeholders zijn dan, onder meer, klanten, financiers, medewerkers, de samenleving en de onderneming. Agapè kan daarin een rol van betekenis vervullen en in dit onderzoek hebben we vastgesteld dat agapè in bedrijven en organisaties ook daadwerkelijk een rol speelt. Het begrip verwijst naar enkele belangrijke karakteristieken van het omgaan met de stakeholders en laat zien dat ondernemen meer is dan oog hebben voor de (korte termijn) belangen van de eigenaar en de overige aandeelhouder(s) – zonder die belangen uit het oog te verliezen. Als we de resultaten van het onderzoek nu in enkele statements zouden moeten samenvatten, dan zouden die als volgt luiden:

1. Agapè is een relevant concept voor de bedrijfs- en managementliteratuur en vormt een aanvulling op reeds bestaande inzichten. Het helpt om nieuwe kaders te ontwikkelen om daarbij te komen tot een alternatief, meer op de mens en de natuurlijke omgeving gericht verhaal.
2. De relevantie van agapè wordt (h)erkend door ondernemingen en aantoonbaar in praktijk gebracht. Dat geldt voor beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde ondernemingen, voor familiebedrijven en niet familiaal gecontroleerde ondernemingen, voor grote en voor kleine bedrijven en in verschillende sectoren van de economie.
3. Bedrijven beperken zich bij de invulling van agapè niet tot liefdadigheid, maar geven op meer (en soms iets minder) integrale en beleidsmatige wijze invulling aan agapè.
4. De financiële bottom line is belangrijk, maar niet dominant in de discussie over agapè. Wel blijkt de beschikbaarheid van voldoende (financiële) middelen soms een beperking op te leveren.
5. Leiderschap en cultuur zijn van belang in de wijze waarop organisaties invulling geven aan agapè. Met name het bedrijvenonderzoek wijst uit dat de sturing en het leiderschap van de DGA of het senior management een erg belangrijke factor is in de wijze waarop de onderneming invulling geeft aan agapè.

Wel maken we een voorbehoud bij de generaliseerbaarheid van de conclusies van dit onderzoek. In het nawoord bij deze studie geven wij dan ook aan dat vervolgonderzoek gewenst is. Daarbij gaat het onder meer om verdiepend onderzoek naar de succes- en faalfactoren rondom agapè, het ontwikkelen van een interventieaanpak gericht op het versterken van agapè, het doen van internationaal vergelijkend onderzoek om voorbij te komen aan de regionale (nationale) focus van het voorliggende rapport, het analyseren van agapè in relatie tot vergelijkbare concepten in niet-westerse culturen, enzovoorts.

<sup>287</sup> [https://www.interface.com/EU/en-GB/campaign/climate-take-back/Climate-Take-Back-en\\_GB](https://www.interface.com/EU/en-GB/campaign/climate-take-back/Climate-Take-Back-en_GB)

## 6.1 Aha(va) – het concept

Agapè is een vertaling uit het Hebreeuws van 'ahava', dat verwijst naar de liefde van God voor de mens. Anders dan in de Griekse oudheid kreeg het begrip vooral aandacht in het Romeins-Christelijke tijd, waarin agapè werd aangeduid als 'caritas': de liefde voor de ander als moeder der deugden (Melé, 2012; Rupert, et al., 2016). In de loop der eeuwen is het Latijnse caritas echter versmald tot barmhartigheid, de zorg voor de ander die hulp nodig heeft in de persoonlijke sfeer. Caritas, aldus Buijs in zijn oratie *Publieke liefde* uit 2012, bevindt zich in het huidige tijdsgewricht in de private, als onderscheiden van de publieke, sfeer<sup>288</sup>. Dat doet het begrip, aldus de auteur, onvoldoende recht. Caritas heeft namelijk een sterk vormende rol gespeeld als inspiratie en leidraad in de ontwikkeling van onze cultuur (Buijs, 2012:4). In deze grondstudie voor een witboek hebben we ons de vraag gesteld in hoeverre het bedrijfsleven vanuit de gedachte van caritas of agapè een bijdrage kan leveren – en ook daadwerkelijk levert – aan een samenleving die oog heeft voor de mensen die er deel van uitmaken. En als dat het geval is, doen zij dat dan op een wijze die verder gaat dan louter het voorzien in de materiële behoeften van een kleine groep bevoorrechten. In de woorden van Buijs (2019): in hoeverre dragen bedrijven bij aan de ontwikkeling van een alternatief verhaal? Elementen van dit alternatieve verhaal, waarin aandacht bestaat voor de bloei van de ander, zien we langzaam maar zeker opkomen in het bedrijfsleven. Hoewel agapè duidelijk een christelijke achtergrond kent, beperkt de aandacht voor het welzijn van anderen zich niet tot religieus gemotiveerd of geïnspireerd handelen. Ieder mens kan zich in beginsel verheugen over het welzijn van anderen en zich daarvoor inzetten. Het is in deze universele openheid naar anderen<sup>289</sup> toe dat agapè in een meer seculiere omgeving kan aarden in bedrijven waarin mensen meer zijn dan louter instrumenten in handen van de eigenaren van het kapitaal en het management van de onderneming.

Dat agapè in de bedrijfspraktijk wordt aangetroffen is enerzijds niet verrassend. Het begrip kent een lange, cultureel en religieus bepaalde historie die nog immer herkenbaar is in onze samenleving. Tegelijkertijd, zo stelden we vast met een verwijzing naar Hume en Smith, ligt het in de aard van ieder mens om sympathie te voelen voor anderen. Geen misantroop zo misnoegd, of er zit wel iets van welwillendheid in jegens de ander. Anderzijds moeten we constateren dat in het bedrijfs- en managementdenken sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw zich een sterke ontwikkeling heeft voorgedaan, waarbij aandacht voor het welzijn van de ander is versmald tot aandacht voor het welzijn van de eigenaren en aandeelhouders van een onderneming. Uitgangspunt was – en is in sommige gevallen – dat de onderneming slechts rekening houdt met de behoeften, belangen en bloei van andere actoren dan aandeelhouders indien en voor zover dit het belang van de kapitaalverschaffers dient (zie onderstaand de box over shareholders versus stakeholders).

Een kernelement in het denken over agapè in een bedrijfscontext is dat de organisatie en degenen die daarin werkzaam zijn oog hebben voor de belangen van de ander. Maar wat zijn die belangen? En hoe kunnen we weten wat van belang is voor de ander? In deze studie hebben we aan de hand van Levinas, Ignatieff en Outka vastgesteld dat we geen mogelijkheid hebben om te weten waar de ander precies behoefte aan heeft. We kunnen daar wel gedachten over hebben maar dat zijn vaak niet meer dan projecties vanuit het zelf op de ander. Of we daarmee ook recht doen aan waar de ander precies behoefte aan heeft, blijft onduidelijk. Het is in het spreken door de ander, in zijn of haar appèl dat op ons wordt gedaan, dat we iets meer duidelijkheid<sup>290</sup> krijgen wat de ander als behoeften ervaart. Agapè vereist dan ook, naast de connectie die tussen geveer en ontvanger ontstaat en de concrete handelingen die invulling geven aan deze verbinding, ook expliciet ruimte voor de ander om zich te uiten over zijn of haar welzijn – en de bereidheid aan de kant van de geveer om daar naar te luisteren. Daarin onderscheidt agapè zich in de 21e eeuw van operationalisering die in het verleden, onder meer vanuit de Joods-Christelijke traditie, zijn gegeven.

288 Een mooi voorbeeld hiervan vormt het whitepaper van Helden van de Wil in paragraaf 7.8. De zorg voor de inclusie van de mens ligt in de participatiemaatschappij bij onszelf en de private sector als gevolg van een terugtrekkende overheid. Het paper laat het bij deze constatering om vervolgens aan te geven wat bedrijven doen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te ondersteunen en te begeleiden om mee te kunnen doen in de samenleving.

289 Overigens, zo merkten we in hoofdstuk 3 reeds op, is in het bedrijfsleven sprake van een potentiële universele openheid. In het licht van hun bedrijfsdoelstellingen ligt een selectie van stakeholders zeer voor de hand. Dat sluit echter niet ten principale uit dat de ander die vandaag nog buiten beeld blijft, morgen niet kan worden geïncorporeerd in de gerichtheid en het handelen van de onderneming.

290 We spreken hier bewust over 'iets meer duidelijkheid' omdat de ander niet noodzakelijk consistent is in zijn of haar beeldvorming over het eigen welzijn en de wijze waarop daar het best invulling aan kan worden gegeven (vgl. Kaulingfreks en Ten Bos, 2007)

### Shareholders versus stakeholders

Het dominante bedrijfseconomische denken uit de laatste vijftig jaar kenmerkt zich door het centraal stellen van het aandeelhoudersbelang, en daarmee van het financieel belang, boven de belangen van anderen. Medewerkers staan in een flexibel dienstverband met de onderneming, externaliteiten worden binnen de grenzen van de wet en het fatsoen afgewenteld op de samenleving (Friedman, 1970) en natuur en milieu zijn overwegend hulpbronnen in een ongebreideld streven naar winst- en welvaartsmaximalisatie. Voor de aansturing van managers en medewerkers wordt veelal uitgegaan van het persoonlijk streven naar nutsmaximalisatie dat zodanig dient te worden gestimuleerd en gecontroleerd dat deze in lijn is met het bedrijfsbelang (vgl. Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983). De heersende “moraliteit van de markt” werd – en wordt nog vaak – gekenmerkt door het centrale karakter van het financieel belang van de onderneming en daarmee van het op financiële termen gewaardeerde eigenbelang van managers en medewerkers. De markmoraliteit van het eigenbelang contrasteert sterk met wat door Jones en collega’s (2007) de “traditionele moraliteit” wordt genoemd, verwijzend naar oprecht op-de-ander-gerichte begrippen als zorg, hulp, rechtvaardigheid, respect, en plicht (Hendry, 2004; Jones et al., 2007). In de voorbije decennia zijn alternatieve theoretische kaders ontwikkeld die de bovenstaande dominante bedrijfseconomische zienswijze uitdagen en aanvullen. Een vruchtbare omgeving hiervoor vormt de bedrijfs- en managementliteratuur, waar economische, financiële en operationele analyses worden aangevuld met inzichten uit disciplines zoals de psychologie, sociologie en filosofie. De betekenis en prominentie van het stakeholderconcept neemt geleidelijk toe, hetgeen onder meer tot uitdrukking komt in het veranderende corporate governance-denken. Waar in een Angelsaksische context het aandeelhoudersbelang centraal staat en het management wordt gezien als de agent van de belangen van de eigenaren van de onderneming, daar richten bedrijven op het Europese continent zich meer op het belang van de bij de onderneming betrokken belanghebbenden. Een goed voorbeeld vormt de Nederlandse Corporate Governance Code. Hoewel de code toeziet op het functioneren van beursgenoteerde ondernemingen, strekt de werkingssfeer van de code zich ook uit naar niet-beursgenoteerde bedrijven. De Monitoring Commissie Corporate Governance Code omschrijft een onderneming<sup>291</sup> als:

*“Een lange termijn samenwerkingsverband (...) van diverse bij de vennootschap betrokken stakeholders”<sup>292</sup>.*

In navolging van Freeman (1984) omschrijft de commissie stakeholders als “groepen en individuen die direct of indirect het bereiken van de doelstellingen van de vennootschap beïnvloeden of er door worden beïnvloed: werknemers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, toeleveranciers, afnemers en andere belanghebbenden” (MCCGC, 2016:8). Kenmerkend voor het functioneren van de onderneming dient te zijn dat de belangen van de stakeholders – zowel op de korte als de lange termijn – zorgvuldig worden meegewogen in de besluiten van bestuurders en commissarissen (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995; Parmar et al., 2010; Harrison & Wicks, 2013). Waar dat niet het geval is loopt de onderneming het risico dat de realisatie van de lange termijn strategie in gevaar wordt gebracht. Want, zo beargumenteert Paape (2018:39), de aansturing van de onderneming dient zodanig te zijn dat deze het hogere doel dient van lange-termijn waardecreatie voor de Nederlandse samenleving. Die samenleving zal het uiteindelijk niet accepteren dat zij de kosten van onmaatschappelijk gedrag dient te dragen. Kosten die nu nog worden afgewenteld op samenleving, natuur of milieu kunnen daarmee op termijn – en mogelijk in een veelvoud – op het bord van de onderneming terugkeren.

De commissie wijst op nog een tweede belangrijke wijziging. Belangen van stakeholders blijven niet beperkt tot financiële belangen. Naast het creëren van financiële waarde, kan lange termijn waardecreatie betrekking hebben op niet-financiële belangen en waarden (vgl. Harrison & Wicks, 2013). Voorbeelden betreffen de bescherming van mensenrechten, het behoud van natuur en een leefbaar milieu, de zorg voor een leefbaar bestaan door toegang te bieden tot basisvoorzieningen, enzovoorts.

291 Omdat de code betrekking heeft op beursgenoteerde ondernemingen spreekt de commissie bij voorkeur over ‘de vennootschap’. Wij richten ons alle ondernemingen en spreken derhalve van ‘de onderneming’.

292 Monitoring Commissie Corporate Governance Code, Nederlandse Corporate Governance Code, Den Haag 2016, p.8

Dit onderzoek wijst uit dat agapè veel verschijningsvormen kent. Willen we echter van agapè kunnen spreken, dan dient minimaal te worden voldaan aan drie van de door Buijs (2012) genoemde karakteristieken<sup>293</sup>: vrijheid, concreetheid en waardigheid. Fromm (2014), verwijzend naar een oud Frans chanson, geeft al aan dat *L'amour est l'enfant de la liberté*<sup>294</sup>. Zonder vrijheid van handelen, de vrijheid om te bepalen als persoon, manager en bedrijf, of en op welke wijze aandacht wordt geschonken aan de behoeften van anderen, verliest agapè haar betekenis<sup>295</sup>. Het begrip veronderstelt ook de vrijheid om op enig moment de steun aan de ontwikkeling en bloei van de ander te staken, om niet langer te geven. Daarnaast leidt een gebrek aan concreet handelen ertoe dat agapè blijft steken in goede bedoelingen. Om werkelijk van agapè te kunnen spreken dient het zich te manifesteren in het handelen, in concrete acties. Overigens kunnen die acties best een immaterieel karakter hebben, zoals een bemoedigend woord, een luisterend oor of een helpende hand – de wat lichtere vormen van handelen. De derde dimensie is die van de waardigheid<sup>296</sup> van de ontvanger<sup>297</sup>, inclusief de vrijheid om niet in te gaan op de aangeboden liefde vanuit de gever. Die waardigheid veronderstelt dat wij respect hebben voor de ander, hem of haar de ruimte bieden om voor zichzelf te spreken en te luisteren naar wat de ander heeft te zeggen.

## 6.2 Aha(va) in het bedrijvenonderzoek

In het casestudy onderzoek zijn we nagegaan in hoeverre de ondernemingen op beleidsmatige wijze invulling geven aan agapè, welke plaats de aandacht voor agapè inneemt en de intensiteit waarmee de organisatie zich profileert op dit terrein. Daarin tekenen zich duidelijke verschillen af. Ook vindt men in elke onderneming aandacht voor het welzijn van de ander in de kleine dingen, de agapè-momentjes. Daar blijkt overigens niet bewust op te worden gestuurd: een complimentje aan een collega, eenmalige donaties, het stimuleren van sponsorlopen, enzovoorts. Hier is meer sprake van 'een vrije ruimte' om invulling te geven aan agapè en die verschilt van bedrijf tot bedrijf – en vermoedelijk van afdeling tot afdeling.

Alle bedrijven in het casestudy onderzoek geven systematisch invulling aan hun, op het welzijn van anderen gerichte, handelen. Daarbij stellen wij verschillen vast in de mate waarin sprake is van een meer incidentele versus een meer integrale aanpak. Deze conclusie is niet verrassend, zo gaven we aan. Het blijkt voor de koploperondernemingen van MVO Nederland een relatief kleine stap naar (vormen van) agapè. Tegelijkertijd constateren wij dat ook beursgenoteerde en door private equity gecontroleerde ondernemingen, die veelal worden gedreven door een sterke(re) focus op financieel rendement, eveneens beleidsmatig aandacht schenken aan agapè en zich op dit terrein strategisch profileren. Dat is toch opmerkelijk in een tijd waarin het aandeelhouderskapitalisme weliswaar onder druk staat, maar zich nog niet gewonnen heeft gegeven. De druk van korte-termijn rendement blijft voor veel (beursgenoteerde en door PE gecontroleerde) ondernemingen belangrijk – ook voor de bedrijven onder hen die duurzaamheid en verantwoord ondernemen topprioriteit geven. Er is derhalve sprake van een zekere financiële ondergrens, zoals tot uitdrukking komt in de motivaties of intenties die hun handelen drijven. Waar die ondergrens precies ligt is niet eenduidig vast te stellen. Het verhindert de bedrijven in het casestudy onderzoek niet om zich te richten op het welzijn van de ander, zonder dat dit op voorhand hoeft te leiden tot scepsis of cynisme. Agapèisch handelen wordt niet enkel gedaan vanuit de intentie om er zelf beter van te worden. Tegelijkertijd is het redelijk om te veronderstellen dat als we over agapè in het bedrijfsleven spreken dit altijd ook een gerichtheid inhoudt op de belangen van de eigen organisatie of de eigen medewerkers. Daarbij geldt als agapeïsche ondergrens dat de ander niet (overwegend of uitsluitend) verwordt tot een middel is in het realiseren van het eigenbelang van de onderneming.

De uitdaging daarbij is het creëren van ruimte voor de ander om tot zijn of haar recht te komen als ander. De onderneming dient zich daarbij af te vragen wat 'waarde' betekent voor verschillende stakeholders (Freeman, et al., 2010), aangezien deze nogal kan verschillen. In lijn met het denken van Levinas, Ignatieff en Outka pleiten wij voor het faciliteren van de ander om te spreken en van het horen van wat zij te zeggen hebben door (managers en medewerkers in) de organisatie. Hun individualiteit dient met naam en gezicht (Lankoski, et al., 2017) tot uitdrukking te komen. Dat roept de vraag op of de organisatie in staat en bereid is te luisteren naar 'een ander geluid'. Is de ruimte zodanig dat de interactie die plaats vindt

293 De overige door Buijs genoemde karakteristieken, zoals tijd, lijden, universaliteit, veranderingsgerichtheid, hoop, hardheid, of zwaan-kleef- aan zijn bedrijfs- en context-gebonden.

294 Titel van een oud Frans chanson. Erich Fromm (2014:44) verwijst naar dit chanson als hij spreekt over de vrijheid die noodzakelijk is om liefde – en het daaraan ten grondslag liggende respect voor de ander – te kunnen geven. De liefde "is het kind van de vrijheid en nooit de telg van de overheersing", zo voegt hij daar aan toe.

295 De gever wordt een instrument in handen van een opdrachtgever en vertaalt zich niet in een persoonlijk *commitment* van de gever aan de ontvanger, maar in het uitvoeren van een opdracht.

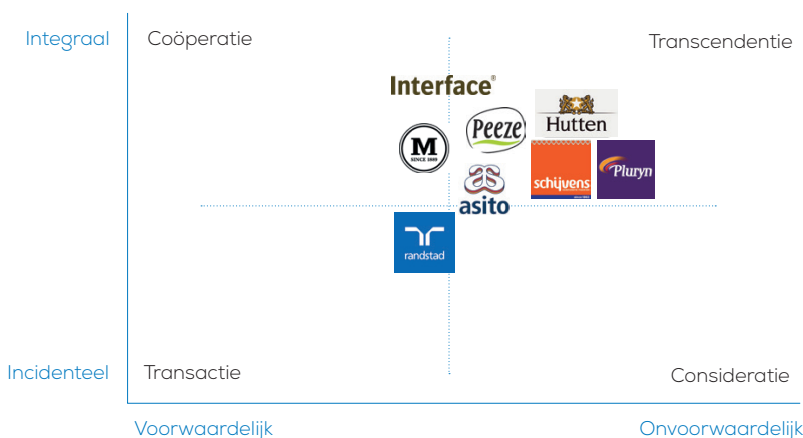
296 Buijs spreekt in dit kader van gelijkwaardigheid, maar dat is in het bedrijfsleven eerder de uitzondering dan de regel. In het licht van de eisen die gesteld worden door, onder meer, Ignatieff, Outka en Levinas, gericht op het respect voor de ander als ander en de eis om de ander te horen, geven wij de voorkeur aan 'waardigheid' boven 'gelijkwaardigheid'.

297 In lijn met de observaties van Outka (1972) kan sprake zijn van agapè als gever en ontvanger ongelijkwaardig zijn zolang de ontvanger niet sterk afhankelijk is van of verwordt tot een instrument in de doelrealisatie van de gever.

met de ander ook kan bijdragen aan veranderingen in de organisatie, in hetgeen zij nastreeft en in de wijze waarop zij dat doet?

In het onderzoek troffen we verschillen aan in de mate waarin ondernemingen bereid zijn (significant) te investeren in het welzijn van anderen, in de hoop en verwachting dat zij op termijn sociale, maatschappelijke, financiële en milieuvruchten plukken van hun beleid en handelen. De vraag daarbij is of de organisatie (streng) voorwaarden stellen aan het op de ander gerichte handelen door managers en medewerkers. Hoe zeker willen zij op voorhand zijn van het te behalen voordeel, voor ze besluiten tot een investering in het welzijn van de ander? Waar ondernemingen als Schijvens en Hutten bereid blijken om te investeren in een beter product, in de kwaliteit van het samenwerken en in het geluk van het individu en het collectief, zonder de verwachting daar op de korte termijn voor te worden gecompenseerd<sup>298</sup>, daar bleek dit bij Randstad beduidend anders te liggen. Zonder een realistische verwachting van een goede financiële return wordt het voor de onderneming moeilijk om serieus tijd, energie en financiële middelen te investeren in het welzijn van anderen. Nemen we deze laatste twee inzichten samen, zo zagen we in hoofdstuk 4, dan leidt dat tot het volgende overzicht.

### Agapeïsche positionering



De agapeïsche positionering is het resultaat van bewuste keuzes van het management van de ondernemingen. Belangrijke elementen daarin vormen de waarden en de cultuur van de organisatie, de missie van de onderneming en de visie van het management en de wijze waarop deze in praktijk wordt gebracht<sup>299</sup>. Juist door de focus op de missie, de doelstellingen, de concrete bedrijfsprocessen en de producten en diensten van de onderneming is agapè meer dan louter een managementfilosofie of -aanpak. Het begrip 'levensvaardigheid' dat Ignatieff (2017) introduceerde om aandacht te vragen voor het praktische, alledaagse handelen gericht op het welzijn van anderen en de gemeenschap lijkt goed aan te sluiten bij de wijze waarop de bovengenoemde ondernemingen zich positioneren in de samenleving en de economie.

### 6.3 Aha(va) in het surveyonderzoek

Het beeld dat organisaties geven om het welzijn van anderen wordt bevestigd door de resultaten van de survey. In een survey onder de relaties van MVO Nederland – met tenminste 452 en ten hoogste 563 bruikbare observaties per vraag – geven de respondenten hun eigen organisatie een algemeen rapportcijfer van een dikke 7,5 (op een schaal van 1 tot 10). Op de vraag in welke mate de organisatie begaan is met het wel en wee van anderen en hen vooruit wil helpen is het resultaat vergelijkbaar: een krappe 4 (op een schaal van 1 tot 5). Mannen geven daarbij iets hogere cijfers dan vrouwen en leidinggevers hoger dan niet-leidinggevers en ouderen hoger dan jongeren.

Wie zijn dan die anderen? Het onderzoek wijst uit dat het dan primair gaat om klanten, op korte afstand gevolgd door de medewerkers. Minder belangrijk zijn – in volgorde – de lokale gemeenschap, zakelijke partners eigenaren en leveranciers. Geven om anderen heeft daarmee een sterke relatie met de doelstellingen van de organisatie. In termen van Buijs (2012)

298 Sterker nog, zij namen risico's en kosten voor hun rekening die zij eigenlijk niet hoeven dragen om toch vooral de innovatie en voortuitgang te stimuleren waarin zij geloven. Financieel betalen zij dus een prijs.

299 De praktische beperkingen waar we in deze studie tegenaan liepen maken dat we nog onvoldoende inzicht hebben kunnen verwerven in de ruimte die in een onderneming bestaat voor managers en medewerkers om invulling te geven aan het welzijn van anderen en het vermogen van datzelfde management en de medewerkers om dat te doen. Zoals wij in het nawoord zullen aangeven bepleiten wij nader onderzoek naar deze ruimte en dit vermogen.

kunnen we concluderen dat particulariteit – hier opgevat als de belangen en behoeften van stakeholders die nauw verbonden zijn met de doelstellingen van de organisatie – prevaleert boven universaliteit. Die verbondenheid zien we ook terug in de manifestaties waardoor organisaties invulling geven aan hun gerichtheid op het welzijn van anderen. Die liggen vooral op het vlak van de aandacht voor klanten en werknemers. Donaties, sponsoring en de ontwikkeling, verkoop en distributie van goederen en diensten die expliciet positieve sociale, maatschappelijke of milieueffecten voor de samenleving of specifieke doelgroepen daarbinnen nastreven.

Het surveyonderzoek bevestigt ook de focus op simultane belangenbehartiging die wij aantreffen in het casestudy onderzoek. Op de antwoordcategorie “omdat de ander er beter van wordt” scoorde meer dan driekwart van de respondenten een 4 of een 5 op een vijf-punts Likertschaal, onder meer voortkomend uit de waardenoriëntatie van de organisatie. Vooral kleinere organisaties werden gemotiveerd door deze sterk op de ander gerichte intentie. De respondenten zijn evenwel van mening dat goed doen voor anderen uiteindelijk ook in het belang is van de organisatie. Dat komt tot uitdrukking in een hogere klanttevredenheid, positieve uitwerkingen op de gemeenschap en een hogere medewerkerstevredenheid. Ook beleven de respondenten zelf vreugde aan het geven. De survey wijst uit dat organisaties het financieel belang of het winststreven evenmin uit het oog verliezen.

Dat het altijd beter kan, is ook een les die we uit de survey kunnen trekken. Grote en zeer grote organisaties ondervinden vaak meer moeite – en weerstand – in het invulling geven aan het welzijn van anderen dan wat kleinere organisaties. De redenen daarvoor lopen uiteen van een gebrek aan financiële middelen, gebrek aan managementaandacht, ontbrekende competenties en bureaucratische regeltjes en procedures.

## 6.4 So What?

Dit onderzoek wijst uit dat agapè een relevant concept is in het denken over organisaties en het realiseren van hun doelstellingen. Dit is de conclusie die we mogen trekken uit zowel het casestudy onderzoek als het survey onderzoek. Het inzicht dat (managers en medewerkers) in bedrijven oog hebben voor het welzijn van anderen, op incidentele basis maar vooral ook op een systematische, integrale wijze, vormt een relevante aanvulling op het bestaande bedrijfs- en managementdenken en de organisatiepraktijk. Vooral het feit dat zij dat niet louter doen om er zelf beter van te worden is een belangrijk inzicht dat in verder onderzoek nader uitgediept kan – en ons inziens dient te – worden. Daarbij komt de vraag op of agapeïsch ondernemen een betekenisvol, solide en robuust alternatief verhaal vormt voor de huidige bedrijfs- en managementliteratuur en -praktijk, waarin een instrumentele gerichtheid de boventoon voert. In deel I van deze grondstudie voor een witboek maakten wij al duidelijk dat er veel stromingen zijn in de bedrijfs- en managementliteratuur die aandacht schenken aan (de belangen van) stakeholders. Voorbeelden daarvan zijn te vinden in de literatuur over MVO, duurzaam ondernemen, creating shared value, sociaal ondernemerschap, humanistisch management, wederkerigheid in bedrijven, of excellent ondernemen voor het gemeenschappelijk welzijn. De recente ontwikkelingen in de stakeholder theorie, het wederkerigheidsdenken, humanistisch management en excellent ondernemen voor de gemeenschap lijken belangrijke aanknopingspunten te bieden voor zo'n alternatief verhaal.

Wat agapè relevant maakt is dat het denken start vanuit de ander. Het neemt de (fundamentele) ongewisheid over de ander en diens dynamische behoeften en welzijn als uitgangspunt. Dat betekent dat we ons in de concrete organisatiepraktijk meer dan tot dusver veelal gebruikelijk is, stil moeten staan bij wat de ander bezighoudt – in vreugde en verdriet, in de toekomst en vanuit het verleden. Dan gaat het niet om onze eigen projecties op de ander, onze vooronderstellingen over wat de ander vreugde en vooruitgang brengt, maar om de door de ander geuite behoeften, wens- en denkbeelden. Dat leidt er niet toe dat een bedrijf en haar leiderschap geen heldere, ambitieuze en inspirerende doelstellingen zouden kunnen hebben voor de onderneming en allen die bijdragen aan het realiseren van die doelen. Integendeel. Wat het wel betekent is dat agapè ons een andere aanvliegroute biedt. Het start met het denken vanuit en het luisteren naar de klant, de medewerker, de leverancier, de zakelijke partner, de samenleving waar de onderneming deel van uit maakt. Welk geluid wordt dan gehoord en wat doet (de leiding van) de onderneming daar dan mee? Als de ander (impliciet of expliciet) een appèl doet op de onderneming, wordt daar dan iets mee gedaan? Heeft het spreken door de ander invloed op de strategie en de werkwijze van de onderneming? Leidt het ertoe dat de ondernemingsleiding beter geïnformeerde besluiten neemt – en als zij afwijkt van wat het welzijn van de ander of anderen dient, zij zich responsief opstelt? Aanzetten hiervoor troffen we onder meer aan in de kampvuurgesprekken bij Asito, de partnerdagen van Schijvens, het *DesignLab* van Interface of de vitaliteitsgesprekken bij Hutten. Deze nieuwe manieren waarop invulling wordt gegeven aan het alternatief verhaal verdienen het om nader te worden uitgediept, in praktijk gebracht en nader te worden geanalyseerd. Wat bepaalt hun succes? Is dit succes replicerbaar? Tegen welke belemmeringen lopen ondernemingen op bij de implementatie? Hoe borgen bedrijven een op agapè gericht ondernemen? Wie profiteren op de korte, middellange en lange termijn van een agapeïsche bedrijfspraktijk? Het zijn dit soort vragen en de aandacht die daaraan wordt geschonken vanuit het centraal

stellen van de ander, die aandacht verdienen in het ontwikkelen van een nieuw verhaal voor de ondernemingsgewijze productie en distributie van goederen en diensten in onze samenleving.

## 6.5 Tot slot

In de oprechte aandacht voor de ander als ander, openbaart zich het nieuwe van agapè. De liefde voor de ander of het andere, zoals de natuur, kun je ontwikkelen. Zoals Erich Fromm (2014:15) aangaf “liefhebben is een kunst”. Dat kun je leren. Het vereist kennis, veel praktijkervaring, maar ook en vooral een inzet met hart en ziel. Dat laatste dient overigens niet in overdrachtelijke zin – van uiterste inspanningen – te worden begrepen, maar juist in letterlijke zin. Geven om anderen vraagt altijd ook om een gerichtheid op de ander vanuit het hart en de ziel van het individu en niet enkel of primair vanuit de portemonnee – al hoeft die er niet onder te lijden. Dat sluit aan bij de al eerder aangehaalde uitspraak van Frits Goldschmeding in het FD, die als inspiratie kan gelden voor bedrijven om aandacht te geven aan het welzijn van anderen. Dat doe je niet (alleen) voor jezelf, maar juist en vooral ook voor en omwille van de ander:

*“Deze liefde begint bij de ander en komt van buitenaf op mij toe. Het antwoord op deze liefde betekent het centraal stellen van de ander en het gericht zijn op het beste voor de ander zonder jezelf daarbij te verliezen.”*

Ondernemingen kunnen daar ruimte voor maken. Dit onderzoek heeft laten zien dat bedrijven dat ook doen. Zij kunnen vanuit de missie en de waarden van de onderneming de mensen die samen de onderneming vormen in staat stellen oprecht aandacht te hebben voor het welzijn van anderen en hun vermogens om andere te helpen versterken. De een doet dat wat meer vanuit een integrale visie op de ontwikkeling van de onderneming dan de ander en stelt daar mogelijk ook andere voorwaarden aan. Wellicht is de grootste uitdaging nog wel om bedrijven vertrouwd te maken met het nieuwe vocabulaire, omdat het (nog) niet tot de ‘lingua franca’ van het bedrijfsleven behoort om over liefde voor de ander of het andere te spreken.

# Nawoord

In deze studie hebben wij inzicht geboden in de betekenis van agapè in een bedrijfsomgeving en een beknopt overzicht geboden van de wijze waarop bedrijven daarmee omgaan. In een survey die is uitgezet binnen Nederlandse arbeidsorganisaties blijkt agapè, vertaald als aandacht voor het welzijn van anderen, te worden herkend en in praktijk gebracht. In het casestudy onderzoek wordt in een achttal gevallen nagegaan hoe de implementatie van agapè dan verloopt en op wie de aandacht voor de ander zich dan precies richt. In het concluderende hoofdstuk hebben we de lessen die we hebben getrokken uit de drie delen van het onderzoek op een rijtje gezet. Dat betekent niet dat we daarmee een volledig overzicht hebben geboden. Het rapport bevat enkele hiaten die in vervolgonderzoek geadresseerd kunnen (en dienen te) worden. Zonder uitputtend te willen zijn, zien we ruimte voor nader onderzoek naar:

## 1. De implementatie van agapè

Dit rapport bevat geen concrete aanwijzingen of handvatten voor ondernemingen die met agapè aan de slag willen. Er is veel te zeggen voor het ontwikkelen van de contouren van een dergelijke aanpak, met daarin voldoende ruimte voor het eigene van iedere bedrijfssituatie. Hoeveel 'agapeïsche ruimte' laten of creëren ondernemingen om invulling te geven aan handelen dat op het welzijn van anderen is gericht <sup>300</sup>? Ook dient er aandacht te zijn voor het 'agapeïsch vermogen' van de organisatie en de managers en medewerkers <sup>301</sup>. Hierbij kan aansluiting worden gezocht bij het denken van Sen (1979; 2003) dat bij de bloei van de ander zijn of haar capaciteiten en mogelijkheden centraal staan om zelfstandig in de eigen behoeften te voorzien. Het vermogen besluiten te nemen draagt bij aan de vorming van "ruimtes voor individuele vrijheden en keuzes" (Nussbaum, 2011).

Heel concreet dient vervolgonderzoek zich te richten op de inrichting van, onder meer, het personeel- en organisatiebeleid, het besturingsmodel van de organisatie, het leiderschap en de aansturing van de onderneming, de financiële functie en (de ontwikkeling van) de producten en diensten die de onderneming aanbiedt. Stelt een agapeïsche oriëntatie op ondernemen andere eisen aan de inrichting van deze functies? Wat moet er gebeuren om succesvol te kunnen opereren en wat moet juist achterwege worden gelaten?

## 2. Een vergelijking tussen de situatie in Nederland en die in enkele overige westerse landen

Wordt in Noord- en Zuid-Europese landen op vergelijkbare wijze aangekeken tegen agapè in bedrijven? En wat te denken van Angelsaksische landen als de VS en het VK? Gelet op de significante cultuurverschillen in de verschillende landen lijkt de conclusie snel voor de hand te liggen. Toch is het de vraag of een al te snelle conclusie bij agapè, dat zijn wortels vindt in de Joods-Christelijke traditie, gerechtvaardigd is.

## 3. Liefde en waarde

In de studie is op diverse plekken aan de orde gekomen dat geven om de ander bijdraagt aan het creëren van waarde. Daarbij gaat het om lange termijn financiële waarde, maar ook om het vergroten van klantwaarde, waarde voor medewerkers, of waarde voor de samenleving. Is die waarde inzichtelijk te maken en kan deze systematisch worden bevorderd? Hoe maak je bijvoorbeeld de waarde inzichtelijk van het onderling vertrouwen dat gerezen is tussen Peeze en haar toeleverancier Efico in de loop van dertig jaar? En wat valt er te zeggen over de balans tussen de creatie van financiële en niet-financiële waarde? In het door Mars en Oxford Said Business School uitgevoerde onderzoek naar Mutuality in Business, is veel aandacht geschonken aan de vraag of agapè ook loont voor de onderneming en voor anderen op wie men zich richt. Een nadere analyse is wenselijk, gelet op de winstgerichtheid van een onderneming – zelfs al wordt niet een maximale winst nagestreefd.

## 4. Een vergelijking tussen 'agapè' en aanverwante begrippen in niet-westerse culturen

Agapè als afgeleide van het Hebreeuwse 'ahava' vormt een inspiratie om oog te hebben voor het welzijn van anderen. Dat element is niet uniek voor de westerse traditie, maar wordt, zij het met andere accenten, ook binnen niet-westerse culturen aangetroffen. Daarbij kan worden gedacht aan het begrip 'Ren' in de Confuciaanse leer en het begrip 'Ubuntu' in Afrika. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de tradities en wat kunnen ze van elkaar leren?

300 Onder *agapeïsche ruimte* verstaan wij "het geheel van structuren, processen, praktijken en gedragingen in een organisatie en de context waarin zij opereert, gericht op het bevorderen van het welzijn van de ander".

301 Onder het *agapeïsch vermogen* verstaan wij 'het geheel aan kennis, capaciteiten en ervaringen van een onderneming en haar stakeholders gericht op het creëren van persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke waarde, vanuit het perspectief van de ander".

## 5. Verschillen in ondernemingsvormen en rechtsvormen

In het onderzoek stelden wij vast dat het als kleine onderneming vaak wat eenvoudiger is om op een integrale en meer systematische wijze oog te hebben voor het welzijn van anderen, dan in (zeer) grote organisaties. Maakt het daarbij verschil of de onderneming een nv is, een bv, een coöperatie of een andere rechtsvorm heeft en of deze – in het geval van een nv – een beursnotering heeft? Het zijn vragen die in een witboek slechts opkomen, zonder dat we daar systematisch aandacht hebben kunnen schenken.

## 6. De rol van het individu in het bevorderen van agapè in ondernemingen

Fromm wijst met nadruk op het belang van het karakter van het individu in (het bevorderen van) de gevende liefde jegens anderen. Wat in ons persoonlijk leven geldt, telt wellicht niet of anders in de context van een onderneming. Daarin gelden andere wetten en gebruiken en vervullen we een andere rol. Hoe beïnvloeden de missie, de waarden, de structuur en de cultuur van een onderneming de mate waarin en de wijze waarop agapè tot uitdrukking komt in een bedrijf? Heeft de leiding van de onderneming daarin een belangrijke rol en maakt het uit of daarbij (de geest van) de oprichter of zijn nazaten nog aan het stuur staat?

Het zijn slechts enkele vraagstukken die nadere uitwerking behoeven en waar in de komende tijd academici en praktijkmensen zich in nauwe samenwerking over dienen te buigen.

# Referenties

- Ackermann, R. and Bauer, R., (1976), *Corporate Social Responsiveness*, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall
- Andre, K., et al., (2017), "Beyond the Opposition Between Altruism and Self-interest", *Journal of Business Ethics*, 146:313–332
- Bammens, Y., & Hünermund, P. (2019), Family-owned firms and ecological innovations: A nonlinear moderated mediation analysis. *Working Paper*, Maastricht University.
- Bammens, Y., Notelaers, G., & Van Gils, A. (2015). Implications of family business employment for employees' innovative work involvement, *Family Business Review*, 28, 123-144.
- Bammens, Y., Van Gils, A., & Voordeckers, W. (2011), Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13, 134-152.
- Barnard, C., (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barsade, S. G. 2002. The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47: 644–675.
- Batson, C. D. (1991). *The altruism question*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum
- Batson, C. D., Batson, J. G., Todd, R. M., Brummett, B. H., Shaw, L. L., & Aldeguer, C. M. R. 1995. Empathy and the collective good: Caring for one of the others in a social dilemma. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68: 619–631.
- Batson, C. D., Eklund, J. H., Chermok, V., Hoyt, J. L., & Ortiz, B. G. 2007. An additional antecedent of empathic concern: Valuing the welfare of the person in need. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93: 65–74.
- Belk, R., Coon, G., (1993) Gift Giving as Agapic Love: An Alternative to the Exchange Paradigm Based on Dating Experiences, *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, No. 3, pp. 393-417
- Bekkers, R., 2005. *When and why matches are more effective subsidies than rebates*. Paper presented at the 33rd Arnova annual conference, Washington, DC.
- Bekkers, R., 2013, ORATIE
- Bekkers, R., & Wiepking, P. 2011. A literature review of empirical studies of philanthropy: Eight mechanisms that drive charitable giving. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40: 924–973.
- Bekkers, R. et al., Geven in Nederland,
- Bentham, J. (1970). *An introduction to the Principles of Morals and Legislation*, Darien, CN, Hafner (originally 1789)
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25, 258-279.
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. 2009. Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85: 257–272.
- Blair, R. J. R. (2005). Responding to the emotions of others: Dissociating forms of empathy through the study of typical and psychiatric populations. *Consciousness and Cognition: An International Journal*, 14, 698–718.
- Bloom, P., (2016), *Against Empathy, The case for Rational Compassion*, New York, Ecco
- Boatright, J. (1994)
- Brammer, S., & Millington, A. 2005. Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61: 29–44.
- Brinkerink, J., & Bammens, Y. (2018). Family influence and R&D spending in Dutch manufacturing SMEs: The role of identity and socioemotional decision considerations. *Journal of Product Innovation Management*, 35, 588-608.
- Bruni, L., en Zamagni, V., *Handbook on the economics of reciprocity and social enterprise*, Cheltenham, Edward Elgar, 2013
- Busch, T., Hamprecht, J., and Waddock, S., (2018), 'Value(s) for whom? Creating value(s) for stakeholders', in *Organization & Environment*, Vol. 31, No. 3, 210-222
- Carroll, A. B. (1979), 'A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance'. *Academy of Management Review*, 4: 497–505.
- Carroll, A. B. (1991), The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Carroll, A. B., (1999), Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38: 268– 295.
- Carroll, A. B. 2004. Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2): 114–120.
- Carroll, A.B., (2008). "A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices." In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., and Siegel, D., (eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, 19-46.
- Cheit, E., (1964), 'The new place of business: why managers cultivate social responsibility', in Cheit, E., (ed), *The Business Establishment*, New York, Wiley

- Chrisman, J., Chua, J., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 555-575.
- Clarkson, M. (1995), 'A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance', *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117
- Classen, N., Van Gils, A., Bammens, Y., & Carree, M. (2012). Accessing resources from innovation partners: The search breadth of family SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50, 191-215.
- Collins, M. (1993). Global corporate philanthropy—Marketing beyond the call of duty? *European Journal of Marketing*, 27(2), 46-58.
- Crampton, W., Patten, D. (2008), 'Social responsiveness, profitability and catastrophic events: Evidence on the corporate philanthropic response to 9/11', *Journal of Business Ethics*, 81: 863-873
- Crane, A., Matten, D. en Spence, L. (red.), (2008), *Corporate Social Responsibility*, London, Routledge
- Dalai Lama, 2002,
- Daley, D.M., (1986), 'Humanistic management and organizational success', *Public Personnel Management* 15(2): 131-142
- Dees, J.G., (2012), 'A tale of two cultures', *Journal of Business Ethics*, Vol. 111, 321-334
- Donaldson, T., en Preston, L., (1995), 'The Stakeholder Theory of the Corporation', *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, p. 65-91
- Dunfee, T. W. 2006. Do firms with unique competencies for rescuing victims of human catastrophes have special obligations? Corporate responsibility and the AIDS catastrophe in Sub-Saharan Africa. *Business Ethics Quarterly*, 16: 185-210.
- Dunfee, T. W., & Hess, D. 2000. The legitimacy of direct corporate humanitarian investment. *Business Ethics Quarterly*, 10: 95-109.
- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., & Lilius, J. 2006. Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51: 59-96.
- Dyer, W., & Whetten, D. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 785-802.
- European Commission (2009). Overview of Family-business-relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies. Available at: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/pdf> (accessed 3 January 2018).
- Family Firm Institute (2016). Global Data Points. Available at: <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints> (accessed 9 December 2016).
- Fehr, R., & Gelfand, M. 2012. The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. *Academy of Management Review*, 37: 664-688.
- Flammer, C., & Bansal, P. (2017), 'Does long-term orientation create value? Evidence from a regression discontinuity', *Strategic Management Journal*, 38, 1827-1847.
- Frederick, W., (1994), 'From CSR 1 to CSR 2', in *Business & Society*, Vol. 33, No. 2, August, 150-164
- Freeman, R. E., 1984, *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Harper Collins.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. 2010, *Stakeholder theory: The state of the art*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Freeman, R.E., Liedtka, J., (1991) "Corporate Social Responsibility: A Critical Approach" in *Business Horizons*, July-August, p.92-98
- Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13: 32-33.
- Frost, P. J. (1999). Why compassion counts! *Journal of Management Inquiry*, 8, 127-133
- Frost, P. J., & Robinson, S. (1999). The toxic handler: organizational hero-and casualty. *Harvard Business Review*, 77(4), 96-106.
- Frost, P. J., Dutton, J. E., Maitlis, S., Lilius, J. M., Kanov, J. M., & Worline, M. C. 2006. Seeing organizations differently: Three lenses on compassion. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *The Sage handbook of organization studies* (2nd ed.): 843-866. London: Sage.
- Fry, L. W., Keim, G. D., & Meiners, R. E. 1982. Corporate contributions: Altruistic or for-profit? *Academy of Management Journal*, 25: 94-106.
- Galaskiewicz, J. 1997. An urban grants economy revisited: Corporate charitable contributions in the Twin Cities, 1979-81, 1987-89. *Administrative Science Quarterly*, 34: 454 - 479.
- Gault, B. A., & Sabini, J. 2000. The roles of empathy, anger, and gender in predicting attitudes towards punitive, reparative, and preventative public policies. *Cognition & Emotion*, 14: 495-520.
- Gomez-Mejia, L., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5, 653-707.

Gomez-Mejia, L., Takacs Haynes, K., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.

Goodpaster, K. E.: 1991, 'Business Ethics and Stakeholder Analysis', *Business Ethics Quarterly* 1(1), p.53-73

Grant, A. M. 2012. Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *Academy of Management Review*, 37: 589– 615.

Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. 2008. Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51: 898-918.

Halme, M., & Laurila, J. (2009). Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 325-339.

Hart S., and Milstein, M. (2003), Creating sustainable value, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 17(2), pp.56-67

Hess, D., Rogovsky, N., & Dunfee, T. W. (2002). The next wave of corporate community involvement: Corporate social initiatives. *California Management Review*, 44(2), 110-125.

Hilgartner, S., & Bosk, C. L., (1988), The rise and fall of social problems: A public arenas model. *American Journal of Sociology*, 94: 53-78.

Hummels, H., ORATIE

Hummels, H. en Bauer, R., (2006), *Van stille kracht, naar stille macht*, Assen, Van Gorcum

Hummels, H., Ten Klooster, A., en Paape, L., 2003, *De responsieve onderneming*, Assen, Van Gorcum

Ignatieff, M., (1984), *The needs of strangers*, New York, Viking

Ignatieff, M., (2017), *Gewone Deugden. Samenhang in een verdeelde wereld*, Amsterdam, Cossee

IPPC, (2018) *Global Warming of 1.5 Degrees Celsius*, Geneva, Switzerland

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Kahneman D., & Tversky A. (1979) Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.

Kanov, J., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. 2004. Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47: 808-827.

Keizer, A., Stikkers, A., Heijmans, H., Carsouw, R. en van Aanholt, W. (2016). *Scaling the impact of the social enterprise sector*. McKinsey & Company, Amsterdam

Kimakowitz, E. von, Pirson, M., Dierksmeier, C., Spitzack, H. and W. Amann (2011), 'Introducing this book and humanistic management', in Kimakowitz, E. von, et al., (eds) (2011), *Humanistic Management in Practice*, Chippenham: Palgrave Macmillan, pp. 1-12.

Koehn, D., & Ueng, J. (2009). Is philanthropy being used by corporate wrongdoers to buy good will? *Journal of Management and Governance*, 14(1), 1-16.

Konrath, S. H., O'Brien, E. H., & Hsing, C. (2011). Changes in dispositional empathy in American college students over time: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 15, 180-198. doi:10.1177/1088868310377395

Kotlar J., Signori A., De Massis A., & Vismara S. (2018) Financial wealth, socioemotional wealth and IPO underpricing in family firms: A two-stage gamble model. *Academy of Management Journal*, 61, 1073-1099.

Kramer, M. R. (2009). Catalytic philanthropy. *Stanford Social Innovation Review*. Retrieved from <http://www.ssireview.org/articles/entry/catalyticphilanthropy/>.

Kruse, D., Blasi, J., en Parker, R., (2008), Shared capitalism in the US economy, *NBER*, 14225

Lamm, C., Batson, C. D., & Decety, J. (2007). The neural substrate of human empathy: Effects of perspective taking and cognitive appraisal. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 19(1), 42-58.

Lazarus, R. S. 1991. Cognition and motivation in emotion. *American Psychologist*, 46: 352-367.

Le-Breton-Miller, I., Miller, D., & Lester, R. (2011). Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization Science*, 22, 704-721.

Levitt, T. (1958), 'The Dangers of Social Responsibility', in *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 41-50

Levitt, T. (1968), 'Why business always loses', in *Harvard Business Review*, March-April 81-89

Lewis, C.S., (1960), *The four loves*, New York, Harcourt, Brace, Jovanovich

Lilius, J. M., Kanov, J., Dutton, J., Worline, M., & Maitlis, S. (2012), 'Compassion revealed: What we know about compassion at work', In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds), *Handbook of positive organizational scholarship*: 273-287. Oxford: Oxford University Press.

Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J., & Maitlis, S. 2011. Understanding compassion capability. *Human Relations*, 64: 873-899.

Logsdon, J. M., Reiner, M., & Burke, L. (1990). Corporate philanthropy: Strategic responses to the firm's stakeholders. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 19(1), 93-109.

Maitlis, S., & Sonenshein, S. 2010. Sensemaking in crisis and change: Inspirations and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47: 551-580.

Margolis Walsh

- Marquis, C., Glynn, M. A., & Davis, G. F. (2007), 'Community isomorphism and corporate social action', *Academy of Management Review*, 32: 925–945.
- Marquis, C., & Lee, M. (2012), 'Who is governing whom? Executives, governance and the structure of generosity in large U.S. firms', *Strategic Management Journal*, 34: 483– 497.
- Marx, J. D. (1997). Corporate philanthropy and united way: Challenges for the year 2000. *Nonprofit Management and Leadership*, 8(1), 19–30.
- Marx, J. D. (1999), 'Corporate philanthropy: What is the strategy?' *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), 185–198.
- Maslow, A. (1943), 'A Theory of Human Motivation', *Psychological Review*, 50 (4), 370–396.
- Mauss, M. (2014). *Essay van de Gift*,
- Mayo, E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, London: Macmillan
- McCloskey, D., (2006), *Bourgeois Virtues. Ethics for an age of commerce*, Chicago, University of Chicago Press
- McVea, J. F., & Freeman, R. E., (2005), 'A names-and-faces approach to stakeholder management: How focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together', *Journal of Management Inquiry*, 14: 57–69.
- Melé, D., (2003), 'The challenge of humanistic management', *Journal of Business Ethics* 44(44): 77–88
- Melé, D., (2012). 'The Christian Notion of Αγάπη (agápē): Towards a More Complete View of Business Ethics'. In: Prastacos, G., Wang, F., Soderquist, K., (Eds.), *Leadership through the Classics*, New York, Springer
- Melé, D., (2016),
- Mescon, T. S., & Tilson, D. J. (1987), 'Corporate philanthropy: A strategic approach to the bottom-line', *California Management Review*, 29(2), 49–61.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 713–720.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45, 51–78.
- Mintzberg, H., (2008), 'The case for Corporate Social Responsibility', in Crane, A., Matten, D, and Spence, L., (eds.), *Corporate Social Responsibility*, Abingdon, Routledge, p. 32–53
- Mitchell, R., B. Agle en D. Wood, (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience", *Academy of Management Review*, Vol. 22 (4), 853–896
- Morris, R. I., & Biederman, D. A. (1985). How to give away money intelligently. *Harvard Business Review*, 63(6), 151–159.
- Mullen, J. (1997). Performance-based corporate philanthropy: How "giving smart" can further corporate goals. *Public Relations Quarterly*, 42(2), 42–48.
- Muller, A., & Kräussl, R. 2011. Doing good deeds in times of need: A strategic perspective on disaster donations. *Strategic Management Journal*, 32: 911–929.
- Muller, A., & Whiteman, G. 2009. Exploring the geography of corporate philanthropic disaster response: A study of Fortune Global 500 firms. *Journal of Business Ethics*, 84: 589 – 603.
- Niebuhr, R., (1960), *Moral Man and Immoral Society: A Study in Ethics and Politics*, 2nd ed. (Charles Scribner's Sons, New York)
- Narada, (2006), *The Buddha and his teachings*. Mumbai: Jaico.
- Nussbaum, M., (2003), *2nd Tanner Lecture*, [https://tannerlectures.utah.edu/\\_documents/a-to-z/n/nussbaum\\_2003.pdf](https://tannerlectures.utah.edu/_documents/a-to-z/n/nussbaum_2003.pdf)
- Nussbaum, M., (2006), *Frontiers of Justice*, Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press
- Nussbaum, M., (2011), *Creating Capabilities*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA
- Nussbaum, M., and Sen, A., (1989), "Internal Criticism and Indian Rationalist Traditions", in M. Krausz (ed.), *Relativism, Interpretation and Confrontation*, 299–325. University of Notre Dame
- Orlitzky et al.
- Paape, L., (2018), *Corporate Governance: de oogkleppen van het paard en de blik van de adelaar*, Inaugurele rede, Nyenrode Business Universiteit, 6 september 2018
- Pirson, M., (2018), 'Humanistic Management – Sucks less and better for your health', *Humanistic Management Journal*, 3:1–7
- Pirson, M., en Lawrence, P., (2010), 'Humanism in Business', *Journal of Business Ethics*, 93:553–565
- Pope, A., (2013), "Agape", in LaFollette, H., (ed.), *The International Encyclopedia of Ethics*, Blackwell Publishing Ltd., Oxford, pp. 138–144.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12): 56–68.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2006. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12): 78– 92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 62–77.

Rangan, K., (1993), 'The Aravind Eye Hospital, Madurai, India: In Service for Sight.' H. c. 9-593-098. Harvard Business School Publishing.

Raworth, K., (2017), *Doughnut Economics*,

Rees, W., & Rodionova, T. (2015). The influence of family ownership on corporate social responsibility: An international analysis of publicly listed companies. *Corporate Governance: An International Review*, 23, 184-202.

Reich, R., (2013), 'Philanthropy and caring for the need of strangers', *Social Research*, Vol. 80, No. 2, Summer 2013, p.517-538

Reniers, R. et al., 2011, The QCAE: A Questionnaire of Cognitive and Affective Empathy, *Journal of Personality Assessment*, 93(1), 84-95, 2011

Ricks, J. M. Jr., & Williams, J. A. (2005). Strategic corporate philanthropy: Addressing frontline talent needs through an educational giving program. *Journal of Business Ethics*, 60(2), 147-157.

Rimé, B. 2007. The social sharing of emotion as an interface between individual and collective processes in the construction of emotional climates. *Journal of Social Issues*, 63: 307-322.

Rodríguez-Luesma, C., Davila, A. en Elvira, M., (2014), 'Humanistic leadership as a value-infused dialogue of global leaders and local stakeholders', in Lupton, N., en Pirson, M., (2014) *Humanistic perspectives on international management*, Houndmills: Palgrave- MacMillan

Rupert, J., et al., 2016, *Kennen, dienen, vertrouwen*, Goldschmeding Foundation, Boom Uitgevers, Amsterdam

Saia, D. H., Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). Philanthropy as strategy. *Business & Society*, 42(2), 169-201.

Sargeant, A. 1999. Charitable giving: Towards a model of donor behaviour. *Journal of Marketing Management*, 15: 215-238.

Schumann, K, Zaki, J, and Dweck, C., (2014) "Addressing the Empathy Deficit: Beliefs About the Malleability of Empathy Predict Effortful Responses When Empathy Is Challenging", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 107, No. 3, 475-493

Sen, A., (1979), 'Equality of What?', Tanner Lecture on human values, Stanford University, May 22

Sen, A., (1989). "Development as Capability Expansion", *Journal of Development Planning*. Vol. 19

Sen, A., (1993) 'Capability and well-being', in M. Nussbaum and A. Sen, (eds), *The Quality of Life*, Clarendon Press, Oxford

Sen, A., (2003), "Development as Capability Expansion", in Fukuda-Parr S, et al., *Readings in Human Development*, New Delhi and New York: Oxford University Press

Sen, A., (2009), *The idea of justice*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA

Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. 2006. The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 34: 158-166.

Simpson, A.V., Clegg, S., Pytsis, T., (2014), "Normal Compassion: A Framework for Compassionate Decision Making", *Journal of Business Ethics*, Vol. 119, p.473-491

Sison, A., Fontrodona, J., (2012), 'The common good of the firm in the Aristotelian-Thomistic tradition', *Business Ethics Quarterly*, Vol. 22, No.2, p.211-246

Sison, A, Fontrodona, J, (2013), 'Participating in the common good of the firm', *Journal of Business Ethics*, Vol. 113, p. 611-625

Small, D., Loewenstein, G., & Slovic, P. 2007. Sympathy and callousness: The impact of deliberative thought on do- nations to identifiable and statistical victims. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102: 143- 153.

Smith, C. (1994). The new corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 72(3), 105-114.

Smith, E. R. 1993. Social identity and social emotions: Toward new conceptualizations of prejudice. In D. M. Mackie & D. L. Hamilton (Eds.), *Affect, cognition, and stereotyping: Interactive processes in group perception*: 297-315. San Diego: Academic Press

Smith, E. R. 1999. Affective and cognitive implications of a group becoming part of the self: New models of prejudice and of the self-concept. In D. Abrams & M. A. Hogg (Eds.), *Social identity and social cognition*: 183-196. Oxford: Blackwell

Sulkowski, A., Edwards, M., and Freeman R.E., 'Shaking your stakeholders. Firms leading engagement to co-create sustainable value', in *Organization & Environment*, Vol. 31 (3), 223-241

Tracey, P., Phillips, N., & Haugh, H. (2005). Beyond philanthropy: community enterprise as a basis for corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 58(4), 327-344

Trout, J. D. 2009. *The empathy gap: Building bridges to the good life and good society*. New York: Penguin.

Waal, F. M., de, 2009. *The age of empathy: Nature's lessons for a kinder society*. New York: Three Rivers Press

Waddock, S., & Rasche, A. (2012). *Building the responsible enterprise: Where vision and values add value*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Walzer, M. (1983). *Spheres of justice: A defense of pluralism and equality*. New York: Basic Books

Wittgenstein, L., *Filosofische onderzoekingen*, Boom, Meppel, 1976

Zamagni, V., "Mutualism", in Bruni, L., en Zamagni, V., *Handbook on the economics of reciprocity and social enterprise*, Cheltenham, Edward Elgar, 2013, pp.238-244

## INVOEGEN

- Baškarada, S. (2014). Qualitative Case Study Guidelines. *The Qualitative Report*, 19(40), 1-25.
- Baxter, P., & Jack, S. (2014). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-556.
- Dyer, W. G., Jr, Wilkins, A. L., & Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt; better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 613.
- Eisenhardt, K., M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *American Political Science Review*, 98(2), 341-354.
- Green, D., en David, J., (1984). A research design for generalizing from multiple case studies, *Evaluation and Program Planning*, Vol. 7, pp. 73-85
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24
- Stake, R., (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: SAGE
- Swanborn, P. (1994), 'Het ontwerpen van case-studies: enkele keuzes', *Mens & Maatschappij*, Vol. 69, nr. 3, augustus, p.322-335
- Thomas, G. (2011). A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure. *Qualitative Inquiry*, 17(6), 511- 521.
- Bammens, Y., Notelaers, G. & Van Gils, A. 2015. Implications of family business employment for employees' innovative work involvement. *Family Business Review*, 28: 123-144.
- Deci, E., & Ryan, R. 2000. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11: 227-268.
- DiMaggio, P. & Powell, W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Ryan, R., & Deci, E. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55: 68-78.
- Scott, W. 1987. The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32: 493-511.

# Bijlage I Agapè en aanverwante begrippen

Hoezeer de belangstelling voor agapè binnen sociale relaties in het algemeen en in bedrijven in het bijzonder ook is toegenomen, het begrip staat niet op zichzelf. In literatuur en de praktijk komen we aanverwante begrippen tegen als barmhartigheid, liefdadigheid of filantropie, maar ook empathie, sympathie, compassie, welwillendheid of solidariteit. Zij hebben met agapè gemeen dat ze een respons vormen op gebeurtenissen die het leven, welzijn en geluk van anderen raken. Op onderdelen zijn ze echter ook onderscheidend (vgl. Argandona, 2011:82). Om onderzoek te kunnen doen naar agapè in bedrijven moet helder zijn wat agapè betekent, hoe het zich verhoudt tot aanverwante concepten en waarom het van waarde is in een bedrijfscontext. Met zijn verwijzing naar 'familiegelijkenissen' heeft Wittgenstein (1976) gewezen op de verwantschap van begrippen, zonder dat zij volledig samenvallen. Het bekendste voorbeeld is dat van het 'spel' – een begrip dat, zoals Wittgenstein dat aanduidt, zich kenmerkt door 'vage randen'. Er zijn veel spellen en spelen die gemeenschappelijke en tegelijkertijd onderscheidende karakteristieken hebben. Zo zijn er balspelen, bordspelen, kaartspelen, Olympische Spelen – en binnen elke categorie weer uiteenlopende spelen. Sommige zijn spannend, andere weer ontspannend. Soms doen ze een beroep op de geest, in andere gevallen juist op fysieke kracht. Sommige worden in teamverband gespeeld, andere juist individueel. En toch gebruiken we een woord 'spel' voor begrippen die geen gemeenschappelijke essentie delen, maar wel overlappende eigenschappen vertonen.

Bij agapè lijkt zich iets vergelijkbaars voor te doen. Wat zijn de overeenkomsten tussen de begrippen en waarin onderscheiden ze zich van elkaar? In het navolgende staan wij kort stil bij deze op 'agapè' gelijkende begrippen, te beginnen met 'compassie'.

## 1. Compassie

Centraal in de omschrijving van 'compassie' staat het lijden van een ander en – in reactie op het waarnemen daarvan – het bieden van hulp (vgl. Lazarus in Atkins en Parker, 2012:525). Narada (2006) omschrijft het wat poëtischer als "dat wat het hart van de goede mens beweegt in antwoord op de pijn van een ander". Als privé-persoon, maar ook als lid van een organisatie worden we soms getroffen door het leed van (groepen) mensen als slachtoffer van een natuurramp, een oorlog of een andere humanitaire crisis. In alle gevallen is de aanleiding een concreet, aanschouwelijk lijden (Nussbaum, 1996; Solomon, 1998; Dalai Lama,; Miller, et al., 2012; Worline en Dutton, 2017). De Dalai Lama (2002:148) brengt dit aspect krachtig naar voren<sup>302</sup>:

*"We moeten onderkennen dat het leven lijden behelst. We moeten een diepgevoeld verlangen kennen om het lijden te boven te komen. Maar we moeten ook de mededogende ambitie koesteren het alomtegenwoordige lijden van anderen, van al degenen die verstrikt zitten in het moeras van het cyclische bestaan, weg te nemen. We moeten liefdevolle vriendelijkheid kennen, het verlangen om iedereen het allerhoogste geluk te bezorgen."*

Ook in organisaties is lijden is "een onvermijdelijk onderdeel van het leven" (Lilius, et al., 2008). De oorsprong van dat lijden kan liggen in de organisatie zelf als medewerkers tussen de raderen van de machine komen. De aanleiding kan ook worden gevonden in privéomstandigheden, die een sterke invloed kunnen hebben op het functioneren van de medewerker. Managers en medewerkers van een organisatie kunnen zich aangesproken voelen door de persoonlijke nood, het lijden of het appèl dat een ander op hen doet – en dat blijkt ook regelmatig het geval (Lilius, et al., 2008:210). Zo omvangrijk en rijk geschakeerd het lijden is in, door en tussen organisaties, zo veel tekenen zijn er ook van medeleven. Een analyse van het medeleven met de ander toont zich als een multidimensionaal proces met drie elementen (Kanov, et al., 2004; Dutton, et al., 2006; Lilius et al., 2008). Allereerst dient men het lijden van de ander op te merken. Ten tweede dient men zich empathisch in te leven in de pijn die de ander voelt. Tot slot, kenmerkt compassie zich door een handelen dat de intentie heeft om het lijden te verzachten<sup>303</sup>. Dat handelen kan vele verschijningsvormen hebben (vgl. Dutton, et al., 2006), variërend van emotionele steun tot materiële tegemoetkomingen, zoals het aanbieden van zorgverlof. Uitgangspunt is dat het handelen gemotiveerd dient te zijn door het verzachten van andermans lijden en niet door eigen gewin. In dat geval is hooguit sprake van de schijn van medeleven (Kanov, et al., 2004). Compassie en agapè vertonen derhalve sterke gelijkenissen waar het gaat om de aandacht voor het welzijn van de ander en het handelen dat gericht is op het bevorderen van dat welzijn. Ook in het gecompasseerde medeleven dient sprake te zijn van concrete actie gericht op het verzachten

302 De Dalai Lama gaat in navolging van de leer van Boeddha uit van vier waarheden: het lijden, de oorzaak van het lijden, de opheffing van het lijden en het pad naar de opheffing van het lijden. In alle aspecten staat echter het lijden van de mens centraal. Compassie is dan de wens dat anderen verlost worden van hun lijden (p.93)

303 Waar Kanov, et al. (2004) nog expliciet spreken over antwoorden en reageren, daar verbreden Atkins en Parker (2012) dit perspectief naar handelen.

van de pijn, overigens zonder dat de ander aanspraak kan maken op een gewenste uitkomst. Agapè onderscheidt zich evenwel op twee manieren van compassie. In de eerste plaats veronderstelt compassie altijd een voorafgaand lijden, terwijl agapè een bredere oriëntatie op het menselijk welzijn heeft (Miller, et al., 2012:621). Wordt er een concreet lijden waargenomen dan vallen compassie en agapè samen; is er geen lijden dan valt de compassie weg, terwijl agapè zich kan manifesteren in het delen van de vreugde van de ander die openbloeit. Denk maar aan de mecenas die de schone kunsten stimuleert omwille van de kunsten<sup>304</sup> Lijden is dus geen noodzakelijke voorwaarde voor agapè. Dat geldt ook voor empathie en sympathie. Zo schrijft Adam Smith in zijn *Theory of Moral Sentiments* (1759:2):

*“Pity’ and ‘compassion’ are labels for our fellow-feeling with the sorrow of others. ‘Sympathy’, though its meaning may originally have been the same, can now fairly properly be used to denote our fellow-feeling with any passion whatever.”*

Naast het onderscheid tussen (het ontbreken van) het lijden versus niet-lijden, onderscheidt agapè zich door de eis van het spreken door en het gehoord worden van de ander. Compassie, daarentegen, draait veelal om het als persoonlijk relevant ervaren en (h)erkennen van sociale issues of lijden, om dit inzicht te veralgemeniseren en toe te passen op vergelijkbaar lijden van anderen (Nussbaum, 2001; Miller et al., 2012)<sup>305</sup>.

## 2. Sympathie en empathie

Beeld je eens in hoe het is om door pech gewond te raken op een eenzaam eiland, waarna je wordt achtergelaten door je makkers die, samen met de Grieken, strijden tegen de Trojanen. Deze tragedie overkwam Philoctetes (Nussbaum, 1996). In Sophocles’ versie van het verhaal komen zijn leiders tien jaar later terug om hem te halen, omdat ze zonder Philoctetes de oorlog niet kunnen winnen. Het koor van soldaten in Sophocles’ tragedie bezingt het lot van de arme soldaat en drukt het gevoel van sympathie uit dat leeft bij een breed publiek. Ook Adam Smith spreekt over ‘sympathie’, een begrip dat hij in 1759 introduceerde in zijn *Theory of Moral Sentiments*. Voor Smith is duidelijk dat mensen zich inleven in het welzijn van anderen. Weliswaar verwachten ze hun diner niet van de welwillendheid van de slager, de brouwer of de bakker maar van de gerichtheid op hun eigenbelang<sup>306</sup>. Dat laat onverlet dat mensen beschikken over ‘fellow-feeling’ – een belangstelling voor en meeleven met de ander – en verheugen zich in zijn of haar welzijn.

In het dagelijks spraakgebruik in Nederland verwijst ‘sympathie’ niet alleen naar het medeleven, medelijden of medegevoel in relatie tot een ander naar aanleiding van een betreurenswaardige of verheugende gebeurtenis (Devisch, 2017:38). Het begrip heeft vaak ook een warme, positieve connotatie van toegenegenheid of instemming en staat in dit laatste geval tegenover ‘antipathie’. Empathie onderscheidt zich daarbij van sympathie; het stelt de faculteit centraal om je in een ander te verplaatsen en verwijst niet naar medeleven of medelijden zelf. Of, zoals Maiborn (2009) aangeeft: sympathie is het *vermogen mee te leven met een ander* naar aanleiding van een gebeurtenis, terwijl empathie verwijst naar het *vermogen om je in te leven in die ander* als gevolg van de gebeurtenis<sup>307</sup>. Het waarnemen van menselijke noden spreekt ons empathisch vermogen aan (vgl. Batson et al, 2007; Gault & Sabini 2000; Lazarus, 1991). Ook de Vlaamse filosoof Ignaas Devisch (2017), wijst op het empathisch vermogen, op de capaciteit om in andermans schoenen te gaan staan en de wereld te zien door de ogen van die ander<sup>308</sup> – overigens zonder ooit precies te weten wat de ander ziet, voelt, denkt of ervaart<sup>309</sup>. Zekerheid omtrent dat laatste krijgen we niet. We hebben geen toegang tot de onmiddellijke ervaringen van de anders, zoals ook Levinas reeds vaststelde<sup>310</sup>.

304 Janine Jansen vormt, als gelouterd violiste, een treffend voorbeeld. Ondanks haar status als topvioliste zette haar bloei zich door nadat zij de beschikking kreeg over een Stradivarius. Deze werd haar in 2016 voor 10 jaar ter beschikking gesteld door de Noorse Dextra Musica Foundation.

305 Zo wordt het medeleven met een dakloze zwerver al snel een symbool voor dakloosheid en armoede (Hilgartner & Bosk, 1988). Het is deze generalisatie waar Levinas zich tegen verzet.

306 Adam Smith, (1776), *The Wealth of Nations*, Book 1, Chapter 2, Of the Principle which gives occasion to the Division of Labour.

307 Overigens wijst Maiborn erop dat empathie en sympathie beide gericht zijn de ander in reactie op een gebeurtenis die zij of hij ondergaat. Het gaat dus niet om mijn eigen ervaring als reactie op de ander maar om hoe zij of hij de gebeurtenis (mogelijk) ervaart. De ander staat centraal. Zie ook de definitie van Muller, A., et al. (2014), “A Theory of collective empathy in corporate philanthropy decisions”, *Academy of Management Review* 2014, Vol. 39, No. 1, 1–21.

308 Dit is de omschrijving die President Obama gaf van empathie, aangehaald door Schumann et al. (2014), *Addressing the Empathy Deficit*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 2014, Vol. 107, No. 3, 475–493

309 Dit aspect komt, zoals we reeds eerder aangaven, naar voren in Ignatieff’s *The needs of strangers* (1984). Niets is zo gevaarlijk, aldus Ignatieff (1984:11), als de veronderstelling dat wij weten wat de noden en behoeften van anderen zijn. We weten het vaak niet eens nauwkeurig van onszelf, laat staan dat we de ander op dit terrein kunnen doorgronden.

310 Batson (1991) spreekt in dit kader van “congruentie van emoties”, zonder dat de emotie die ik ervaar als gevolg van de gebeurtenis die de ander treft, noodzakelijk identiek is aan die van de ander. De literatuur wijst op verschillen van inzicht over veronderstelde congruentie en gelijkheid o.a. Reniers, R. et al., 2011, *The QCAE: A Questionnaire of Cognitive and Affective Empathy*, *Journal of Personality Assessment*, 93(1), 84–95, 2011

De Nederlandse bioloog Frans de Waal maakt in zijn *Een tijd voor empathie* op basis van het werk van Theodor Lipps en Ulf Dimberg duidelijk “dat wij niet besluiten om empathisch te zijn – we zijn het eenvoudigweg” (2009:81). De Waal verwijst daarbij naar het voorbeeld van de circusacrobaat op het slappe koord. Op het moment dat de acrobaat een misstap maakt gaat er onmiddellijk een huivering door het publiek. Je ziet mensen verkrampen en de oh’s en ah’s zijn niet van de lucht. De Waal spreekt in dit kader over het invoelen en inleven in de persoon van de acrobaat, waarbij we als het ware met de acrobaat versmelten. “Empathie verschaft rechtstreeks toegang tot ‘het vreemde zelf’.” Iets vergelijkbaars overkomt veel ouders die een kind van de fiets zien vallen of zich branden aan een hete pan. Empathie kent echter ook vormen waarbij de onmiddellijkheid van de ervaring een minder belangrijke rol speelt, aldus De Waal. We beschikken over het vermogen om reacties te beheersen en te onderdrukken – en daarmee het niveau van empathie te reguleren. Dat begint al met selectieve aandacht en identificatie – waarbij we een neiging hebben om vooral ontvankelijk te zijn voor de behoeften en noden van onze naasten. We identificeren ons niet automatisch met mensen die significant van ons verschillen – zoals mensen uit andere culturen<sup>311</sup>. Daar komt bij dat wij last hebben van bijziendheid (Devisch, 2017:81). Het leed of de vreugde waar ons oog op valt, wordt uitvergroot en trekt alle aandacht en dat gaat ten koste van de aandacht voor anderen. We kunnen nu eenmaal niet met iedereen empathiseren.

Overigens blijkt niet iedereen behept met een even ontwikkeld vermogen om zich reflexief in te leven in het gevoelsleven van een ander. Dit leidt regelmatig tot de vaststelling van een empathisch tekort – een tekort waarvan wordt verondersteld dat het met gericht beleid is aan te pakken. Schumann et al. (2014) merken in dit kader op dat empathie een kneedbaar attribuut is. Zo wees Barack Obama in zijn jaren als president van de Verenigde Staten met regelmaat wees op het ‘empathy deficit’ – een algemeen onvermogen om ons voor te stellen hoe het is om in de schoenen van de ander te staan. Het empathisch deficit, zo betoogde Obama, stelt ons voor een grotere uitdaging dan het begrotingstekort. Overigens wordt deze visie niet door iedereen gedeeld. Zo spreekt Devisch (2017), in de voetsporen van Bloom (2016), juist over het ‘empathisch teveel’. Dat betekent niet dat empathie niet relevant is. In interpersoonlijke relaties is het een belangrijke eigenschap, maar het vormt geen solide grondslag voor het besluiten over de verdeling van publieke middelen. Zouden wij als samenleving besluiten nemen op basis van ons medeleven met een individu in nood, dan regeert de bijziendheid en de willekeur. “Beleid hoort zich niet te concentreren op de zorg voor individuele mensen, maar moet zich afvragen hoe het de zorg verdeelt over alle mensen en noden”<sup>312</sup> (Devisch, 2017:57)

Sympathie en empathie komen overeen met agapè in de inleving in de ander voor zover het een lijden betreft dat haar of hem toevalt zonder daar zelf verantwoordelijk voor te zijn (vgl. Nussbaum, 1996:35). Beide begrippen onderscheiden zich van agapè omdat ze geen directe relatie hebben met het handelen en evenmin het spreken van (en luisteren naar) de ander vooronderstellen. Zowel bij sympathie als empathie gaat het vooral om het zelf, dat als subject waarneemt wat de ander toevalt of overkomt en zich vervolgens inleeft in of meeleeft met de ander. Sympathie betreft het domein van emoties, gevoelens van medeleven en medeleiden met anderen als hen iets positiefs of negatiefs overvalt. Het toont zich primair in het spreken waarin het medeleven tot uitdrukking wordt gebracht en minder of niet in een concreet handelen. Sympathie uit zich niet in een materiële overdracht, een gift, gericht op het wegnemen of verzachten van het leed, respectievelijk het bevorderen van het geluk van de ander. Wel kan het medeleven zich uitdrukken in de vorm van troost, gedeelde vreugde, of een hartverwarmend woord of gebaar als een vorm van actie, maar dat is een beduidend minder breed handelingsrepertoire dan dat waar agapè over kan beschikken.

Ook het empathisch inlevingsgevoel, zo stelt Devisch, moet worden onderscheiden van het handelen dat al dan niet volgt op een geconstateerd lijden, gemis, of een behoefte<sup>313</sup>. Empathie kan resulteren in zorg of aandacht, maar noodzakelijk is dat niet<sup>314</sup>. Het inbeelden in wat de ander doormaakt leidt niet noodzakelijk tot begrip of de steun. Het meeleven kan als het ware dood op de deurmat vallen en geen enkel handelen tot gevolg hebben<sup>315</sup>. We nemen kennis van het lijden – of

311 Hierin verschillen we niet van chimpansees. Zij identificeren zich met hun eigen groepsleden. Leden van andere groepen chimpansees worden gezien als rivalen – zelfs al hebben ze in het verleden deel uitgemaakt van dezelfde groep. Deze rivaliteit kan gepaard gaan met (duizelingwekkend) geweld (vgl. De Waal, 2009:95)

312 Waar dit geldt voor het publieke of politieke domein van overheidsregulering en -stimulering, daar geldt dit niet noodzakelijk voor het domein van het bedrijfsleven (vgl. Walzer, 1983). Het staat bedrijven vrij om zich de noden van individuele mensen of specifieke groepen aan te trekken in het licht van haar bedrijfsdoeleinden. Sterker nog, Porter en Kramer (2002) bepleiten juist een strategische aanpak van corporate filantropie.

313 Zie ook Reniers, et al, 2011:85

314 Hier wordt overigens verschillend over gedacht. Zo gaat het Eisenberg (2000) wel degelijk om de affectieve respons die voorkomt uit het zich inleven in de ander – overigens zonder dat dit onmiddellijk tot een actief handelen leidt dat gericht is op het lenigen van de nood van de ander. Blair (2005) en Lamm (2007) onderscheiden verschillende vormen van empathie. Waar cognitieve empathie zich beperkt tot de (h) erkenning van de noden van de ander, daar includeren emotionele empathie en motorische empathie wel degelijk een respons. Deze laatste vorm wordt ook beschreven door De Waal (2009:60-80) die in zijn onderzoek naar primaten over het imiterend en inlevend brein spreekt.

315 Anders dan antipathie – dat de keerzijde vormt van sympathie – staat tegenover empathie de apathie, of het onberoerd blijven door affecties.

de vreugde<sup>316</sup> – van een ander en gaan over tot de orde van de dag<sup>317</sup>. We laten de zoveelste ramp passeren, maar ook de bedelaar of de collectebus blijft regelmatig met lege handen staan – iets waarvoor we kiezen zonder dat dit tot een onrustig gevoel leidt. Echter, zo merken Andre en Pache (2016) op, we kunnen niet om een ander geven als we de nood, het leed, of juist de potentie van de ander niet zien en ons niet in haar of hem kunnen inleven<sup>318</sup>. Met andere woorden, de liefde voor de ander vereist inlevings- of empathisch vermogen. Pas als het tot ons doordringt dat de ander ondersteuning kan gebruiken in het te boven komen van persoonlijk of collectief leed, respectievelijk in het ontwikkelen van haar of zijn potentie, kan een gebaar worden gemaakt: het opbeurende woord, de arm om de schouder, de gift, het gezamenlijk plan, enzovoorts. Zonder empathie geen op de ander gerichte handelingen<sup>319</sup>. Daarmee is empathie een voorwaarde voor het ontstaan van agapè in bedrijven.

Tegelijkertijd stellen we vast dat empathie en sympathie voorkomen uit een welwillende houding jegens de ander. Het ontbreken van de activiteit gericht op het lenigen van de nood betekent dat we meeleven met de ander omwille van die ander. De oriëntatie op het eigenbelang ontbreekt.

### 3. Welwillendheid en weldadigheid

Agapè vertoont een duidelijke verwantschap met de begrippen weldadigheid, liefdadigheid of filantropie (beneficence) en het begrip welwillendheid (benevolence). Waar de eerste termen vooral refereren aan het handelen en de uitkomsten van dat handelen in het bevorderen van het welzijn van de ander, daar verwijst het begrip welwillendheid vooral naar de intenties van het handelen (Frankena, 1987; Kekes, 1987; Livnat, 2004; Stanford Encyclopedia of Philosophy). Soms schuiven beide betekenissen in elkaar en wordt welwillendheid gezien als een dispositie of een karaktertrek die tot uitdrukking komt corresponderende handelingen gericht op het welzijn van anderen (Mercier & Deslandes, 2019). In het licht van het onderscheid dat in hoofdstuk 1 van deze studie wordt gemaakt tussen connectiviteit en activiteit, lijkt het raadzaam om beide begrippen te onderscheiden.

Het begrip welwillendheid is een ethische waarde of deugd die een belangrijke rol speelt in de menselijke relaties en in de vorming, het onderhoud en het behoud van de samenleving. Het begrip heeft enkel betrekking op mensen omdat het gevoelens, overwegingen en een wil veronderstelt. Weldadigheid, daarentegen, heeft weliswaar vaak betrekking op het denken, voelen en doen van mensen, maar noodzakelijk is dat niet. Ook de zon kan weldadig zijn (Frankena, 1987:2). Iets of iemand is weldadig, als de uitkomsten van het handelen het welzijn van anderen vergroten, zonder dat daar noodzakelijk een bewuste gerichtheid op het bevorderen van dat welzijn aan ten grondslag ligt. Omgekeerd kunnen mensen de intentie hebben iets goed te doen voor de ander, zonder dat zij handelend in hun opzet slagen. De hardnekkige Samaritaan is hiervan een sprekend voorbeeld. Met de beste bedoelingen, wordt het welzijn van de ander uiteindelijk niet bevorderd. Hier is wel sprake van welwillendheid, maar niet van weldadigheid. Agapè in de zin van de in deze studie gehanteerde omschrijving vereist zowel de welwillendheid om het welzijn van de ander te bevorderen, als het daadwerkelijk bijdragen aan het vergroten van dat welzijn. Daarbij stellen wij in deze studie nog de aanvullende eis van de alteriteit: het handelen dient ook te worden gewild door de ander op wie dit handelen zich richt.

Hoe relevant welwillendheid ook is in onze dagelijkse praktijk, het is niet een dominant perspectief of, Kekes (1987:22) aangeeft, een “moreel mastermotief”, al verschillen de meningen daarover. Beauchamps (2019) spreekt in dit kader over een continuüm met aan het ene uiteinde sterk moreel verplichte welwillendheid en weldadigheid en aan het andere uiteinde de niet-verplichte, maar deugdzame welwillendheid en weldadigheid. De overtreffende trap is hier moreel heldendom, waarbij de welwillendheid zover gaat dat de gever zijn eigen belangen – zoals zijn of haar leven – ernstig in de waagschaal stelt om een ander te behoeden of te ondersteunen in het realiseren van zijn of haar essentiële belangen<sup>320</sup>.

316 Devisch (2017:51) merkt terecht op dat inlevingsvermogen ook kan worden aangesproken door blijde gevoelens.

317 Devisch (2017:42) gaat zelfs zover om te beweren dat het inleven in de ander ook kan leiden tot afkeer of manipulatie. Als zodanig is er geen onmiddellijke en positieve relatie tussen empathie en sympathie. Dat blijkt uit de verwijzing naar het werk van Levinas. In Het menselijk gelaat geeft Levinas (2003) aan dat anonimiteit het zoveel eenvoudiger maakt om apathisch te reageren op het lijden van anderen.

318 Vaak wordt daarbij opgemerkt dat we moeten kunnen voelen wat de ander voelt.

319 De studie van Gautier en Pache (2015) naar bedrijfsfilantropie maakt duidelijk dat in een zakelijke context filantropie niet per se vereist dat de gever zich inleeft in de ander. Zij onderscheiden naast een ethische insteek – waarin empathie vaak wel een rol speelt – ook een bedrijfsmatige insteek voor het doen van giften. Vereist is dan dat de gever op de hoogte is van enige behoefte van een ander, om daar vervolgens met geld, goederen of andere giften op te reageren. Strikt genomen is er geen inlevingsvermogen in de ander nodig, omdat deze vorm van filantropie het bevorderen van het eigenbelang van de onderneming centraal stelt. Overigens gaat dit in beginsel ook op voor individuen, bijvoorbeeld politici of mensen in het bedrijfsleven, die filantropie inzetten om hun carrière te bevorderen. Dat het toch om filantropie gaat hangt samen met het onverplichte karakter van de gift en, in veel gevallen, de wens de ander vooruit te helpen. Als zodanig is geen sprake van een louter instrumenteel handelen.

320 Er is geen sprake van moreel heldendom als de welwillendheid ertoe leidt dat de gever zijn of haar leven in gevaar brengt om een triviaal belang – zoals een weddenschap – te dienen. Dan is sprake van roekeloosheid.

Waar Mill en Bentham<sup>321</sup> het belang van (geven om) de ander centraal stellen in de ethiek, is Hume veel bescheidener. Volgens de Schotse filosoof is het een natuurlijke karakteristiek van mensen. Geen enkel mens is onverschillig als het gaat om het welzijn van anderen (Kekes, 1987). Welwillendheid kan daarmee zowel een ethische opdracht zijn als een natuurlijke karaktertrek – iets dat we doen, maar ook iets dat soms van ons mag worden verwacht. Aan de basis van welwillendheid staat een gevoel voor de behoeften of belangen van een ander. Welwillendheid gaat daarbij verder dan compassie, omdat het tevens oog heeft voor de bloei en ontwikkeling van de ander en zich daarvoor wil inzetten. Naast dit emotionele element kenmerkt welwillendheid zich door een cognitief en een motiverend element. Het is mooi om de ander het beste toe te wensen, zonder een adequate perceptie van wat de ander nodig heeft (en van de middelen om de nood te lenigen) en een motivatie om dit ook daadwerkelijk dichterbij te brengen, blijft welwillendheid een lege dop. Wat welwillendheid niet veronderstelt is dat het welzijn ook wordt gerealiseerd (Frankena, 1987; Kekes, 1987; Livnat, 2004).

#### 4. Solidariteit

Het door de filosoof Axel Honneth gehanteerde begrip 'solidariteit' vertoont eveneens gelijkenissen met agapè. Solidariteit verwijst naar twee stelsels van betekenis die onderling gescheiden zijn. De eerste heeft betrekking op het je solidair voelen met de vertrapten der aarde, met mensen die lijden. Hier zien we een sterke relatie met begrippen als naastenliefde, medelijden, medeleven en mededogen – en dus ook met agapè. Het tweede betekenisstelsel verwijst naar de solidariteit in een bepaalde groep of samenleving gericht op het realiseren van een gezamenlijk doel. Het gevoel van solidariteit komt voort uit onderlinge verbondenheid en de gerichtheid op een gemeenschappelijk doel. Een goed voorbeeld vormt de arbeidersbeweging die streeft naar het verbeteren van de (arbeids)omstandigheden en het uitbannen van uitbuiting. De gezamenlijke inzet leidt tot respect en een gevoel van solidariteit<sup>322</sup>. Handelen kan worden geïnterpreteerd vanuit beide betekenisstelsels, aldus Honneth, met een verwijzing naar Oskar Schindler, die het leven redde van zo'n 1200 joden. Zijn gedrag worden verklaard vanuit de solidariteit die de ondernemer Schindler – overigens zelf geen Jood – voelde met de joden omdat ze tot dezelfde (werk)gemeenschap behoorden. Anderzijds kan zijn gedrag worden beschouwd als een vorm van medelijden en naastenliefde met medemensen<sup>323</sup>.

Agapè en solidariteit tonen overeenkomsten op de dimensies van connectiviteit en activiteit. Verschillen treden op in de historische betekenis van beide concepten en de intentionele gerichtheid van agapè op het welzijn van de ander. Ook verschillen beide begrippen in de zin dat solidariteit de aanwezigheid van een gemeenschap veronderstelt die vergelijkbare waarden of ideeën aanhangt, respectievelijk vergelijkbare kenmerken heeft. In het bestaan van de beweging of de gemeenschap ligt impliciet ook de notie opgesloten van het spreken door de ander. In het geval van agapè is niet noodzakelijk van een aanwijsbare gemeenschap, al is vaak wel sprake van gedeelde waarden. Het voorbeeld van de barmhartige Samaritaan vormt een goed voorbeeld. Het slachtoffer langs de weg en zijn weldoener kenden elkaar niet, hadden geen verwantschap en behoorden niet tot dezelfde gemeenschap. En toch ontfermde de Samaritaan zich over de beroofde en mishandelde man vanuit de meer universele waarde van de naastenliefde<sup>324</sup>. Ook verschillen agapè en 'solidariteit' omdat de laatste, aldus Honneth, zich kenmerkt door een sterkere gerichtheid op instituties. De verbondenheid van de gemeenschap en de gerichtheid op een gemeenschappelijke doel maakt dat solidariteit een geleidelijke ontwikkeling in zich draagt naar het vastleggen en breed uitdragen van de gedeelde waarden en belangen – tot uitdrukking komend in een daarmee gepaard gaande verdeling van de lasten en de lusten.

#### 5. Conclusie

Samenvattend stellen we vast dat agapè op onderdelen gelijkenissen vertoont met compassie, sympathie, empathie, welwillendheid en solidariteit, maar met geen van deze begrippen samenvalt. Waar compassie vooral refereert aan het lijden van de ander, kenmerkt agapè zich door een vergelijkbaar medeleven maar ook door het delen in de vreugde als de ander tot bloei komt. Het onderscheid tussen agapè enerzijds en sympathie en empathie anderzijds ligt in de handelingsgerichtheid van de eerste. In relatie tot solidariteit heeft agapè een particulier karakter en veronderstelt het in mindere mate het expliciete bestaan van een (waarden)gemeenschap. Agapè kan zich tonen in het tientje voor de

321 Bentham (1970, ch.10, par.4.36) zegt hierover: "Of all these sorts of motives, good will is the one whose dictates are in general the surest of coinciding with those of the principle of utility. For the dictates of utility are just the dictates of the most extensive and enlightened (that is well-advised) benevolence."

322 Honneth hanteert de term 'solidariteit' bij voorkeur in deze tweede betekenis.

323 Ondanks de overeenkomsten die Honneth ziet, gebruikt hij niet de term agapè. Deze is te diep geworteld in de christelijke traditie en de daaruit voortvloeiende opdracht elkaar lief te hebben. Hij twijfelt aan de mogelijkheid om deze traditie te overstijgen en agapè toepasbaar te doen zijn voor een bredere gemeenschap. Honneth spreekt dan ook liever over solidariteit of sympathie.

324 Men zou hier tegenin kunnen brengen dat het agapèisch handelen van de Samaritaan wel degelijk refereert aan een gemeenschap, namelijk de gemeenschap van mensen die allen respect en aandacht voor hun noden en belangen verdienen ongeacht herkomst, geloof, geslacht, enzovoorts. Het is hier dat Outka (1972) wijst op agapè als fundament voor een universeel moreel gebod: de ander verdient respect als ander, enkel en alleen omdat zij of hij mens is. Nussbaum (1996:35) spreekt in dit kader over het bestaan van een 'gemeenschap tussen mijzelf en de ander, leidend tot begrip over wat het voor mij zou betekenen als ik geconfronteerd zou worden met een dergelijke pijn'.

thuisloze die vraagt om een bijdrage voor de nachtlek, de mecenas die de kunsten steunt, maar ook in het inlevende en bemoedigende woord voor een verdrietige collega of de uitbundige felicitatie voor de zojuist geslaagde student. Wat agapè onderscheidt van alle aanverwante begrippen is dat, in navolging van Levinas, Ignatieff en Outka, het spreken door en gehoord worden van de ander integraal onderdeel vormt van de liefde. Wij weten niet waar de ander behoefte aan heeft, al kunnen we daar wel een idee over hebben. Dat idee kan – ex post – ook juist zijn, maar zeker weten doen we dat ex ante niet. Het is daarom van belang om als geveer niet de eigen ideeën over het welzijn en de noden van behoeften van anderen als uitgangspunt te nemen, maar zo veel als mogelijk de ander te laten spreken en te horen wat deze zegt. In een schematisch overzicht zien de overeenkomsten en verschillen er als volgt uit.

|                     | Agapè | Benevolentie | Compassie | Empathie | Sympathie | Solidariteit |
|---------------------|-------|--------------|-----------|----------|-----------|--------------|
| Inleven in de ander | v     | v            | v         | vv       | v         | v            |
| Actieve gerichtheid | vv    | (v)          | vv        |          |           | vv           |
| Spreken door ander  | vv    |              |           |          |           | (v)          |
| Oog voor lijden     | v     | v            | vv        | v        | v         | v            |
| Omwille v/d ander   | v/vv  | v/vv         | vv        | vv       | vv        | v/vv         |
| Gedeelde waarden    | v     | v            | v         | v        | v         | vv           |

## Bijlage II    Introductie tot de casestudy aanpak

Casestudy onderzoek is een vorm van sociaalwetenschappelijk onderzoek die momenteel populair is (vgl. Gerring, 2004; Thomas, 2011). Robert K. Yin, een van de meest geciteerde wetenschappers op het vlak van casestudy onderzoek, omschrijft deze vorm van onderzoek als 'een empirisch onderzoek dat een contemporain verschijnsel met enige diepgang bestudeert in de context van de bestaande wereld, waarbij de grenzen tussen het verschijnsel en de context niet volledig helder zijn en de bewijsvoering is gebaseerd op meerdere bronnen' (Yin, 2018). Casestudy onderzoek is, aldus Yin, vooral behulpzaam in de volgende vier situaties:

- om complexe causale relaties te verklaren in praktische interventies
- om de praktische context te beschrijven waarin de interventies zich voordoen en materialiseren
- om de interventie zelf te beschrijven
- om situaties te verkennen waarin de interventie geen heldere en eenduidige uitkomsten heeft.

Met zijn definitie geeft Yin een neutrale omschrijving, waarmee hij zich onderscheidt van diverse andere auteurs. Gerring (2004:342), bijvoorbeeld, ziet een casestudy als een 'intensieve studie van een enkelvoudige eenheid met als doel te komen tot begrip over ene grotere groep van vergelijkbare eenheden'. Daarmee hoopt de onderzoeker een 'diep holistisch inzicht te krijgen in een probleem' (zie ook Baxter en Jack, 2014).

Casestudies kunnen diverse vormen hebben en verschillende doelen dienen (Dyer & Wilkins, 1991; Swanborn, 1994; Baskarada, 2014; Yin, 2018). Zo kan onderscheid worden gemaakt tussen enkelvoudige en meervoudige casestudies, waarbij een enkelvoudig casestudy kan bestaan uit meerdere eenheden van onderzoek (Yin, 2018). We spreken dan van een 'enkelvoudige casestudy met ingebedde eenheden' (Baxter en Jack, 2014). De meervoudige casestudy kenmerkt zich door een replicatielogica, waarbij in onderzoek van elkaar opvolgende eenheden de (theoretische) inzichten worden aangescherpt. De meervoudige casestudie leent zich ook voor het vergelijken van onderzoekseenheden. Om tot geldige en betrouwbare conclusies te komen luistert de selectie van de onderzoekseenheden nauw. Op basis van een theoretisch kader verwacht de onderzoeker vergelijkbare – of juist verschillende – resultaten binnen verschillende onderzoekseenheden. In beide typen van onderzoek kan gebruik worden gemaakt van kwalitatieve en kwantitatieve data (Gerring, 2004). Bij het gebruik van meerdere databronnen om een beeld te schetsen van de casestudy spreken we van triangulatie (Yin, 2018).

Vervolgens kunnen casestudies exploratief, beschrijvend en verklarend van aard zijn (Yin, 2018; Gerring, 2004; Baskarada, 2014). Exploratieve of verkennende studies vormen een bruikbaar instrument in situaties waarin nog weinig over een fenomeen bekend is en interventies die worden bestudeerd geen eenduidige uitkomsten laten zien. De cases dragen dan bij aan een beter zicht op een praktijk en de (tentatieve) vorming van een theorie. Anders gezegd, het inzicht in de bedrijfspraktijk kan leiden tot een ondersteuning en een aanscherping van de voorlopige inzichten die uit de theorie naar voren komen. In het onderzoek naar het op het welzijn van de ander gerichte handelen hebben de casestudies vooral betekenis als illustratie van de theorie. Volgens Siggelkow (2007:22,23) is dit functioneel en van belang. Louter conceptuele bijdragen vertonen regelmatig twee tekortkomingen. In de eerste plaats is de theorie – in dit geval over uitdrukkingen van agapè in de bedrijfspraktijk – vaak niet meer dan een construct. Over de betekenis van agapè, zo lieten wij in deel I zien, is veel geschreven vanuit religieus en historisch perspectief. Studies over de toepassing in de bedrijfspraktijk zijn echter zeer schaars – en wellicht zelfs non-existent. Wij zijn ze in ons onderzoek niet tegengekomen. Een tweede tekortkoming is dat de in de theorie veronderstelde kenmerken en relaties in hoge mate speculatief zijn. Inzake het voorliggende onderzoek kan men zich afvragen of de door ons veronderstelde dimensies van connectiviteit, handelen en alteriteit ook daadwerkelijk in de praktijk worden aangetroffen. Komt op het welzijn van de ander gericht handelen wel voor in het bedrijfsleven? Drukt de aandacht voor de, voor het overleven van de onderneming vereiste winst, het aandacht voor het welzijn van klanten, medewerkers, partners of de samenleving, niet volledig naar de achtergrond? En als er dan wel aandacht is voor anderen, hoe manifesteert zich deze aandacht dan? Het zijn deze vragen die een belangrijke bijdrage leveren aan het versterken van de relevantie van de inzichten die in de theorie naar voren worden gebracht. In deel I hebben wij enkele voorbeelden gegeven die de relevantie van agapè als nieuw en aanvullend concept in de bedrijfspraktijk lijken te illustreren. Maar is er ook sprake van die relevantie als we op meer systematische wijze een aantal bedrijven onderzoeken. Juist het bieden van diepgang in concrete gevallen maakt dat casestudy onderzoek een waardevolle aanvulling vormt op grootschalig, kwantitatief georiënteerd onderzoek. Stake (1995) wijst juist op de relevantie van casestudies in het expliciteren van 'tacit knowledge', de impliciete kennis die over een bepaald vraagstuk aanwezig is – onder meer in bedrijven (Eisenhardt en Graebner, 2007). Samenvattend kunnen we stellen dat, anders dan bij kwantitatief onderzoek, casestudies geen

statistische generalisaties naar een grotere populatie toelaten (Yin, 2014). Wel maken zijn 'analytische generalisaties' mogelijk, waarbij de studie(s) een theorie, illustreert, ondersteunt of weerlegt. Tevens vormen casestudies een goede basis voor het verder ontwikkelen van de theorie, waarvan de geldigheid in een vervolgonderzoek dan weer empirisch kan worden getest (Eisenhardt, 1989). Of de inzichten over de bedrijfspraktijk ook werkelijk relevant zijn voor de lezer laat zich nog aanzien, aldus Siggelkow (2007:23). Om dat te bepalen stelt hij de volgende lakmoesproef voor. Stel dat de lezer geïnteresseerd is in de gerichtheid van bedrijven op het welzijn van anderen, maar niet op de hoogte is van de literatuur, zou zij of hij de resultaten van de studie dan relevant en boeiend vinden? Of is de bijdrage alleen van waarde voor een academische lezersgroep – meestal collega's – die goed op de hoogte zijn van de theorie? Wij hopen met het tweede deel van deze studie ons eerst en vooral te richten op lezers uit de bedrijfspraktijk die belangstelling hebben voor het welzijn van anderen en daarover graag worden geïnformeerd – mogelijk om daar zelf inspiratie uit te halen.

### Verkenkend onderzoek

Het onderzoek naar de gerichtheid op het welzijn van anderen is *verkenkend* van aard, op basis van een theoretische kader (deel I) dat een voorlopig karakter had op het moment dat het praktijkonderzoek startte. Het verkennend karakter van het onderzoek komt ook tot uitdrukking in de oriënterende gesprekken die wij hadden met een gelimiteerd aantal vertegenwoordigers van de onderneming in de beschikbaarheid van veelal een beperkt aantal bedrijfsdocumenten. Hoewel de acht bedrijven zeer welwillend waren om mee te werken aan het onderzoek, stonden zij ook allen onder grote tijdsdruk als gevolg van het positieve economische klimaat, gekoppeld aan een krappe bezetting. Zonder uitzondering gaat het de deelnemende bedrijven economisch goed, waardoor weinig mensen en tijd beschikbaar waren voor het onderzoek. In het publieke domein wordt (vrijwel) geen informatie aangetroffen over de ondernemingen als het gaat over agapè. Verrassend is dat niet. Het onderwerp is zo nieuw dat daarover in op internet of in andere publieke bronnen geen informatie beschikbaar is<sup>325</sup>.

### Een enkelvoudige casestudy

De casestudy voor het onderzoek naar agapè in bedrijven heeft het karakter van een verkennende casestudy met 8 onderzoekseenheden. Hoewel de casestudy bestaat uit verschillende eenheden – en het daarmee voor de hand ligt om te spreken over een meervoudige casestudy – zien wij dit onderzoek eerder als een vorm van een *enkelvoudige casestudy*. De meervoudige casestudy wordt gekenmerkt door eenheden die opereren in een verschillende context (Eisenhardt, 1989; Baxter en Jack, 2014; Yin, 2018). In de onderhavige studie is hier sprake van. Desondanks lijkt een meervoudig design niet passend. Doel van het voorliggende onderzoek is namelijk om te verkennen hoe ondernemingen zich richten op het welzijn van anderen in verschillende processen, met verschillende handelingen en leidend tot verschillende uitkomsten manieren. Het gaat niet om onderzoek naar verschillen en overeenkomsten tussen de eenheden op basis van theoretische veronderstellingen – het kenmerk bij uitstek van de meervoudige casestudy. Centraal in dit onderzoek staat het illustreren van de wijze waarop en de mate waarin (individen binnen) ondernemingen invulling geven aan hun op de ander gericht handelen. Daarvoor komt het juist goed uit dat binnen een enkelvoudige casestudy, waarin de nadruk ligt op het illustreren van het begrip 'agapè', de ondernemingen op tal van aspecten verschillen. Dat leidt tot verdieping van het inzicht (vgl. Dyer en Wilkins, 1991). Zo is er onderscheid tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven, maar ook tussen een integrale en een gesegmenteerde aanpak. Waar enkelen (Randstad, Asito en MAAS) gericht uitdrukking geven aan hun focus op de ander in een segment van de organisatie, zien anderen (Statie, Hutten, Schijvens, Peeze en Interface) het als onderdeel van een integrale benadering. Het welzijn van de ander heeft bij deze laatste ondernemingen betrekking op het hele bedrijf en niet louter op een onderdeel ervan. Kenmerkend voor alle bedrijven is dat zij systematisch te werk gaan in het bevorderen van het welzijn van anderen op het vlak waar ons onderzoek zich op richt. Dat laat onverlet dat naast deze systematische aanpak zich ook elementen van incidentele aandacht voor de ander manifesteren, die een aanvulling vormen op de bedrijfsmatig gestuurde, systematische aanpak. Een goed voorbeeld vormde de medewerker bij de Statie die op een bepaald moment tegen zijn leidinggevende zei: 'en nu is het even tijd voor een knuffel'. Dit spontane moment van op de ander gericht handelen sluit sterk aan bij de doelstelling van de onderneming waarbij de mens centraal wordt gesteld, maar is daar geen noodzakelijke uiting van. Ook in organisaties die het zeer goed met de ander voor hebben is niet altijd tijd en aandacht voor de kleine behoeften van het individu en is de ruimte voor 'agapè-momentjes' beperkt. Incidentele en systematische aandacht voor het welzijn van de ander vormen derhalve elkaar aanvullende perspectieven.

325 De gebruikte databronnen zijn in het kader van dit onderzoek, waaronder de belangrijkste documenten en de belangrijkste (getranscribeerde) gespreksverslagen, zijn desgewenst publiek beschikbaar.

## Bijlage III    Familiebedrijven

In het casestudy onderzoek maken wij onderscheid tussen familiebedrijven en niet-familiaal bestuurde en gecontroleerde ondernemingen. In deze bijlage gaan wij kort in op enkele relevante karakteristieken van familiebedrijven.

Meer dan zestig procent van alle bedrijven in de Europese Unie kan worden omschreven als een familiebedrijf (Europese Commissie, 2009). Vanzelfsprekend zijn familiebedrijven sterk vertegenwoordigd onder private MKB bedrijven (Brinkerink & Bammens, 2018), maar ook maken zij een belangrijk onderdeel uit van de beursgenoteerde bedrijven. Onderzoek wijst uit dat een derde van alle Fortune 1000 bedrijven in de VS gecontroleerd worden door een familie (Le Breton-Miller, et al., 2011). Academische studies geven aan dat familiebedrijven zich anders gedragen op diverse strategische en organisatorische vlakken dan bedrijven zonder familiaal eigendom (Gomez-Mejia et al., 2011). Een belangrijke reden om in deze studie stil te staan bij het familiebedrijf is de verwachting dat agapè mogelijk een sterke weerklank vindt in het gedrag en de activiteiten van een familiebedrijf en haar management. In het navolgende lichten we toe wat we verstaan onder een familiebedrijf en welke karakteristieken kenmerkend zijn voor deze bedrijven.

### A. Identificatie van familiebedrijven

Bepalend voor de vraag of een onderneming een familiebedrijf is zijn de eigendomsverhoudingen. Om te kunnen spreken over een familiebedrijf moet een familie beschikken over de meerderheid van de stemgerechtigde aandelen (Classen et al., 2012; Brinkerink & Bammens, 2018). Het getal van meer dan 50 procent van de stemgerechtigde aandelen geldt als ondergrens voor private (niet-beursgenoteerde) bedrijven; voor beursgenoteerde bedrijven gelden lagere grenswaardes die mede afhankelijk zijn van nationale corporate governance regels. Om te kunnen spreken over familiaal aandelenbezit, moet meer dan één lid van de dominante eigenaarsfamilie betrokken zijn bij de onderneming als aandeelhouder, bestuurder, manager, of werknemer (Miller et al., 2008; Classen et al., 2012). Ondernemingen die worden gecontroleerd door één individu vallen daarmee buiten de noemer “familiebedrijf”. De betrokkenheid van meerdere familieleden kan simultaan plaats hebben (d.w.z. op dit moment zijn meerdere familieleden betrokken) of door de tijd heen (d.w.z. nu een familielid én in het verleden een ander familielid<sup>326</sup>). Van belang is om vast te stellen dat de eis van het aandelenbezit vooral een minimumeis is. Veelal heeft de familie veel meer invloed op de gang van zaken en de besluitvorming in de onderneming. Dan wordt niet alleen gekeken naar het formele aandelenbezit, maar ook en vooral naar de vertegenwoordiging van familieleden in de raad van bestuur, het management team en de raad van toezicht/commissarissen. Hoe groter de formele zeggenschap van de familie, hoe groter ook haar invloed op strategische en organisatorische aspecten van de bedrijfsvoering (Gomez-Mejia et al., 2011; Le Breton-Miller et al., 2011).

### B. Onderscheidende kenmerken van familiebedrijven

Tot ruwweg een decennium geleden waren agency theorie (Jensen & Meckling, 1976) en de resource based view (Barney, 1991) de dominante theoretische kaders waarmee familiebedrijf (FB) onderzoekers het unieke karakter van deze bedrijfsvorm analyseerden (Chrisman et al., 2005). Deze theoretische kaders worden nog steeds toegepast, maar hebben concurrentie gekregen van de Socio-Emotional Wealth (SEW) theorie (Gomez-Mejia et al., 2007) die zich specifiek richt op de context van familiebedrijven. Deze theorie heeft haar wortels in de gedragseconomie en put daarbij vervolgens uit prospect theorie (Kahneman & Tversky, 1979) en decennia van familiebedrijven onderzoek (Berrone et al., 2012). In de kern draait het bij de SEW theorie om het volgende:

- Draggers van waarde in menselijke beslissingsprocessen zijn veranderingen in welvaart, d.w.z. verliezen en winsten gerelateerd aan een referentiepunt, in plaats van finale welvaartsposities. Vanuit een aversie tegen verlies wordt in afwegingen een groter gewicht toegekend aan mogelijke verliezen dan aan mogelijke winsten (Kahneman & Tversky, 1979);
- Waar niet-familiale bedrijven vooral gericht zijn op financiële verliezen en winsten, speelt bij familiebedrijven een tweede dimensie een grote rol: socio-emotionele verliezen en winsten. Deze hangen samen met de socio-emotionele doelstellingen van de familiale eigenaren (Gomez-Mejia et al., 2007)<sup>327</sup>;
- Familiale eigenaren kennen een groter gewicht toe aan mogelijke socio-emotionele uitkomsten dan aan mogelijke financiële resultaten. Ze zijn bereid om financiële winst op te offeren om creatie van socio-emotionele waarde te beschermen. Anders gezegd, de socio-emotionele waarde geldt als primair referentiepunt in de besluitvorming; financiële waardecreatie komt op de tweede plaats (Gomez-Mejia et al., 2011).

<sup>326</sup> Denk hierbij aan de overdracht van de onderneming van generatie op generatie.

<sup>327</sup> Ook niet-familiale bedrijven kunnen socio-emotionele doelstellingen hebben. Het argument van SEW theorie is dat deze een veel grotere rol spelen binnen familiebedrijven (Kotlar et al., 2018).

- De besluitvorming gericht op het realiseren van de voornaamste socio-emotionele doelstellingen richt zich op de volgende aspecten (Gomez-Mejia et al., 2011; Berrone et al., 2012; Brinkerink & Bammens, 2018):
- **Familiale controle:**  
Het behouden van de controle over het bedrijf door de familie en heeft gevolgen voor het aantrekken van extern kapitaal of niet-familiale managers.
- **Familiale dynastie:**  
Het overdragen van het bedrijf aan de volgende generatie met oog voor de continuïteit van de onderneming
- **Familiale reputatie:**  
Het beschermen en verbeteren van de familiale reputatie die verbonden is met de reputatie van het bedrijf. In de huidige tijd spelen hierbij elementen als een goed personeelsbeleid en het stimuleren van ecologische verantwoordelijkheid een steeds belangrijkere rol.
- **Familiaal altruïsme:**  
Het voldoen aan familiale, altruïstische verwachtingen met betrekking tot het in dienst nemen of, al dan niet verdiend, promoveren van familieleden
- **Familiale waarden en tradities:**  
Het in stand houden en in praktijk brengen van familiale waarden en tradities. Daarbij valt te denken aan de 'schaduw van de stichter', die nog lang de groei en ontwikkeling van het bedrijf beïnvloedt; of aan de familiale zorgzaamheid die doorwerkt in de bedrijfscultuur

Met betrekking tot maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen tonen de empirische bevindingen een gemengd beeld. Sommige studies vinden een overwegend positief effect van familiale eigendom en invloed op het streven naar verantwoordelijkheid en duurzaamheid. Andere, daarentegen, wijzen in de richting van een negatief effect, al gaat dat name om beursgenoteerde ondernemingen (Dyer & Whetten, 2006; Rees & Rodionova 2015). Recent onderzoek onder private MKB bedrijven wijst op een positieve invloed van familiaal eigendom op, onder meer, de zorg voor werknemers en ecologische innovaties (Bammens et al., 2015; Bammens & Hünermund, 2019).

Het is tegen de achtergrond van deze familiale karakteristieken dat het gerechtvaardigd is om verschillen te verwachten tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven in de gerichtheid op – en het borgen van – het eigene van de familie, gekoppeld aan het oog voor de belangen van anderen.

# Bijlage IV    Surveyonderzoek

Deze bijlage bevat twee onderdelen. Onderdeel A bevat de vragen en toelichting op de survey. Onderdeel B vormt de verklarende begrippenlijst.

## A    Survey Geven om Anderen

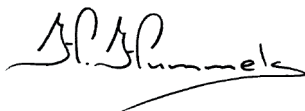
Fijn dat u wilt deelnemen aan een bijzonder onderzoek. Dit onderzoek is anders dan veel andere surveys omdat wij u vragen hoeveel u en uw organisatie *geven om anderen*. Onder *anderen* verstaan wij uw klanten, medewerkers, zakelijke partners, toeleveranciers, de lokale gemeenschap(pen) waarin u opereert, of de samenleving als geheel. Onder *geven om* verstaan wij de aandacht die u heeft voor het welzijn van iemand of iets anders. Dat kan uiteenlopen van een extra inspanning voor een klant, tot het bezoeken van een zieke collega en van een donatie aan de lokale sportclub, tot het aanmoedigen van medewerkers deel te nemen aan een sponsorloop. Geven om anderen kan ook op meer beleidsmatige wijze worden aangepakt. Een ex-gedetineerde aan een vaste baan helpen, of bijdragen aan het uitbannen van kinderarbeid door op verantwoorde wijze chocola, koffie of thee te produceren, laten ook zien dat een organisatie geeft om een ander.

Wat doet uw onderneming of organisatie op dit terrein? En valt dat te rijmen met de eventuele winstoriëntatie van uw organisatie? Deze survey richt zich op het gedrag en handelen van (de eigenaren, managers en medewerkers van) ondernemingen, overheden en maatschappelijke organisaties in relatie tot die anderen. *Wij verzoeken u deze survey in te vullen voor 1 juni.*

Deze survey is anoniem en niet te herleiden tot personen of organisaties. De resultaten worden enkel in geaggregeerde vorm gepresenteerd.

Alvast veel dank voor uw deelname. Heeft u vragen of opmerkingen over deze survey, stuur dan een email naar [agape-sbe@maastrichtuniversity.nl](mailto:agape-sbe@maastrichtuniversity.nl)

Namens het onderzoeksteam,



Prof. Dr. Harry Hummels  
Maastricht University

## Geven om anderen

Deze survey start met een vraag over uzelf en uw gerichtheid op het welzijn van anderen. Daarna richten de vragen zich op het doen en laten van uw organisatie – vanzelfsprekend vanuit het beeld dat u daarover heeft. Wie zijn belangrijke anderen, hoe vult u aandacht voor anderen in, waar komt uw inspiratie vandaan? Bij twee vragen verzoeken wij u een rangorde aan te geven.

1. In welke mate herkent u zich in de volgende stellingen

*Schaal weergeven van helemaal mee oneens tot helemaal eens*

- d. Ik heb veel oog voor de behoeften en het welzijn van anderen
- e. Ik help een ander graag, ook al krijg ik daar niets voor terug
- f. Ik sta vooral klaar voor anderen als ik daar zelf ook beter van word

1. Als ik onze organisatie een cijfer tussen 1 en 10 geef voor de aandacht die wij hebben voor anderen en hun welzijn, dan is dat een:

2. Als het gaat om het welzijn van anderen in uw organisatie, wie is dan de belangrijkste 'andere'?

*A.u.b. een rangorde aangeven waarbij 1 de belangrijkste 'andere' is en 6 de minst belangrijke*

Rangorde

- a. De eigenaar
- b. De (lokale) gemeenschap
- c. De medewerkers
- d. De toeleveranciers
- e. De klanten/cliënten
- f. De zakelijke partners

---

---

---

---

---

---

3. In onze organisatie betekent aandacht hebben voor anderen:

*Schaal weergeven van helemaal mee oneens tot helemaal eens*

- a. Schenken van geld aan een goed doel
- b. Sponsoren van een maatschappelijk initiatief
- c. Bevorderen van vrijwilligerswerk door medewerkers
- d. Gewoon eens aandacht hebben voor elkaar
- e. Opleiden en ontwikkelen van onze medewerkers
- f. Oog hebben voor specifieke zorgen en omstandigheden van medewerkers
- g. Aandacht voor de behoeften van onze klanten
- h. Aanbieden producten/diensten die een maatschappelijk doel dienen
- i. Inspelen op de behoeften van de lokale omgeving
- j. Oog hebben voor de behoeften van zakelijke partners en toeleveranciers
- k. Zorgen voor een goede winstgevendheid voor de organisatie

4. Waar komt de gerichtheid van uw organisatie op het welzijn van anderen vooral vandaan?

*A.u.b. een rangorde aanbrengen van 1 tot 4 waarbij 1 het belangrijkste vertrekpunt is*

Rangorde

- a. De vraag of de behoefte van een cliënt/klant
- b. De inspiratie vanuit andere organisaties
- c. De vraag of behoefte van een of meer medewerkers
- d. De visie van het management
- e. Anders, te weten (denk aan codes)

---

---

---

---

---

## Motivatatie

Waarom heeft uw organisatie oog voor het welzijn van anderen en hoe sterk is die motivatie om de ander te laten opbloeien? De volgende vragen gaan nader in op deze aandachtspunten.

### 5. Wanneer onze organisatie zich richt op het welzijn van anderen, dan doen we dit omdat:

*Schaal weergeven van helemaal mee oneens tot helemaal eens*

- a. Het overeenstemt met onze organisatiewaarden
- b. Het vreugde brengt
- c. De ander er beter van wordt
- d. Het positief bijdraagt aan de winst
- e. We een maatschappelijke druk voelen om dit te doen
- f. Het goed is voor de reputatie van onze organisatie
- g. Anders, te weten

### 6. In welke mate herkent u zich in de volgende stellingen:

*Schaal weergeven van helemaal mee oneens tot helemaal eens*

- a. Onze organisatie is oprecht begaan met het welzijn van anderen
- b. Onze organisatie is sterk gericht op het vooruit helpen van anderen
- c. Onze organisatie plaatst het belang van anderen voor financiële opbrengsten
- d. Onze organisatie kent procedures die het aandacht hebben voor anderen bevorderen
- e. Onze organisatie heeft een cultuur waarin aandacht voor anderen heel normaal is

### 7. Hoe belangrijk is het maken van winst in uw organisatie?

*Aankruisen wat van toepassing is*

- a. Het maken van winst is niet van toepassing in onze organisatie
- b. Wij zijn een commerciële organisatie met het maken van winst als enige drijfveer
- c. Wij zijn een commerciële organisatie, waarin winst even belangrijk is als, onder meer, klanttevredenheid, arbeidsmotivatie of een goede reputatie
- d. Wij zijn een commerciële organisatie waarin het maken van winst geen drijfveer is.

### 8. In welke mate kenmerkt uw organisatie zich door de volgende stellingen:

*Schaal weergeven van helemaal mee oneens tot helemaal eens*

- a. Wij gaan regelmatig aan de slag met innovatieve ideeën gericht op het welzijn van anderen
- b. Wij ontwikkelen regelmatig creatieve oplossingen om problemen van anderen op te lossen
- c. Wij zoeken regelmatig naar nieuwe aanpakken om het welzijn van anderen te bevorderen

## Organisatieprocessen, drijfveren en effecten

De laatste vragen hebben betrekking op de mogelijke effecten van de aandacht die uw organisatie heeft voor anderen en eventuele obstakels die het geven om anderen bemoeilijken.

### 9. De manier waarop onze organisatie omgaat met anderen:

*Schaal weergeven van helemaal mee oneens tot helemaal eens*

- a. Leidt tot meer tevreden medewerkers
- b. Leidt tot betere financiële resultaten
- c. Leidt tot een hogere klanttevredenheid
- d. Heeft een positieve impact op de gemeenschappen waarin we werken
- e. Leidt tot betere relaties met zakelijke partners en toeleveranciers

### 10. Welke obstakels belemmeren de aandacht van uw organisatie voor anderen?

*Aankruisen wat van toepassing is – er zijn meerdere antwoorden mogelijk*

- a. Geen belemmeringen
- b. Gebrek aan financiële middelen
- c. Gebrek aan de juiste vaardigheden en competenties
- d. Gebrek aan benodigde informatie
- e. Weerstand van actoren binnen de organisatie
- f. Gebrek aan aandacht vanuit het management

- g. Focus op winst
- h. Anders, te weten

#### Beschrijvende kenmerken van uzelf

De volgende vragen gaan over uzelf en uw verbondenheid met uw organisatie.

##### 12. Ik ben een:

- e. Leidinggevende op directieniveau
- f. Leidinggevende op middel-managementniveau
- g. Specialist
- h. Uitvoerend medewerker
- i. Zelfstandig ondernemer

##### 13. In mijn huidige organisatie werk ik sinds (a.u.b. een jaartal invullen): \_\_\_\_\_

##### 14. Mijn leeftijd is: \_\_\_\_\_

*A.u.b. uw leeftijd invullen*

##### 15. Geslacht: V/M

#### Beschrijvende kenmerken van uw organisatie

De volgende vragen hebben betrekking op enkele relevante kenmerken van uw organisatie.

##### 16. Onze organisatie werd opgericht in: \_\_\_\_\_

*A.u.b. een jaartal invullen of 'Onbekend' als u het antwoord niet weet*

##### 17. Onze organisatie heeft in termen van het aantal medewerkers dat in dienst is de omvang van:

*A.u.b. aankruisen wat van toepassing is.*

- a. Een zelfstandig onderneming zonder personeel (ZZP-er)
- b. Een micro-onderneming met minder dan 10 medewerkers
- c. Een kleine onderneming met tussen de 11 en 49 medewerkers
- d. Een middelgrote onderneming met tussen de 50 en 249 medewerkers
- e. Een grote onderneming met tussen de 250 en 999 medewerkers
- f. Een zeer grote onderneming met meer dan 1000 medewerkers
- g. Weet ik niet

##### 18. Onze organisatie is actief in de volgende sector (in alfabetische volgorde):

*A.u.b. aankruisen wat van toepassing is.*

- a. Agrarische sector – landbouw, bosbouw, visserij
- b. Bouwnijverheid
- c. Chemische industrie
- d. Delfstoffenwinning
- e. Financiële en zakelijke dienstverlening
- f. Handel
- g. Horeca
- h. Metaal- en machinebouwindustrie
- i. Onderwijs en wetenschap
- j. Overheid
- k. Textiel- en kledingindustrie
- l. Transport
- m. Voedingsmiddelenindustrie
- n. Zorg
- o. Anders, te weten: \_\_\_\_\_

**19. Onze organisatie heeft de volgende (rechts)vorm:**

- a. NV
- b. BV
- c. Eenmanszaak
- d. Coöperatie
- e. Stichting
- f. Overheidsorganisatie
- g. Publiekrechtelijke instelling
- h. Vereniging
- i. Maatschap
- j. Vennootschap onder firma
- k. Weet ik niet

**20. Onze organisatie is beursgenoteerd?**

- a. Ja
- b. Nee

Veel bedrijven kunnen worden omschreven als een familiebedrijf, waarin een meerderheid van de aandelen in handen is van één familie en de familieleden strategische beslissingen beïnvloeden.

**21. Is de organisatie waarvoor u werkt een familiebedrijf?**

- a. ja
- b. nee

**22. De oprichter van ons familiebedrijf is actief betrokken in de bedrijfsleiding?**

- a. Ja
- b. Nee

## B Verklarende begrippenlijst

### Statistische significantie:

Op basis van onze *steekproef* wensen we uitspraken te doen over de *populatie* in zijn geheel. Wanneer we op basis van onze steekproefgegevens testen of twee waarden al dan niet van elkaar verschillen, dan stelt de *nulhypothese* dat er geen verschil is en de *alternatieve hypothese* dat er wel een verschil is. Er bestaat bij zulke tests een kans (probabiliteit of waarschijnlijkheid) dat we op basis van onze steekproefgegevens concluderen dat de nulhypothese fout is, terwijl deze wat betreft de populatie in feite juist is. Met andere woorden, er bestaat een kans dat we op basis van onze steekproef concluderen dat er een verschil is, terwijl er in wezen geen verschil is. Deze waarschijnlijkheid op het maken van een fout (die afneemt naarmate de steekproef groter wordt) wordt weergegeven met een *p-waarde*, en enkel wanneer deze waarschijnlijkheid lager is dan 5 percent (aangeduid met  $p < 0,05$ ) wordt de nulhypothese verworpen en de alternatieve hypothese aanvaard. In de bespreking van onze resultaten spitsen we ons toe op zulke statistisch significante verschillen.

### Cronbach's alfa:

Cronbach's alfa is een betrouwbaarheidscoëfficiënt die de betrouwbaarheid aangeeft van een schaal die uit meerdere items bestaat. Om meerdere items samen te nemen tot één schaal, moeten deze items immers voldoende interne consistentie (samenhang) vertonen. Hierbij wordt een Cronbach's alfa van 0,6 veelal als ondergrens beschouwd, waarbij een lagere Cronbach's alfa duidt op een zwakkere interne consistentie van de items en een hogere Cronbach's alfa (maximum = 1) duidt op een sterkere interne consistentie en dus hogere betrouwbaarheid.

### Likert schaal:

Een 5-punt Likert schaal is een subjectieve evaluatieschaal waarin respondenten aangeven in welke mate ze het eens of oneens zijn met een bepaalde stelling of uitdrukking. Hierbij staat een 1 voor "helemaal mee oneens", een 2 voor "mee oneens", een 3 voor "niet mee oneens / niet mee eens", een 4 voor "mee eens", en tot slot een 5 voor "helemaal mee eens".