



In de ogen van de ander

Een witboek voor **agapè**
in een bedrijfsomgeving

o.l.v. Prof. Dr. Harry Hummels

In de ogen van de ander

Een witboek voor **agapè** in een bedrijfsomgeving

Prof. Dr. Harry Hummels

Dr. Yannick Bammens

Maike van Dijk - de Groot LLM

Dr. Annelies van Uden



Maastricht University



Deze publicatie wordt gepubliceerd onder de volgende Creative Commons-voorwaarden:

Je bent vrij om het werk te delen

Dit betekent: te kopiëren, te verspreiden en door te geven via elk medium of bestandsformaat. De licentiegever kan deze toestemming niet intrekken zolang aan de licentievoorwaarden voldaan wordt.

Onder de volgende voorwaarden:

Naamsvermelding: De gebruiker dient de maker van het werk te vermelden, een link naar de licentie te plaatsen en aan te geven of het werk veranderd is. Je mag dat op redelijke wijze doen, maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat de licentiegever instemt met je werk of je gebruik van het werk.

Colofon

Referentie naar deze publicatie kan als volgt: Harry Hummels, Yannick Bammens, Maike van Dijk-de Groot en Annelies van Uden (2019), In de ogen van de ander. Een witboek voor agapè in een bedrijfsomgeving. Maastricht University, 29 november
Illustraties: Marjorie Specht, Ontwerpkantoor Vonk Specht. Grafische vormgeving: Coers & Roest | grafische producties BV

Niet commercieel: Je mag het werk niet gebruiken voor commerciële doeleinden.

Geen afgeleide werken: Je mag het veranderde materiaal niet verspreiden als je het werk hebt geremixt, veranderd, of op het werk hebt voortgebouwd.

Geen aanvullende restricties: Je mag geen juridische voorwaarden of technologische voorzieningen toepassen die anderen er juridisch in beperken om iets te doen wat de licentie toestaat.

Let op: Voor hergebruik of distributie moet u de licentievoorwaarden van dit werk aan anderen duidelijk maken. De beste manier om dit te doen is met een link naar [deze webpagina](#).

Inhoud

Woord vooraf	4	3 Agapè in de diepte van de praktijk	44
Samenvatting	6	3.1 Connectiviteit	47
Introductie	8	3.2 Activiteit	52
		3.3 Alteriteit	59
1 Liefde – een begrip met vele betekenissen	13	3.4 De winst van agapè	63
1.1 Agapè – een vorm van liefde	13	3.5 Een typologie van agapeïsch organiseren	67
1.2 Het kennen van de ander	15	3.6 Conclusie	72
1.3 Agapè en eigenbelang	19		
1.4 Agapè in bedrijven	23	4 In de ogen van de ander	74
		4.1 Aha(va) als concept	74
2 Agapè in de breedte van de praktijk	30	4.2 Aha(va) in het surveyonderzoek	75
2.1 Een cijfer voor de gerichtheid op anderen	40	4.3 Aha(va) in het bedrijvenonderzoek	75
2.2 Belangrijkste anderen	31	4.4 So What?	76
2.3 Manifestaties	36	4.5 Tot slot	78
2.4 Motivaties	36		
2.5 Belemmeringen	40	Referenties	81
2.6 Uitkomsten en effecten	42	Bijlage	90
2.7 Conclusies	43	Noten	104

Woord vooraf

Dit witboek gaat over agapè¹. 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 oprichtte². Blijkens uitspraken in Het Financieel Dagblad van de huidige CFO, Henry Schirmer, is het begrip nog steeds “alive and kicking” binnen de onderneming³. 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 en dit witboek te publiceren. Voor de professionele ondersteuning en de financiële bijdrage gedurende het traject ben ik 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. Ook ben ik MVO Nederland erkentelijk voor de steun aan dit onderzoek, onder meer door het hosten van een bijeenkomst onder haar leden. Tot slot dank ik Dr. Yannick Bammens en Maïke van Dijk – de Groot van Maastricht University en Dr. Annelies van Uden van Universiteit Utrecht voor hun aandeel in het onderzoek dat ten grondslag ligt aan dit witboek. Emma Pleeging ben ik erkentelijk voor haar adviezen inzake 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 bedrijven en hun vertegenwoordigers die deelnamen aan het casestudy onderzoek:

- 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.

Maastricht, november 2019

Prof. Dr. Harry Hummels

Samenvatting

Agapè is een van de vier vormen van liefde in de Griekse oudheid. Het begrip verwijst naar de aandacht, liefde, belangstelling en hulp gericht op het welzijn van anderen die niet behoren tot de naaste familie en vrienden. Daarvoor worden ook wel begrippen als medeleven, welwillendheid, of empathie gebruikt. Agapè gaat verder. Het vereist het vermogen tot inleven in de ander en mee te leven met zijn of haar vreugde of verdriet van een ander, maar ook een concrete actiebereidheid. Agapè is een kwestie van woorden en van daden. Wie zich evenwel inzet voor het welzijn van een ander ervaart al snel dat we in veel gevallen kennis ontberen over de concrete behoeften van de ander. Wat leidt nu tot de bloei van de ander? Ook in het bedrijfsleven leeft vaak de veronderstelling dat we weten wat de klant, de medewerker, de leverancier, de zakelijke partner of de gemeenschap wil. Maar hoe zeker kunnen we zijn van onze zaak? Iets vergelijkbaars zien we ook bij bedrijven die zich richten op het creëren van gedeelde waarde, maatschappelijk verantwoord ondernemen, sociaal ondernemerschap, of humanistisch management. De onderneming of ondernemer denkt te weten wat goed is voor de ander.

Dit witboek breekt een lans voor een bedrijfsvoering die denkt en handelt *vanuit de ander* door de ander actief te betrekken bij het bevorderen van zijn of haar welzijn. Na de uitleg van het begrip agapè en het verhelderen van de verschillende dimensies, gaat het witboek in op de gerichtheid van organisaties op het welzijn van de ander. Het surveyonderzoek onder relaties van MVO Nederland toont aan dat bedrijven, maar ook organisaties in de quartaire sector, een duidelijke gerichtheid hebben op het welzijn van de ander. Uit het onderzoek onder acht bedrijven wordt duidelijk hoe zij daar invulling aan geven. Het gaat om ondernemingen in vier sectoren, waarbij in elke sector een familiebedrijf en een niet-familiaal gecontroleerd bedrijf werden onderzocht.

Alle ondernemingen streven actief naar het bevorderen van het welzijn van klanten, medewerkers, leveranciers of de samenleving. Door anderen op wie zij zich richten in staat te stellen hun behoeften kenbaar te maken en daar ook rekening mee te houden, tonen de bedrijven een menselijk gezicht en creëren ze innovatieve oplossingen. Zo zette Interface nieuwe, klimaat-neutrale producten in de markt. Hutten ontwikkelde

	Familiebedrijven	Niet-familiebedrijven
Horeca en Gastvrijheid	Hutten	BliXem
Koffie	Peeze ⁴	MAAS
Tapijt en Textiel	Schijvens	Interface
Dienstverlening	Asito	Randstad

met de Verspillingsfabriek een productiefaciliteit voor soepen, sauzen en smooorgerechten. MAAS creëert nieuwe productlijnen voor koffie en thee door in te spelen op de behoeften van haar klanten en haar partners. Niet de innovaties zelf zijn bepalend voor de agapeïsche positionering, maar de wijze waarop de bedrijven denken vanuit de ander. Het witboek schetst talloze voorbeelden van op het welzijn van de ander gericht handelen en laat verschillen in positionering zien. In de ogen van de anderen zijn de acht bedrijven zeer succesvol. Niet voor niets hebben ze diverse onderscheidingen gekregen voor wat de ondernemingen doen en de manier waarop ze te werk gaan. Tegelijkertijd gaat het om gewone bedrijven en hun voorbeeld kan worden nageleefd. Eenvoudig is dat overigens niet, omdat zij opereren vanuit een sterke waardenoriëntatie.

Dit witboek beoogt bij te dragen aan een discourse in het bedrijfsleven waarin *het denken en doen vanuit de ander* kan leiden tot succesvol ondernemen op meerdere – financiële en niet-financiële – dimensies. Het beoogt eigenaren, managers en medewerkers te inspireren om concreet over agapè na te denken er ermee aan de slag te gaan.

Introductie

“Love can be thought of as a commitment of the will to the true good of another” — Deirdre McCloskey (2006:91)

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 gemoedelijk 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. Het is de liefde die een verbond uitdrukt, een verbond van God met de mensen, dat voorbij gaat aan het instrumentele *do ut des* – het geven met de intentie te ontvangen. Agapè is een van de vormen van liefde, naast eros, philia en storgè. 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. Het voorbeeld van Gander is bijzonder, maar de

actie van de bevolking is zeker niet uitzonderlijk. Mensen zijn bereid om in het publieke domein elkaar te helpen, zonder dat daar onmiddellijk iets tegenover staat.

Hoe zit dat in het bedrijfsleven? Zijn bedrijven en hun managers en medewerkers net zo betrokken bij het welzijn van anderen als de bevolking van Gander in het bovenstaande voorbeeld?⁵ Centraal in dit witboek staat de vraag naar de mate waarin ondernemingen oog hebben voor het welzijn van de ander en de wijze waarop zij daar invulling aan geven. Intuïtief roept het beeld dat ondernemingen gericht zouden zijn op het welzijn van anderen mogelijk vraagtekens op. Zijn zij niet primair gericht op het maken van winst, waaraan al het andere ondergeschikt wordt gemaakt? Daar valt in de huidige economie, waarin de aandeelhouder het in de afgelopen decennia voor het zeggen heeft gekregen, veel voor te zeggen. Initiatieven voor een breder stakeholder management ten spijt, de praktijk van het aandeelhouderskapitalisme neemt nog steeds een prominente plaats in binnen beursgenoteerde ondernemingen. Zo drukken activistische aandeelhouders bedrijven regelmatig met de neus op de feiten: de onderneming heeft als maatschappelijke taak de belangen van de eigenaren te dienen binnen de grenzen van de wet en van het fatsoen⁶. Dat geldt ook voor bedrijven die zich als verantwoord of duurzaam profileren, zoals Unilever, AKZO Nobel, DSM, enzovoort.

Tegelijkertijd zien we in het bedrijfsleven signalen die in een andere richting wijzen. Ondernemingen, zowel beursgenoteerde als niet-beursgenoteerde, richten zich in beleid, activiteiten en gedragingen steeds vaker op het welzijn van medewerkers, klanten, financiers, partners, of de samenleving. Dat wordt ook van hen verwacht. Zo wijst de WRR (2017) 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 toemende mate moeite met een bedrijf dat (in de ogen van het publiek) vooral neemt en weinig geeft.”⁷ Een mooi voorbeeld in dit kader vormt DSM, dat samen met de overheid en de landbouwsector in Rwanda in een publiek-private samenwerking Africa Improved Foods heeft opgericht. Lokale coöperaties leveren de gewassen waarmee DSM Nootri voedingsproducten maakt gericht op het versterken van de gezondheid van vrouwen en kinderen in hun eerste 1000 dagen. Of neem Philips, dat community life centers opzet in Afrika en daarmee zorgt voor een betere toegang tot kwalitatief hoogwaardige gezondheidszorg. Toegang tot de eerstelijnszorg staat centraal, maar Philips zorgt ook voor een betere verwijzing naar secundaire en tertiaire zorg. Zeker zo interessant is dat de klinieken schoon water en toegang tot het internet bieden aan hun cliënten. Als gevolg hiervan ontstaat ruimte voor lokale ondernemers om in de nabijheid van de kliniek bedrijfsactiviteiten

te ontwikkelen, die op hun beurt bijdragen aan de financiële haalbaarheid van het centrum⁸. Naast de verbondenheid met de directe business laten ondernemingen zich ook van hun goede kant zien als zij vrijwillig doneren aan maatschappelijke projecten. Initiatieven zoals Geven in Nederland laten zien dat bedrijven doneren aan sociale, milieu, culturele, religieuze en andere maatschappelijke doelstellingen. Overigens gaat het oog 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)⁹. Dus of het nu gaat om de ontwikkeling en coaching 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 vertonen tekenen van agapè.

Dit witboek bevat een pleidooi voor de introductie van agapè in het bedrijfsleven als een zinvolle aanvulling op het bestaande praktijkvocabulaire. Agapè onderscheidt zich van begrippen zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen, gedeelde waardecreatie, sociaal ondernemerschap of humanistisch management. Het begrip is geen nieuwe persing van een oude grammofoonplaat, maar biedt een ander perspectief. Dat is ook noodzakelijk, om toegevoegde waarde te kunnen hebben voor het ontwikkelen of veranderen van bedrijven

vanuit de verbondenheid met of het welzijn van anderen in de context van het zakendoen. Alvorens in te gaan op de wijze waarop agapè in de bedrijfspraktijk vorm en inhoud krijgt, start dit witboek met een omschrijving van het begrip agapè. **Hoofdstuk 1** gaat in op de herkomst en betekenis van het begrip, om af te sluiten met een operationalisering die richting geeft aan het casestudy onderzoek in **hoofdstuk 3**. In **hoofdstuk 2** ga ik in op het empirisch onderzoek in de breedte onder relaties van MVO Nederland. Het hoofdstuk beschrijft de uitkomsten van een survey naar het geven om anderen. **Hoofdstuk 3** bevat de resultaten van een casestudy onder acht deelnemende bedrijven, variërend van beursgenoteerde multinationals tot kleine en middelgrote familie bedrijven. Op voorhand merk ik op dat het doel van het witboek is om te laten zien dat agapè een concept is dat voorkomt in en hanteerbaar is door ondernemingen. Bij de gegevensverzameling is systematisch te werk gegaan. De waardering van de resultaten van het onderzoek worden echter gekleurd door de onderzoeksdoelstelling om de herkenbaarheid van agapè in bedrijven en de bruikbaarheid van het concept voor de bedrijfspraktijk te verhelderen.

Op voorhand merken we op dat een witboek niet hetzelfde is als een blauwdruk. Dit rapport bevat geen concreet stappenplan waarmee agapè kan worden geïnitieerd en geïmplementeerd in een bedrijf. Het laat vooral zien wat onder

agapè wordt verstaan en op welke wijze ondernemingen daar invulling aan geven. Dat lijkt meer op een kunst, aldus Erich Fromm, dan op een kunde. Het loopt uiteen van een schouderklopje tot een luisterend oor – de agapè-momentjes – tot meer systematische aanpakken gericht op de verbondenheid met medewerkers, klanten, leveranciers en de samenleving. Tevens gaat dit rapport in op de praktijk van alledag. Het toont hoe bedrijven invulling geven aan hun gerichtheid op het welzijn van anderen en beoogt inspiratie te bieden aan bedrijven die op een meer mens- en samenlevingswaardige manier willen ondernemen.



1 | Liefde – een begrip met vele betekenissen

Bent u wel eens begonnen over agapè in een bedrijfsomgeving? Probeer het eens en u wordt vooral wazig aangekeken. De toelichting dat agapè een van de vormen van liefde is in de Griekse oudheid, maakt het er in de regel niet beter op. Liefde is geen begrip dat wordt gebruikt in een bedrijfscontext: 'get real' is een veel gehoorde reactie (Sisodia, et al. 2014). Geef je vervolgens concrete voorbeelden waardoor de contouren van agapè helder worden, dan neemt de herkenning al snel toe. In het navolgende wordt de inhoud van agapè verkend, om daarna in te gaan op de operationalisering van het begrip in relatie tot aanverwante concepten die worden gebruikt in de dagelijkse bedrijfspraktijk.

1.1 Agapè – een vorm van liefde

Liefde is geen begrip dat veel voorkomt in de literatuur over of de praktijk van bedrijfsleven. Vanzelfsprekend slaat er wel eens een vonk over tussen collega's¹⁰, terwijl ook diepgewortelde vriendschappen kunnen ontstaan¹¹. Vriendschappen kunnen zelfs de aanleiding zijn tot het starten van een onderneming¹². Verliefdheid en vriendschap zijn vormen van liefde waarvoor in de oudheid verschillende termen werden gehanteerd. In het eerste geval doet *eros* zijn werk; in het tweede spreken we van *philia*. Deze vormen van liefde behoren vooral tot het persoonlijk domein. *Agapè* kent een bredere lading en gaat over liefde voor en medeleven met anderen. Al wordt de term niet gekend en gebruikt in een bedrijfsomgeving, ze wordt wel degelijk 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 service-center 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 ligt van een dierenkliniek 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 haar geen kosten in rekening zou 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). Agapè overstijgt het domein van rationeel management, waarin medewerkers, zoals in het geval van servicecentra, nauwkeurig worden geïnstrueerd hoe te reageren op klanten. 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. In het bovenstaande voorbeeld laat agapè zich van meerdere kanten zien. Enerzijds toont de medewerker oprecht belangstelling voor het welzijn van de klant. Hij spreekt zijn medeleven uit met het overlijden van de hond van de klant. Anderzijds is het handelen concreet in de zin dat het de materiële gevolgen wegneemt van het leed. De klant hoeft uiteindelijk geen overnachting te betalen.

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 kan zich 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.”

1.2 Het kennen van de ander

Je verheugen over het geluk of welzijn van anderen, of meeleven als het de ander even tegenzit, is mooi. Het zijn vormen van welwillendheid of sympathie die het dagelijks leven wat mooier kleuren. Maar soms heeft de ander meer aan concrete actie. Een bekend voorbeeld van een man van de daad is de barmhartige Samaritaan. Hij merkte een overvallen man op langs de kant van de weg, verzorgde zijn wonden, vervoerde hem naar de herberg en betaalde de herbergier vooruit voor een goede verzorging. Toch roept het voorval de vraag op waar de Samaritaan zich op beriep toen hij het slachtoffer liefdevol benaderde en verzorgde. Vrijwel klakkeloos gaan we ervan uit dat hij handelde in het belang van de overvallen man. We verplaatsen ons in de ander vanuit ons eigen referentiekader. In veel gevallen blijkt dit ex post een legitieme gedachte. De ander is dan blij met de aandacht of de activiteit gericht op zijn of haar welzijn. Maar hoe zeker zijn we ex ante van onze zaak? Weten we waar de ander behoefte aan heeft en gaat dat op voor iedereen?

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, die daar voor de dakloze nog een aardige cent oplevert. Hoe ironisch het gedicht ook is, het bevat een kern van waarheid. In *The needs of strangers* laat Michael Ignatieff (1984) zien dat de arme en hulpbehoevende ouderen in zijn buurt soms behoefte hebben aan andere zaken dan wij denken. Iedereen heeft eten, kleren, of een dak boven het hoofd nodig. Maar soms is er ook behoefte aan gewoon een praatje, een schouderklopje, of een beetje hulp bij de boodschappen. Wie bepaalt dan waar zij behoefte aan hebben en wie zorgt er dan voor? De Franse filosoof Emmanuel Levinas (2003) maakt duidelijk dat wij een persoon niet kunnen kennen zonder hem of haar aan te spreken – iets dat we in de dagelijkse praktijk maar al te vaak doen. Alleen luisteren we vaak slecht. Al waarnemend, handelend en zingevend maakt het ‘ik’ van de wereld noodzakelijk zijn of haar wereld. We eigenen ons, aldus Levinas, de wereld toe vanuit onze perceptie ervan en kleuren deze in volgens onze eigen opvattingen, beelden en waarden. Er is sprake van een ‘egologie’ (Kaulingfreks en Ten Bos, 2007). Dat is niet iets waarvoor het individu vrijelijk kan kiezen. Het maakt zich de wereld eigen, zoals het die waarneemt en er is geen weg waarop we de ander op voorhand zouden kunnen kennen en weten wat zijn of haar behoeften of belangen zijn. Wat rest is het scheppen van

een situatie of ruimte waarin de ander tot ons kan spreken. Door het aanspreken of aankijken – Levinas spreekt in dit kader over het menselijk gelaat dat een appèl op ons doen – ontstaat een relatie met de ander. Om vanuit de beperkingen in het kennen van de ander te bepalen wat goed is voor hem of haar, zijn zorgvuldigheid en terughoudendheid geboden, aldus Ignatieff (1984). In de menselijke verhoudingen zijn maar weinig aannames gevaarlijker dan de gedachte dat men beter weet wat een ander nodig heeft dan de betrokkene zelf¹³. We kunnen niet zeker zijn van wat de ander wil, als we hem of haar niet actief betrekken en luisteren naar wat hij of zij heeft te zeggen. Juist in de ontmoeting met de ander, waarbij de ander mij aanspreekt en ik luister en hoor, ontstaat een relatie. De ander is namelijk geen passief, ontvangend object van onze goede bedoelingen:

“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.” (Ignatieff, 1984:16)

Meeleven met anderen, met hun zorgen, verdriet en vreugde, en bijdragen aan hun vermogen om in welzijn te leven, komt vaak in kleine gebaren tot uitdrukking. Ignatieff (2017) spreekt in dit kader van “gewone deugden”. Die lopen uiteen van het geven van een lift aan iemand, een shawl leggen om de schouder van een collega die het koud heeft, de blinde helpen bij het oversteken, een pakje van de bezorgdienst aannemen voor je bureaus, enzovoorts. In deze vormen van “levensvaardigheid”, die we aanduiden als ‘agapè-momentjes’¹⁴, komt onze medemenselijkheid en een oprechte interesse voor de ander tot uitdrukking. Er is evenwel pas echt sprake van agapè als de verbondenheid met de ander ook echt door de ander wordt gewild en die wil ook aan ons duidelijk kan maken.

Deze observaties leiden ertoe dat ‘geven om het welzijn van anderen’ tenminste drie dimensies kent:

- 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.
- 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.

Dit leidt ertoe dat ik agapè omschrijf als:

*'het onverplichte commitment aan de bloei van iemand of iets anders dat door de ander wordt gewild en tot uitdrukking komt in concrete handelingen en realisaties in de context van het ondernemen.'*¹⁵

Agapè in de 21^e eeuw vraagt hiermee om een herijking van het oude voorbeeld van de empathische en behulpzame Samaritaan. De connectie met de ander en de concreetheid van de activiteit blijven staan. Wat agapè toevoegt in het denken en handelen vanuit de ander, is dat hij of zij in staat wordt gesteld ons aan te spreken en dat wij luisteren naar en horen wat de ander zegt. Waar vindt de ander zelf dat hij of zij bij is gebaat? Hierbij dienen we de opmerkingen van Levinas en Ignatieff over het 'onkenbare' van de ander serieus te nemen.

Welwillendheid jegens de ander

We kennen in ons taalgebruik vele woorden die uitdrukking geven aan de liefde voor of de gerichtheid op (het welzijn van) de ander. Voorbeelden zijn compassie, medeleven, welwillendheid, sympathie, empathie, of solidariteit. Deze begrippen komen snel op als het een vriend, familielid, collega, of zelfs een willekeurige vreemde even tegenzit. Je hebt even een luisterend oor voor de ander of steekt even een helpende hand uit om de ander ter wille te zijn. Agapè onderscheidt zich van deze begrippen op tenminste twee manieren. Allereerst richt het zich niet enkel op het welzijn van de ander als het tegenzit, maar ook op het zich ontwikkelen van de ander. De mecenas die Janine Jansen een Stradivarius ter beschikking stelt, draagt bij aan het tot nog grotere bloei komen van de violiste. Ten tweede gaat agapè uit van het aanspreken door de ander als basis voor het handelen. Agapè start bij de ander en diens behoeften, belangen en bloei zoals die worden geuit en niet bij mijn beelden over wat ik denk dat de ander nodig heeft. Tot slot veronderstelt agapè een concrete activiteit, die in aanverwante begrippen soms wel en soms niet tot uitdrukking komt.



Coors

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. De toehoorders gniffelen, want hoe kan iemand die nauwelijks communiceert nu een modelmedewerker zijn? Maar Kees heeft hart voor de zaak. Hij is bijzonder goed in repeterend werk dat weinig variatie en creativiteit vereist. Is er eens te weinig werk, dan klokt hij eerder uit en neemt zonder dat iemand dit vraagt vrije uren op. Is het daarentegen druk, dan kan Coors rekenen op extra inzet van Kees. Voor Han Revelman, directeur van Coors, is Kees 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. Centraal staat dat mensen naar hun aard en mogelijkheden kunnen werken bij Coors. Om dat te bevorderen worden medewerkers uitgenodigd mee te denken over werkprocessen en innovaties die in het belang zijn van de medewerkers en de onderneming. Dat resulteert in positieve effecten op werkplezier, arbeidstevredenheid, kwaliteit van de productie en output van de onderneming.

De uitdaging voor bedrijven die invulling willen geven aan agapè ligt dan ook in het creëren van een ruimte voor managers en medewerkers om oog te hebben voor de behoeften, de belangen en de bloei van elkaar en die van klanten, partners, leveranciers of mensen in de lokale omgeving. Maar bovenal, om dat zodanig te doen dat de ander de onderneming kan aanspreken en de manager en medewerker kunnen luisteren en horen wat wordt gezegd.

Het voorbeeld laat zien dat, voor zover we in het [bovenstaande](#) kunnen spreken over agapè, dit begrip in de eerste plaats een '*geven om*' de ander inhoudt. Maar daarnaast veronderstelt het ook een '*geven aan*' de ander en een '*geven met*' de ander.

1.3 Agapè en eigenbelang

In de theorie over de onderneming worden bedrijven vaak voorgesteld als een knooppunt van contracten, waarbij het eigenbelang leidend is (vgl. Jensen en Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983, Argandona, 2011). Eigenaren, managers, medewerkers, zakelijke of maatschappelijke partners worden verondersteld rationeel te handelen gericht op het maximaliseren van hun eigen voordeel of nut. De scepsis ligt dan al onmiddellijk op de loer, als het onderwerp van agapè ter sprake komt. Dat geldt des te meer in een Friedmaniaanse context waarin het dienen van de belangen van de eigenaren van de onderneming voorop staat. Hoewel in het moderne

stakeholderdenken, onder meer tot uitdrukking komend in de Nederlandse Corporate Governance code, nadruk ligt op het behartigen en afstemmen van de belangen van alle stakeholders, speelt ook hier het eigenbelang nog immer een prominente rol. Dat roept de vraag op hoe een gerichtheid op het welzijn van anderen zich in een bedrijfsomgeving verhoudt tot het streven naar eigenbelang? Mag de onderneming, de manager of de medewerker zelf ook beter worden van de op de ander gerichte activiteit – of dient sprake te zijn van onbaatzuchtigheid? En hoe zit het met de intenties? Is er enkel sprake van agapè als de gever het welzijn van de ander bevordert zonder daarbij (in de eerste plaats) aan het eigenbelang te denken? Juist in de context van het bedrijfsleven zijn deze vragen relevant, wil agapè enige betekenis krijgen in dagelijks handelen van managers, medewerkers en degenen met wie zij relaties onderhouden. Daarbij dienen we recht te doen aan het specifieke karakter van het bedrijfsleven als onderscheiden van, bijvoorbeeld, de liefde die we in de persoonlijke sfeer voor een ander voelen. Zo past een economische, utilistische calculus niet als basis voor de liefde van, bijvoorbeeld, een moeder voor haar kind (McCloskey, 2006). Moeders hebben over het algemeen hun kinderen lief, stellen geen voorwaarden aan de liefde en verwachten er op voorhand niet onmiddellijk iets voor terug¹⁶.

In het bedrijfsleven ligt dat mogelijk anders, zelfs al gaat de literatuur in het algemeen uit van een zekere onbaatzuchtigheid in het geven om het welzijn van anderen¹⁷. In zijn encycliek *Caritas in Veritate* (2009) maakt paus Benedictus XVI 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”. Benedictus gaat zelfs een stap verder door “het principe van de onbaatzuchtigheid” te zien als noodzakelijke voorwaarde om een economische, sociale en politieke ontwikkeling mogelijk te maken die waarlijk menselijk wil zijn. De liefde vormt een belangrijke inspiratiebron voor een economie die het winststreven paart aan een zekere onbaatzuchtigheid en bijdraagt aan “een beschaving van de economie” (Benedictus XVI, 2009).

Dit uitgangspunt van de onbaatzuchtig en onvoorwaardelijk gegeven liefde treffen we aan in veel beschouwingen¹⁸, al zien we ook andere inzichten terug in de literatuur. Zo veronderstelt de, op het welzijn van de ander gerichte, gift in het werk van de Franse socioloog Marcel Mauss altijd ook een tegenprestatie. Dat is geen harde voorwaarde, maar meer een stilzwijgende verwachting, zo geeft Mauss aan. Een gift vraagt op enig moment een tegengift om de relatie te bestendigen¹⁹. Mauss gaat daarbij niet zover dat de wederkerigheid enkel wordt gekenmerkt door de materiële uitruil van goederen. Geven heeft vaak ook een immateriële zijde²⁰ en beweegt zich

tussen een vrij en spontaan gegeven geschenk en een utilistisch gemotiveerde ruil. De gift bestendigt en verrijkt sociale relaties, waardoor niet alleen de ontvanger, maar ook de gever voordeel heeft van het geven²¹ – al was het maar omdat hij of zij vreugde ontleent aan het geven (Buijs, 2012).

Rijk Zwaan stelt vooraf geen eisen aan het bevorderen van het welzijn van haar medewerkers. De onderneming richt zich onvoorwaardelijk op hun welzijn want, zoals directeur Ben Tax, aangeeft in Het Financieele Dagblad: “De waarde van één werknemer is groter dan alle activa bij elkaar.”²⁵

Rijk Zwaan als voorbeeld van het denken vanuit de ander

Rijk Zwaan is een familiebedrijf dat behoort tot de grootste groenteveredelaars ter wereld. Het bedrijf omschrijft zichzelf als “een groep van mensen die gezamenlijk een product of dienst willen ontwikkelen die waarde toevoegt voor onze klanten en voor de samenleving”²². Medewerkers worden gezien als waren zij lid van een familie en dat geldt 24/7. De onderneming zegt daarover:

“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.”²³

Deze cultuur, die aandacht voor mensen en organisatie paart aan economische, sociale en milieuprestaties, vormt de basis voor goede resultaten. “We zien het aan onze mensen”, zo merkt directeur Ben Tax op. Dat medewerkers van Rijk Zwaan gemotiveerd en tevreden zijn over de onderneming, blijkt ook uit de benoeming tot beste werkgever van Nederland in 2018 in de categorie Productie & Industrie²⁴. Daarnaast, aldus de directeur, zijn de financiële resultaten positief als gevolg van het centraal stellen van de mens.



Zowel de literatuur als de praktijk laten een zekere grens zien, waaronder niet meer gesproken kan worden van agapè, zelfs al is de activiteit op de ander gericht. Dat doet zich voor als de ander louter wordt gezien en ingezet om de belangen van de gever te behartigen. De ontvanger is dan niets meer dan een gereedschap in het streven naar belangenmaximalisatie van de gever. We spreken dan van een *instrumentalisering van de gift* – en daarmee van de ontvanger. Zo is de gratis dienstverlening van grote ondernemingen als Google, Facebook, of Booking – de laatste onder meer via de cross-selling activiteiten van haar merken Priceline, Open Table, Rentalcars, Booking en Agoda – enkel een middel om de winst van de onderneming op te stuwen. Maar ook het voorbeeld van de “voluntourist” (Simpson, et al., 2014), die meer geïnteresseerd is in het Facebook-fotomomentje met de weeskinderen, dan in structurele ondersteuning van het opvanghuis, valt in deze categorie. Het kan de kinderen uiteindelijk zelfs schade berokkenen. Simpson spreekt hier zelfs van de “illegitimiteit van de gever”.

1.4 Agapè in bedrijven

De voorbeelden van Coors en Rijk Zwaan zijn niet alledaags. Toch treffen we in bedrijven regelmatig elementen aan van agapeïsch handelen. Dat gebeurt veelal onder verschillende noemers, waaronder die van maatschappelijk verantwoord ondernemen, gedeelde waardecreatie, humanistisch management of sociaal ondernemerschap. Deze begrippen

hebben met agapè gemeen dat ze een respons vormen op gebeurtenissen en activiteiten die het leven, welzijn, geluk en ontwikkeling van anderen raken. Ze tonen verwantschap, zoals schaken verwantschap heeft met dammen of, op andere dimensies, met Risk of Monopolie²⁶. Op onderdelen vertonen ze gelijkenis, op andere onderdelen zijn ze onderscheidend. Om onderzoek te kunnen doen naar agapè in de dagelijkse bedrijfspraktijk moet duidelijk zijn wat agapè betekent, hoe het zich verhoudt tot aanverwante concepten en waarom het van waarde is in een bedrijfscontext.

Het eerste begrip dat zijn weerklink vindt in het bedrijfsleven gericht op een breder welzijnsbegrip is *maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Het idee achter dit begrip deed zijn intrede aan het eind van de 19^e eeuw. Verlichte ondernemers kregen oog voor de noden van hun medewerkers en de samenleving waarin ze opereerden. Een bekend voorbeeld in Nederland was Jacques van Marken, de oprichter en eigenaar van de N.V. Nederlandsche Gist- en Spiritusfabriek. Hij riep voor medewerkers een ziekenfonds en een ongevallenverzekering in het leven, bouwde huizen, initieerde een ondernemingsraad en richtte een pensioenfonds op – alles met een paternalistische grondtoon, gemotiveerd vanuit het bedrijfsbelang²⁷ (Carroll, 2008; Sluyterman, 2012). Howard Bowen omschreef in 1953 voor het eerst het begrip: “de verplichtingen van zakenmannen om dat beleid te voeren, om die beslissingen te nemen, om die

actielijnen te volgen, die wenselijk zijn in termen van de doelen en waarden van onze samenleving” (Bowen, 1953), waarna in de opvolgende decennia de definities over elkaar struikelden. Een onderscheid dat veel stof deed opwaaien was dat tussen Corporate Social Responsibility (CSR1) en Corporate Social Responsiveness (CSR2) (Frederick, 1994). Waar CSR1 betrekking heeft op de substantieve verantwoordelijkheden van een onderneming, zoals mensenrechten of milieubescherming, daar verwijst CSR2 naar ‘de mechanismen, procedures, arrangementen en gedragsmatige patronen die, samen genomen, de onderneming in staat stellen adequaat te reageren op omgevingsdruk’ (Frederick, 1994). In een poging tot synthese gaf Carroll (1979) aan dat “de maatschappelijk verantwoordelijkheid van de onderneming de economische, juridische, ethische en discretionaire²⁸ verwachtingen omvat die de samenleving van organisaties heeft op een gegeven moment in de tijd”²⁹. Die verwachtingen richten zich op klimaatverandering, discriminatie- en corruptiebestrijding, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden, maar ook op filantropische uitingen zoals het steunen van goede doelen of het bevorderen van vrijwilligerswerk.

Van recenter datum is de *gedeelde waardecreatie*. Anders dan de naam doet vermoeden, zo stellen Porter en Kramer (2011), gaat ‘gedeelde waarde’ niet over het delen, verdelen of herverdelen van de door ondernemingen 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” (Porter en Kramer, 2011). Neem de aanpak van Nestlé gericht 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 Nestlé actief bij aan productievergroting. Per hectare oogsten de boeren meer koffie. Dat is een goede stap voorwaarts en zorgt ervoor dat de multinational, maar ook de koffieproducenten beter af zijn. De praktijk wijst uit dat deze ontwikkeling voor kleinere boeren mogelijk nog steeds onvoldoende is voor een menswaardig leven en een daarbij passend leefbaar inkomen³⁰. Daarnaast vraagt de bloei en ontwikkeling van de ander om meer dan het louter voorzien in banen, brood of brandstof³¹.

De notie van gedeelde waarde is niet enkel van toepassing op gevestigde bedrijven, maar is ook nuttig voor bedrijven die tot doel hebben sociale, maatschappelijke of milieu-uitdagingen aan te pakken. 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 voorbeelden lopen uiteen van Taxi Electric, tot Tony’s Chocolonely, Triodos Bank, Black Bear Carbon, Yoni, of Fairphone – om enkele van de bekendste te noemen. Elk van de ondernemingen streeft eerst en vooral een maatschappelijk doel na. Het bedrijf is daarbij vaak niets meer en niets minder dan een voertuig voor het realiseren van maatschappelijke verandering – of het nu gaat om schoner rijden, het terugwinnen van carbon black, het bestrijden van kindsclavernij, het integreren van senioren in de arbeidsmarkt, of het in de markt zetten van biologische tampons en inlegkruisjes. Maatschappelijk ondernemerschap kent, anders dan maatschappelijk verantwoord ondernemen en gedeelde waardecreatie, vaak wel een relatie met het welzijn van een specifieke doelgroep of gemeenschap. Dan gaat het meestal om groepen mensen die niet kunnen voorzien in, wat algemeen wordt beschouwd als, hun basisbehoeften. Het gaat dan om zaken als toegang tot arbeid, tot veilige en gezonde arbeidsomstandigheden, tot een dak boven je hoofd, tot goed onderwijs of goede gezondheidszorg, maar ook tot een schoon milieu. Amartya Sen (1979; 2003) en Martha Nussbaum (2011) wijzen er in hun ‘capabilities benaderingen’ op dat het bij de bloei van anderen niet louter draait om goederen of diensten, hoe belangrijk die ook zijn (vgl. Hummels, 2018). Centraal staat de vraag of mensen beschikken over de capaciteiten en

mogelijkheden om dag in dag uit zelfstandig in hun behoeften te voorzien. Het vermogen om zelf besluiten te nemen draagt bij aan de vorming van “ruimtes voor individuele vrijheden en keuzes” (Nussbaum, 2011). Neem Happy Tosti, een onderneming die tot doel heeft om jongeren voor wie betaalde arbeid niet vanzelfsprekend is, tot bloei te laten komen. Dat doet zij op basis van een commerciële bedrijfsvoering. Het doel is niet om hen uit de uitkering te halen en daarmee het maatschappelijk belang te bevorderen, maar om hun talenten aan te spreken en hen tot bloei te brengen in een situatie die van de jongeren ook een zekere verantwoordelijkheid vraagt. Ze krijgen een kans, maar moeten er zelf ook het nodige voor doen. Een prachtig voorbeeld van een ‘capaciteitsverhogende’ maatschappelijke onderneming is het private Aravind Eye Hospital.

Ook ten aanzien van *humanistisch management* zien we overeenkomsten met agapè. Deze stroming in het managementdenken³² kan worden omschreven 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). Eenvoudiger gesteld beschrijft humanistisch management een aanpak die menselijke waardigheid, het gemeenschappelijk goede, individuele ontplooiing en duurzaamheid samenbrengt. Daarmee krijgt humanistisch management het karakter van een omvattende filosofie of een gemeenschappelijke basis in bedrijven

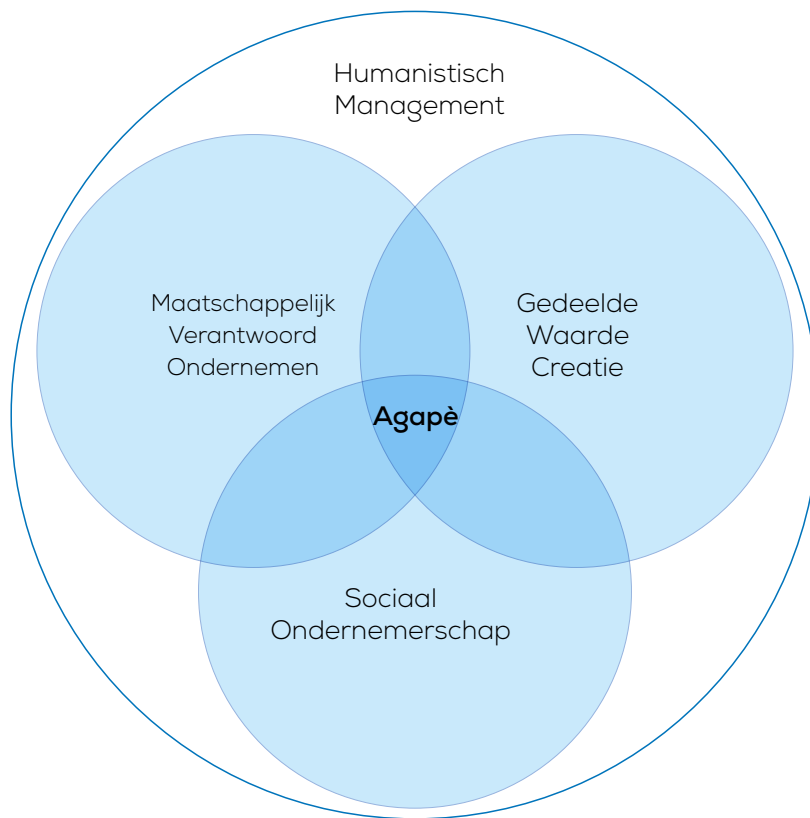
De oogkliniek van Dr. V.³³

Aravind is een oogkliniek in Madurai, die in 1976 werd opgericht door Dr. Govindappa Venkataswamy³⁴ met als doel nodeloze blindheid uit te bannen. Daartoe zette hij een kliniek op die oogzorg biedt aan allen die dat nodig hebben in Madurai en later ook elders in Tamil Nadu. Dr. V, zoals hij werd genoemd, ging uit van de noden van de ander en verheugde zich op het teruggeven van het zicht aan zijn patiënten. Wat de kliniek bijzonder maakt is dat zij dezelfde medische zorg van hoge kwaliteit aanbiedt aan alle patiënten – rijk, arm en straatarm. Om de (straat) armen goede zorg te bieden introduceerde Dr V een vorm van kruisfinanciering. Rijken bekostigen de zorg aan de armen. Ook zorgde hij voor een systeem waarbij de artsen en verpleegkundigen hun taken op rotatiebasis verrichten in de betaalde en onbetaalde sectie van het hospitaal. De staf deelde daarmee de verantwoordelijkheid voor alle patiënten.

die maatschappelijk verantwoord ondernemen, gedeelde waarde creëren of sociaal ondernemen om een sociaal, maatschappelijk of milieuvraagstuk oplossen. Dat komt ook tot uitdrukking in de vormgeving van een op humanistische grondslag geschoeide managementaanpak die, aldus Kimakowitz et al., onder meer bestaat uit:

- bedrijfsstrategieën die een gedeelde waardecreatie veronderstellen gericht op het 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, en
- transformationeel leiderschap dat morele waarden centraal stelt.

Deze uitgangspunten komen in vrijwel elke moderne managementaanpak tot uitdrukking, waarmee humanistisch management in de figuur wordt gezien als alomvattend³⁵.



Figuur 1.1
Agape in relatie tot aanverwante concepten

Anders dan humanistisch management omvat agapè niet het totaal van de aanverwante concepten, ook al kent het duidelijke overeenkomsten met de genoemde begrippen. Agapè kan onderdeel zijn van de wijze waarop een maatschappelijk verantwoorde onderneming opereert, waarde creëert, en sociale of milieuproblemen aanpakt, maar vereist is dat niet. Agapè veronderstelt wel het ontstaan of onderhouden van een relatie tussen geveer en ontvanger, een activiteit gericht op het welzijn van de ontvangende ander en het laten spreken van en luisteren naar de ander – en horen wat wordt gezegd. Agapè is als het opnieuw afstellen van de koplampen van een auto die teveel naar beneden gericht stonden. Plotseling ga je andere dingen zien die daarvoor onzichtbaar bleven. Agapè onderscheidt zich dan ook niet door de missie van het bedrijf, niet door de maatschappelijke vraagstukken die het aanpakt, niet door de producten en diensten die het aanbiedt, maar in de wijze waarop we met de ander omgaan en vanuit zijn of haar welzijn actie te ondernemen. Het ‘hoe’ staat centraal – niet het ‘wat’ of het ‘waarom’. Hoe kan de ander tot zijn recht komen en zijn of haar behoeften, belangen en bloei realiseren, zodanig dat niet mijn percepties over de ander en diens welzijn centraal staan maar die van de ander zelf?

In de praktijk is agapè daarmee zowel breder als beperkter dan de aanverwante begrippen. Agapè is breder en universeler 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. Tegelijkertijd is agapè beperkter door de specifieke eis die het stelt omtrent de genoemde hoe-vraag. 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 onderneming³⁶. Frits Goldschmeding, die het begrip vanaf het prille begin van de onderneming in de bedrijfsvorming en de cultuur van Randstad vorm en inhoud gaf, verwoordt dit denken vanuit de ander in een interview in Het Financieele Dagblad:

“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.”³⁷

all in the family



2 | Agapè in de breedte van de praktijk

Tonen ondernemers, managers en medewerkers in de praktijk belangstelling voor het welzijn van anderen en zo ja, hoe geven zij daar dan handen en voeten aan? Om deze vragen te beantwoorden werd in het voorjaar van 2019 een survey uitgezet onder relaties van MVO Nederland. Daarbij werd de volgende toelichting gegeven.

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-ge-detineerde 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? De survey richt zich op het handelen van (de eigenaren, managers en medewerkers van) ondernemingen, overheden en maatschappelijke organisaties.

Op voorhand merk ik op dat de resultaten met enige voorzichtigheid moeten worden geïnterpreteerd. Relaties van MVO NL hebben een meer dan gemiddelde belangstelling voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en daarmee samenhangende sociale en ecologische concepten. Desondanks geven de resultaten een indicatief beeld over (het omgaan met het welzijn van) anderen.

In totaal openden 721 mensen, afkomstig uit het bedrijfsleven, de overheid en de maatschappelijke sector, de online vragenlijst. Dat heeft geleid tot tussen de 563 en 452 bruikbare observaties (N) per vraag³⁸. De respons komt overwegend (59 procent) van mannen met een gemiddelde leeftijd van 51 jaar. Bijna een kwart van de respondenten is ZZP-er; 40 procent

heeft een leidinggevende positie en 24 procent bekleedt een specialistische staffunctie. De organisaties die zij representeren zijn vooral actief in de tertiaire sector (48 procent), ex aequo gevolgd door de secundaire en de quataire sector (24 procent). Kijken we naar de organisatieomvang, dan werkt de helft van de respondenten voor organisaties met minder dan 50 werknemers. De helft daarvan werkt in het segment tussen 2 en 10 medewerkers. Bij de respondenten die werken voor organisaties met meer dan 50 werknemers valt op dat veertig procent daarvan juist werkt voor zeer grote organisatie met meer dan 1000 medewerkers. Tot slot gaven 118 respondenten aan te werken voor een familiebedrijf³⁹.

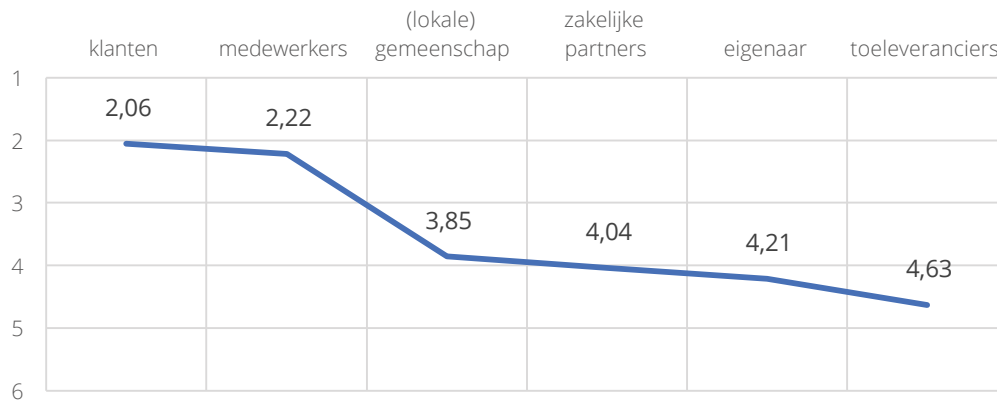
2.1 Een cijfer voor de gerichtheid op anderen⁴⁰

De mate waarin de organisatie is gericht op (het welzijn van) anderen werd in verschillende vragen geadresseerd. Respondenten geven hun eigen organisatie een 7,6 op een schaal van 1 tot 10 voor de aandacht voor anderen en hun welzijn. Tevens menen respondenten dat hun organisatie oprecht begaan is met het welzijn van anderen, hen vooruit helpt en hun belangen plaatst voor financiële opbrengsten. Dit leidde eveneens tot een gemiddelde score van 7,6 op een schaal van 1 tot 10. De eerste indruk is derhalve dat respondenten de gerichtheid van hun organisatie op het welzijn van

anderen als goed beoordelen. Daarbij blijken over het algemeen geen verschillen op te treden tussen de sectoren van de economie, met als enige uitzondering het prioriteren van het welzijn van anderen boven financiële overwegingen. De quataire sector geeft hier een hogere score dan de secundaire en tertiaire sector. Dit verbaast niet vanwege de niet-commerciële oriëntatie van de quataire sector. Significante verschillen treden wel op tussen kleinere en grotere organisaties. Organisaties met minder dan 10 medewerkers scoren een 8,2 op de aandacht voor anderen, middelgrote organisaties een 7,4 en zeer grote organisaties een 7. Het maakt niet uit of er sprake is van een familiebedrijf.

2.2 Belangrijkste anderen

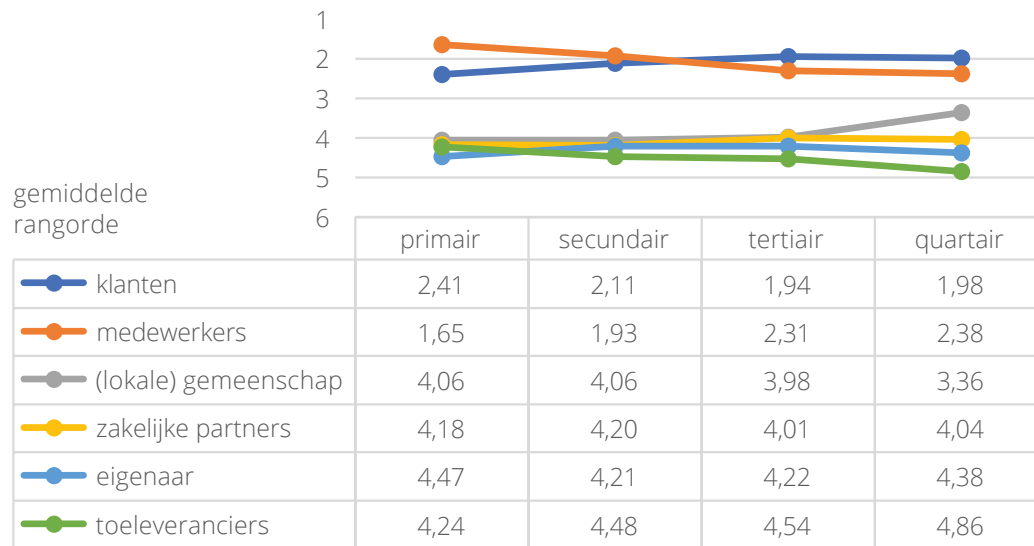
Op wie richten organisaties zich nu in het op de ander gerichte handelen? Zijn dat klanten en medewerkers of toch, zoals in het geval van Schijvens en Peeze en in mindere mate Randstad's Baanbrekend, leveranciers en zakelijke partners? In deze sectie trachten we antwoord te geven op deze belangrijke vraag. Wie is de belangrijkste andere als het gaat om het welzijn van de stakeholders? Figuur 2.1 laat zien dat klanten en medewerkers de belangrijkste anderen zijn voor de respondenten en hun organisaties. De lokale gemeenschap volgt op gepaste afstand.



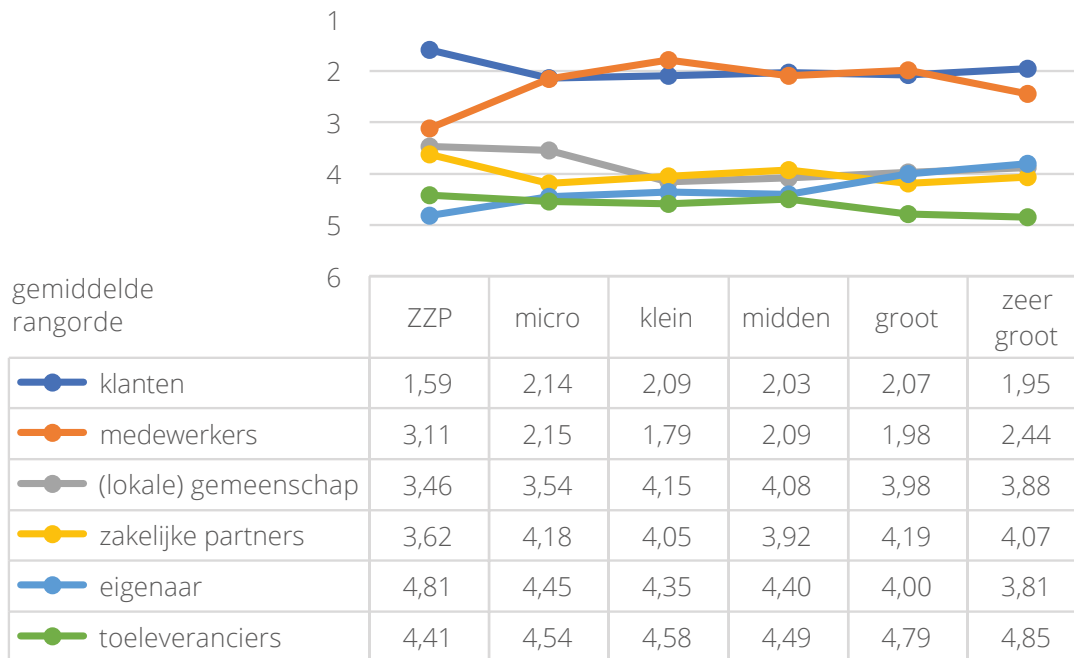
Figuur 2.1 Gemiddelde rangorde per partij (1 = hoogst; 6 = laagst)

De onderverdeling per sector in figuur 2.2 laat interessante verschillen zien. De werknemers staan op nummer 1 en de klant op 2 in de primaire en secundaire sector staan. In de tertiaire en quataire sector is deze volgorde omgedraaid. De quataire sector richt zich daarnaast meer dan gemiddeld op de lokale gemeenschap. Naar de aard van haar doelstellingen en taken is dat begrijpelijk.

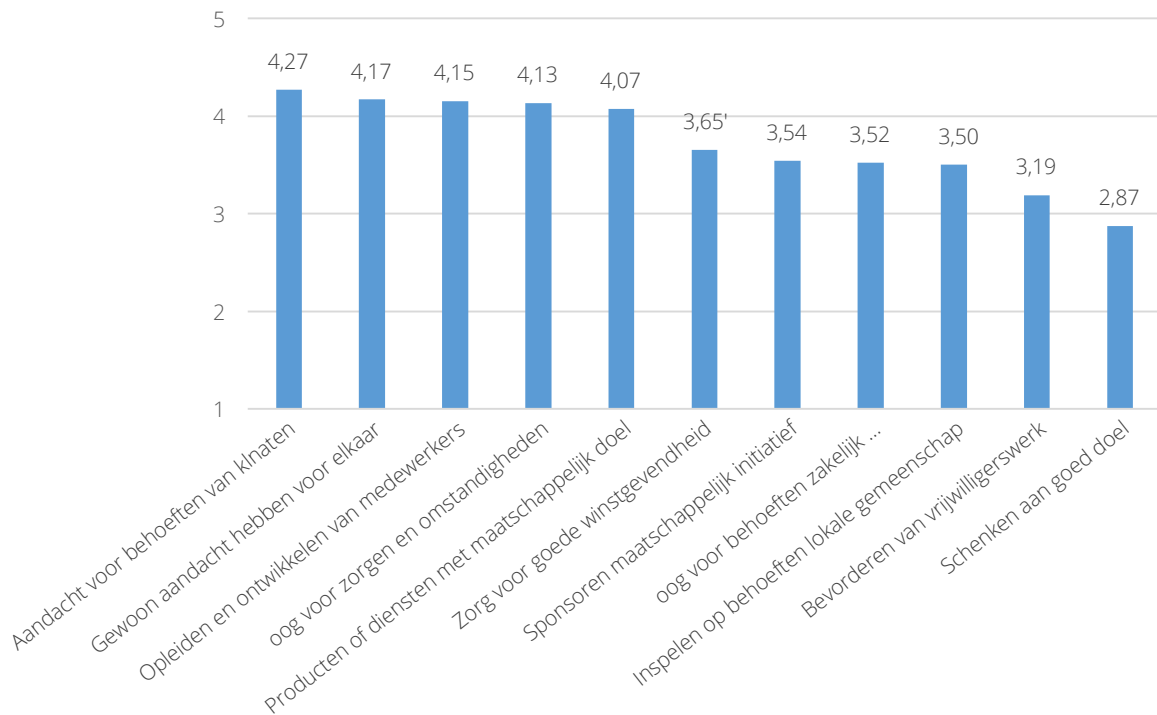
Gelet op hun omvang is het begrijpelijk dat ZZP-ers minder aandacht hebben voor medewerkers⁴¹. Ook valt op dat de gemiddelde rangorde van eigenaren voorzichtig verbetert naarmate de organisatie groter wordt. Mogelijk ligt de verklaring in de grotere rol van het aandelenkapitaal in grote bedrijven.



Figuur 2.2 Sector en gemiddelde rangorde per partij (1 = hoogst; 6 = laagst)



Figuur 2.3 Omvang en gemiddelde rangorde per partij (1 = hoogst; 6 = laagst)



Figuur 2.4 Gemiddelde score per manifestatie

Bij familiebedrijven staan medewerkers voorop; de niet-familiale onderneming zet de klant op een. Ook toeleveranciers krijgen een groter gewicht bij familiebedrijven, terwijl zakelijke partners juist een lager gewicht hebben dan bij niet-familiale ondernemingen.

2.3 Manifestaties

Hoe geven organisaties concreet uiting aan hun gerichtheid op het welzijn van anderen? Figuur 2.4 laat de gemiddelde scores zien op de antwoorden op een 5-punt Likertschaal).

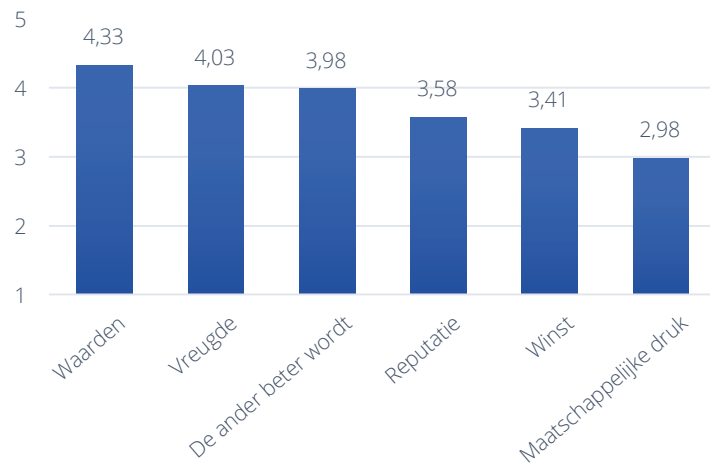
In lijn met de eerdere analyses behalen ook hier activiteiten gericht op klanten en medewerkers de hoogste gemiddelde scores. Grote verschillen tussen sectoren of organisaties van verschillende omvang treffen we niet aan. Interessant is dat de klassieke vorm van filantropie – het schenken van geld aan 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.

2.4 Motivaties

Wat motiveert organisaties om aandacht te schenken aan het welzijn van anderen en zich hiervoor in te zetten? Worden organisaties, hun managers en medewerkers, gemotiveerd om oog te hebben voor het welzijn van anderen omwille van die ander, omwille van hun eigenbelang, of om een combinatie van beide. Tegen deze achtergrond werd aan respondenten gevraagd de zes motieven te scoren op een Likertschaal van 1 tot 5 in antwoord op de volgende vraag: ‘Onze organisatie richt zich op het welzijn van anderen omdat:

- 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’

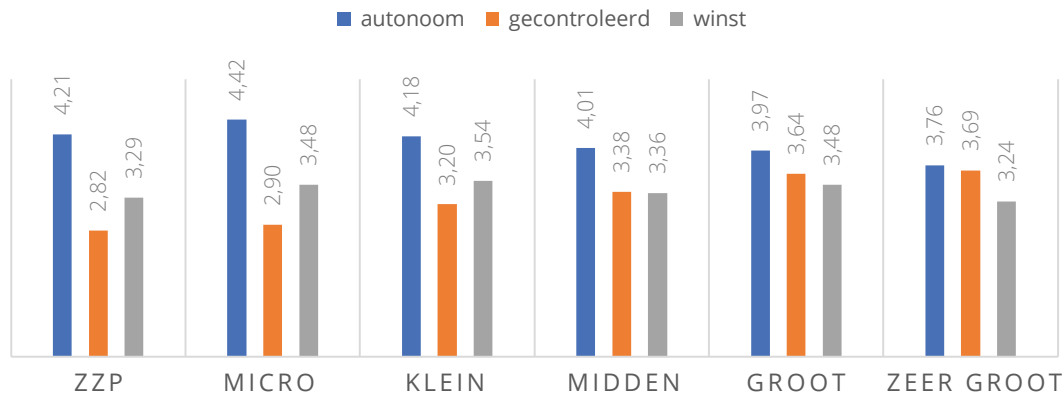
De motivaties vallen uiteen in twee clusters. Aspecten als overeenstemming met organisatiewaarden, het brengen van vreugde of de voorspoed van de ander, vallen onder de autonome motivaties. Daarbij staat het handelen vanuit een innerlijke motivatie, waar het individu of de organisatie uit vrije wil voor 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 (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000).



Figuur 2.5 Gemiddelde score per motivatie

De resultaten in figuur 2.5 tonen aan dat de autonome motivaties, met de waarden van de organisatie voorop, de belangrijkste drijfveer vormen om aandacht te schenken aan (het welzijn van) de ander. De gecontroleerde motivaties stimuleren in mindere mate tot op de ander gericht handelen, met maatschappelijke druk als minst prominente drijfveer⁴². Nadere analyse wijst uit dat zich nauwelijks betekenisvolle

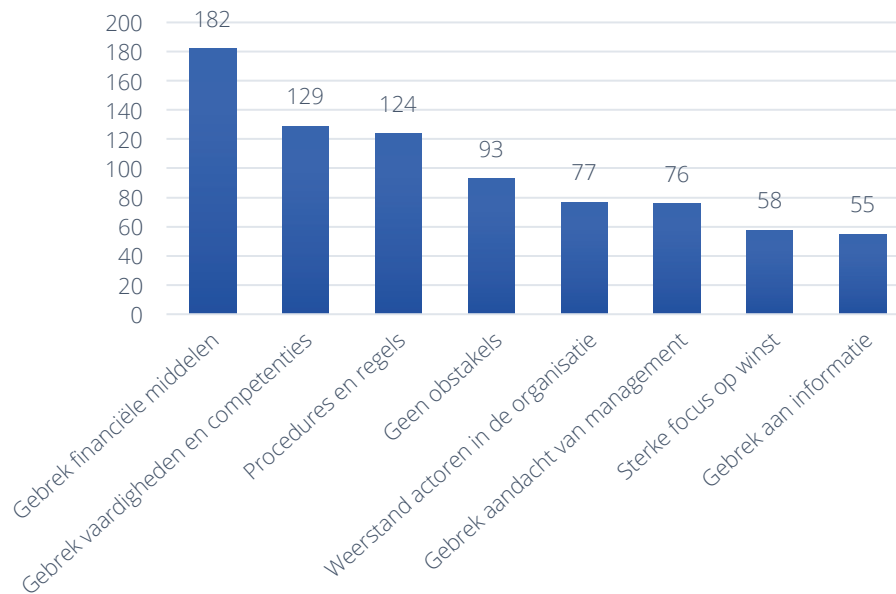
verschillen voordoen tussen de sectoren, mogelijk met uitzondering van de quataire sector. Daar blijken maatschappelijke druk en vrees voor reputatieverlies het handelen sterker te beïnvloeden dan in de overige sectoren. Onderscheid in motivaties treedt wel op naar gelang de organisaties van omvang verschillen, zoals blijkt uit figuur 2.6.



Figuur 2.6 Omvang en motivatietypes

Hoewel voor alle typen organisaties autonome motivaties de belangrijkste aanjager vormen voor het op de ander gerichte handelen, doen zich onderling relevante verschillen voor. Organisaties tot 10 medewerkers worden het meest gemotiveerd vanuit hun waarden, de vreugde die het geven biedt of het welzijn dat het de ander brengt. Organisaties met meer dan duizend medewerkers scoren hier significant lager. Gecontroleerde motivaties, daarentegen, komen vaker voor bij (zeer) grote organisaties en minder bij ZGP-ers en organisaties tot tien medewerkers. Onderscheid tussen familie- en niet-familiebedrijven wordt niet aangetroffen.

In het licht van onze omschrijving van agapè is het goed om even stil te staan bij het item “omdat de ander er beter van wordt”. Ruim 75 procent van alle respondenten scoort op dit item een 4 of 5 op de 5-punts Likertschaal. Daarbij speelt de omvang van de organisatie wederom een rol. Organisaties met minder dan 10 medewerkers scoren het hoogst (87,7 procent). Dit is statistisch significant hoger dan bij middelgrote (70,7 procent), grote (71,1 procent) en zeer grote (67,8 procent) organisaties. ZGP-ers en organisaties tussen de 10 en 50 medewerkers scoren respectievelijk 81,6 en 79 procent.



Figuur 2.7 Frequentie van de gepercipieerde belemmeringen

Hoewel sociaal wenselijke antwoorden en een zekere bias van de doelgroep niet zijn uit te sluiten, schetst dit deel van de survey een beduidend ander beeld dan dat van het rationeel denkende en op het eigenbelang gerichte individu. Dit mag opvallend worden genoemd in een economie waarin nog regelmatig de indruk wordt gewekt – en in het geval van beursgenoteerde bedrijven ook in praktijk wordt gebracht – dat de aandeelhouder centraal staat. Hoewel het streven naar aandeelhouderswaarde niet per se op gespannen voet staat met het geven om de ander “omdat de ander er beter van wordt”, is het feit dat driekwart van de respondenten gemotiveerd wordt door deze overweging op zijn minst opmerkelijk.

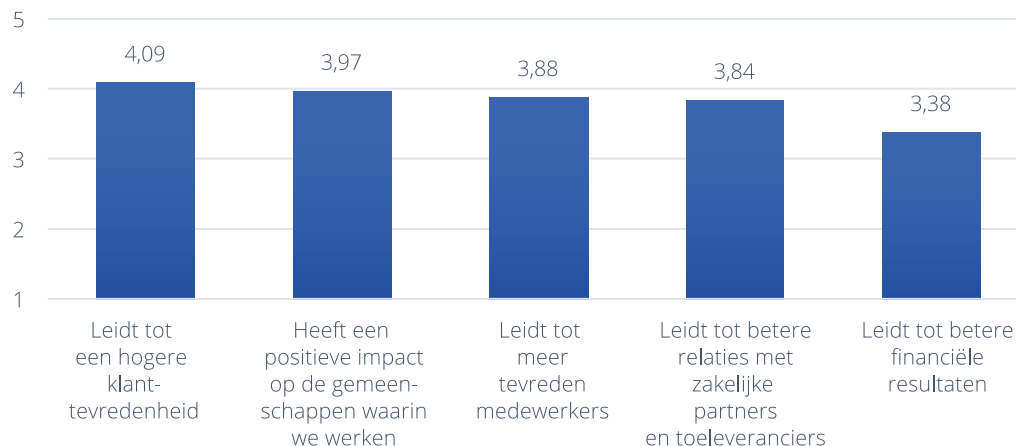
2.5 Belemmeringen

Op grond van het bovenstaande kunnen zonder al te veel reserve vaststellen dat organisaties, van klein tot groot en in alle sectoren, geven om het welzijn van anderen. Dat leidt niet tot de conclusie dat het bevorderen van het welzijn van anderen altijd van een leien dakje gaat. Figuur 2.7 (N 451) toont aan dat niet alles rozengeur en maneschijn is.

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. 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 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, 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 parachuterende op sleutelposities, meer te kampen hebben met beperkingen in menselijk kapitaal. Dit kan tevens het relatieve





Figuur 2.8 Gemiddelde score per uitkomst

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.

2.6 Uitkomsten en effecten

Volgens Buijs⁴³ (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 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 aandacht voor de ander in de organisatie toe leidt, vroegen wij respondenten naar hun verwachtingen omtrent de uitkomsten en effecten van het op de ander gerichte handelen. Figuur 2.8 toont de volgende gemiddelde scores op een 5-punts Likertschaal.

Een hogere klanttevredenheid en een positieve uitwerking op de gemeenschap springen het meest in het oog, maar toegenomen arbeidssatisfactie en verbeterde relaties met partners en leveranciers scoren eveneens relatief hoog. Geven om anderen leidt in de ogen van de respondenten dus tot uiteenlopende voordelen voor de organisatie, al is er twijfel over de financieel toegevoegde waarde. Tussen sectoren zijn er weinig verschillen, al doen zeer grote organisaties het in de regel slechter dan andere organisaties. De (lagere) medewerkerstevredenheid en de score voor de relaties met zakelijke partners springen met name in het oog. Verder doen (zeer) kleine organisaties het relatief goed wat betreft klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid. Tussen familiebedrijven en hun niet-familiale tegenhangers zien we wederom geen betekenisvolle verschillen.

2.7 Conclusies

Op grond van de uitkomsten van de survey onder representanten van ruim vijfhonderd organisaties, kan worden vastgesteld dat oog hebben voor de behoeften, de belangen en de bloei van anderen eigenlijk heel gewoon is. Dit beeld gaat in tegen dat van de calculerende organisatie die louter oog heeft voor het eigenbelang of dat van een dominante groep stakeholders, zoals de aandeelhouders. De resultaten zijn daarmee in lijn met het beeld dat de WRR schetst in de introductie van dit witboek dat een balans tussen “geven en nemen” van belang is. Dat is wat de samenleving van bedrijven verwacht. In het volgende hoofdstuk staan we stil bij de wijze waarop acht ondernemingen invulling geven aan het vinden van die balans.

3 | Agapè in de diepte van de praktijk

Aravind, Coors en Rijk Zwaan zijn geen alledaagse bedrijven. Of eigenlijk zijn ze dat wel. Deze familiebedrijven passen alleen door hun op de ander gerichte strategie niet in het alledaagse beeld over succesvolle ondernemingen in de managementboeken⁴⁴. De bedrijven starten namelijk in veel van wat ze doen bij de ander. Voor Aravind gaat het dan, zonder aanzien van de persoon, om mensen met een oogandoening, terwijl voor Rijk Zwaan en Coors het welzijn van de medewerkers de spil vormt waar alles in de onderneming om draait. De bedrijven starten bij anderen op een wijze die de behoeften, belangen en bloei van de ander centraal stellen.

De onderneming is dan, na de klanten en de medewerkers, de lachende succesvolle derde⁴⁵. In dit hoofdstuk sta ik stil bij de lessen uit de bestudering van acht ondernemingen in vier verschillende sectoren. De keuze voor de sectoren is vrij willekeurig tot stand gekomen. In elke sector maken we onderscheid tussen een familiebedrijf en een niet door een familie gecontroleerd bedrijf. De keuze voor elke (familie)onderneming⁴⁶ is gebaseerd op de prestaties en zichtbaarheid in het koplopersnetwerk van MVO Nederland. Vervolgens werden daar met MVO Nederland niet-familiale koplopers bijgezocht. Dit leidde tot een onderzoeksgroep met de onderstaande ondernemingen.

	Familiebedrijven	Niet-familiebedrijven
Horeca en Gastvrijheid	Hutten	BliXem
Koffie	Peeze ⁴⁷	MAAS
Tapijt en Textiel	Schijvens	Interface
Dienstverlening	Asito	Randstad

Sector Horeca en Gastvrijheid

Hutten werd opgericht in 1919 door bakker Jan en zijn vrouw Marietje Hutten in Veghel. Na vele decennia als café-restaurant is het bedrijf inmiddels getransformeerd tot een catering en services bedrijf met meer dan 2000 'samenwerkers'. Daarmee behoort Hutten tot de top vijf van cateraars in Nederland. Naast catering en een evenmententak kent de onderneming drie bedrijfseenheden: Care & Cure, Reception & Hospitality en Food Producten & Retail. Onderdeel van deze laatste eenheid is de Verspillingsfabriek.

BliXem is een van de oudste maatschappelijke ondernemingen in Nederland. Opgericht in 1997 heeft het momenteel zo'n 90 (assistent-)medewerkers in dienst. BliXem is onderdeel van Pluryn, dat behoort tot de grotere zorginstellingen van Nederland. Het doel van de onderneming is om mensen zelfredzamer te maken en volwaardig te laten meedraaien in de samenleving. Het bedrijf is op een commerciële leest geschoeid, om de continuïteit zeker te stellen en tegelijkertijd de weerbaarheid van de medewerkers te versterken.

Sector Koffie

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 verkoopt koffie, thee en cacao in een business-to-business markt. Daarnaast levert en onderhoudt de onderneming koffieapparaten en daaraan gerelateerde producten. Peeze is 128 jaar een familiebedrijf geweest. In 2007 nam het toen zittende management het bedrijf over, waarbij de cultuur ongewijzigd is gebleven.

MAAS startte als sigarenfabriek in Bladel. Opgericht in 1889 door Ad Maas heeft het zich ontwikkeld tot een onderneming die vending machines levert en onderhoudt MAAS voor koffie, thee, fris en snacks in een business-to-business markt. Het bedrijf is gevestigd in Son en heeft momenteel ongeveer 600 medewerkers in dienst. Na een historie van 126 jaar als familiebedrijf, nam in 2015 het zittende management het bedrijf over samen met een bank en later een investeringsfonds.

Sector Textiel en Tapijt

Schijvens Corporate Fashion ontwerpt en produceert (circulaire) bedrijfskleding voor uiteenlopende sectoren en ondernemingen in de B2B-markt. Het bedrijf werd in 1863 opgericht door Johannes Schijvens in Hilvarenbeek en is nog steeds gevestigd aan de Diessenseweg in het dorp. Inmiddels staat sinds 2005 de vijfde generatie aan het roer van het familiebedrijf. In Hilvarenbeek werken in 2019 27 mensen.

Interface Nederland BV werd opgericht in 1988 in Scherpenzeel toen Interface Inc. Heuga BV overnam. De vestiging doet tevens dienst als hoofdkantoor voor Europa, het Midden Oosten en Afrika en is een van de vijf productielocaties ter wereld. Interface produceert en handelt in vloer- en grondbekleding en in interieurverzorging. Het opereert op de B2B markt in de marktsegmenten kantoor, hospitality, zorg, onderwijs en logistiek. Bij Interface Inc. in Europa, het Midden-Oosten en Afrika werken ruim 3300 werknemers.

Sector Zakelijke Dienstverlening

Asito behoort tot de top 3 van grootste schoonmaakdiensten in Nederland. Het bedrijf is opgericht in 1952 door Joop van Riemsdijk in Almelo als 'Alle Stof In Twente Opruimen'. Het levert schoonmaakdiensten aan bedrijven in verschillende sectoren en vervult daarnaast een rol als verbinder van mens, klant en samenleving. Asito heeft ongeveer 10.000 medewerkers in dienst met meer dan 100 nationaliteiten. Het is een familiebedrijf, met Monique van Riemsdijk, de tweede generatie, als enig aandeelhouder.

Randstad behoort tot de grootste arbeidsbemiddelaars ter wereld en richt zich op bedrijven en kandidaten die op zoek zijn naar werk(nemers). Het bedrijf werd in 1960 opgericht door Frits Goldschmeding in Amstelveen met een hele duidelijke filosofie gericht op simultane belangenbehartiging en agapè. Wereldwijd heeft Randstad inmiddels 3.500 vestigingen en 28.700 medewerkers in dienst. De onderneming is beursgenoteerd.

Om inzicht te krijgen in het op de ander gerichte handelen binnen de bedrijven is gekozen voor casestudy-onderzoek⁴⁸. Deze vorm van onderzoek is te omschrijven 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 behulpzaam in het beschrijven van de praktische context waarin interventies zich voordoen, respectievelijk van de interventies zelf. Gelet op het doel van het onderzoek en de verschillen tussen de eenheden is gekozen voor een exploratief ofwel verkennend onderzoek⁴⁹. Exploratieve studies zijn bruikbaar in situaties waarin nog weinig over een fenomeen bekend is en interventies die worden bestudeerd geen eenduidige uitkomsten laten zien. De case kan dan worden omschreven als ‘het krijgen van inzicht in de wijze waarop binnen verschillende ondernemingen invulling wordt gegeven aan het op de ander gerichte handelen’⁵⁰. Elke beschrijving van een onderzoekseenheid kenmerkte zich door een beknopte beschrijving van de onderneming, een beschrijving van de gerichtheid op de ander⁵¹ en een korte analyse. Daarbij werd telkens gekeken naar de wijze waarop de onderneming aandacht schonk aan de in hoofdstuk 1 onderscheiden elementen van 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.
- 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.
- 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.

Hierna sta ik stil bij deze dimensies van het agapeïsch handelen in een bedrijfscontext. De beknopte beschrijvingen van de ondernemingen zijn als bijlage toegevoegd aan dit witboek⁵².

3.1 Connectiviteit

Agapè veronderstelt een directe relatie met de ander wiens welzijn we op het oog hebben. Buijs (2012) spreekt in dit kader over de particulariteit van de relatie. De gever zet zich bewust in voor het welzijn van een unieke persoon of groep van personen⁵³. Maar op wie richt zich dan de aandacht van de ‘caring enterprises’ (André en Pache, 2016)? Wiens bloei wordt nagestreefd? In de christelijke traditie waaruit agapè voortkomt is de liefde gericht op allen. Het ‘liefdegebod’ (Rupert et al., 2016:6) om uw naaste lief te hebben beperkt zich niet tot de kring van bekenden om ons heen, maar strekt zich uit tot allen die onze steun en liefde nodig hebben. Tegen de achtergrond



van het doel en de verantwoordelijkheden van bedrijven (Walzer, 1983) hebben niet alle stakeholders een gelijk gewicht⁵⁴. Centraal staan de primaire stakeholders (Clarkson, 1995). Dat zijn belanghebbenden zonder wiens voortdurende betrokkenheid en bijdragen de onderneming niet kan overleven, zoals klanten, medewerkers, financiers, of leveranciers. Secundaire stakeholders staan niet in eenzelfde relatie met de onderneming en zijn voor haar voortbestaan niet of minder essentieel. Op wiens welzijn de onderneming, haar managers en medewerkers zich richten is mede afhankelijk van drie factoren: de macht van de belanghebbende, de legitimiteit van de belanghebbende en de urgentie van de behoefte of het belang (Mitchell, Agle en Wood, 1997).

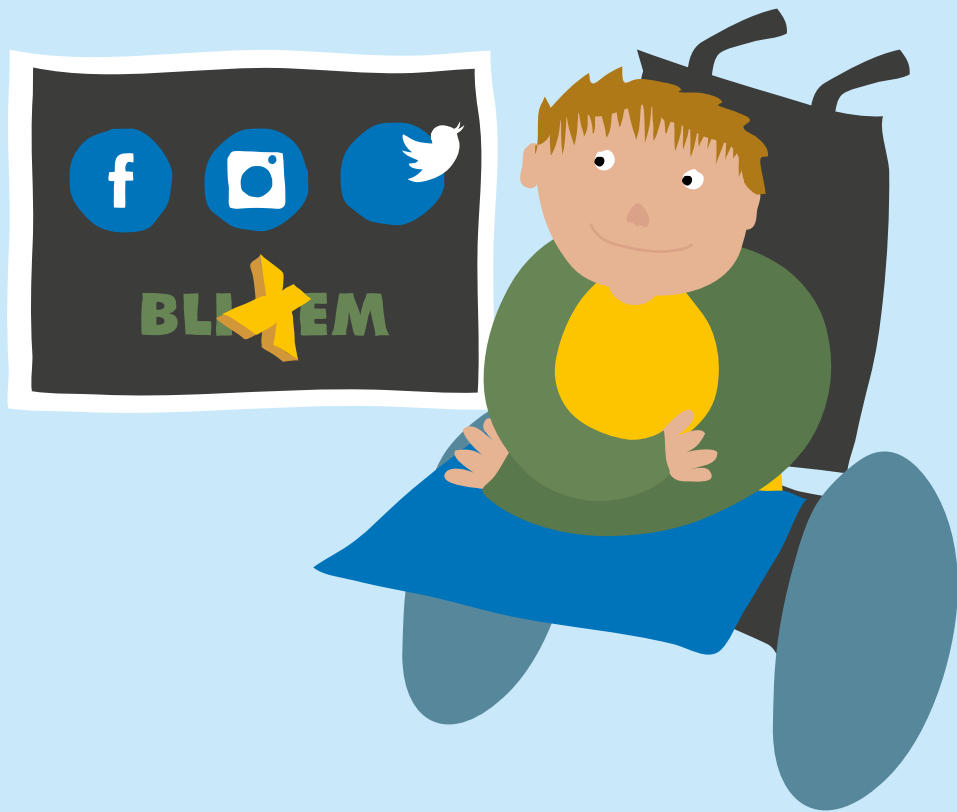
De in hoofdstuk 2 beschreven survey wees uit dat over het algemeen klanten en medewerkers als belangrijkste anderen worden gezien. Dit geldt ook voor een aantal van de ondernemingen in het casestudy onderzoek. Voor Hutten en BliXem staat het welzijn en het geluk van de medewerkers centraal. Waar dat bij BliXem voortkomt uit de missie van de onderneming, daar is de focus op ‘samenwerkers’ bij Hutten het gevolg van een strategische en conceptuele keuze van de huidige eigenaar. Bob Hutten introduceerde de term in 1998 om tot uitdrukking te brengen dat ieders bijdrage aan het gezamenlijk resultaat noodzakelijk en gewenst is. Ieders talent doet ertoe en daar mag de samenwerker zelf vorm en inhoud aan geven.

Kom je voor Hutten werken, dan word je gevraagd waar jij gelukkig van wordt en waar je naartoe wilt? De medewerkers kunnen dit tot uitdrukking brengen in een “geluksschilderij”.

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 doel⁵⁵.

Ook bij BliXem – en haar zusterbedrijven binnen Pluryn – staan de wensen en mogelijkheden van de medewerkers center stage. Neem de jonge vrouw met spasmes die in een rolstoel zit en communiceert via een computer die ze aanstuurt met haar ogen. Door haar behendigheid en wil werd ze verantwoordelijk voor de communicatie op sociale media. Om de persoonlijke ontwikkeling te stimuleren, is het volgens Eric Tonn, manager Arbeidsparticipatie bij moederorganisatie Pluryn, dan ook nodig *‘om niet te kijken naar de handicaps van mensen, maar juist naar hun mogelijkheden’*. Dat gebeurt in nauw overleg tussen medewerker en coach. Asito kiest voor



een interessante mix van klant en medewerkers. Die medewerkers dienen dan wel in staat te zijn om hun werk goed te doen, hetgeen met 100 verschillende nationaliteiten – en soms gebrekkige kennis van het Nederlands – geen sinecure is. 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 om inclusie naar een volgend niveau te brengen.

Ook bij Randstad staat niet een stakeholder op de eerste plaats. Het gaat meer om het samenspel tussen medewerker, klant en kandidaat. Hoe kan de onderneming waarde op de lange termijn creëren? Hoe kan ze zorgen voor juiste matches tussen klanten en kandidaten en worden daarbij de talenten van de kandidaten voldoende benut? Randstad streeft in dit kader naar Customer Delight. In dit programma luistert de medewerker naar de wensen van klanten en kandidaten om een optimale match te vinden. Voortdurend zoekt men daarbij naar feedback over het optimaliseren van de bemiddeling. Daarnaast denkt Randstad na over het nieuwe concept ‘work as a service’. Daarmee zegt de arbeidsbemiddelaar volgens Marjolein ten Hoonte, directeur arbeidsmarkt en MVO Randstad Groep Nederland, 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”*.

Interface focust vooral op de natuur als een bron van inspiratie en ziet de natuur als meest relevante andere en waar de onderneming verantwoordelijkheid voor draagt. Zonder natuur kan het bedrijf de klant niet van kwalitatief hoogwaardige en natuurvriendelijke tapijttegels voorzien. Na ‘Mission Zero’ richt het bedrijf zich sinds 2017 met ‘Climate Take Back’ op het bevorderen van een klimaat dat ons in staat stelt tot in het oneindige gezond te leven. De gevoelde relatie met de natuur en de opdracht die de onderneming daaruit formuleert komen tot uitdrukking in deze nieuwe missie:

“Our planet needs love⁵⁶. 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 ‘de fabriek als een bos’ leert men door nabootsing van de natuur hoe een waarlijk duurzaam klimaat kan worden gerealiseerd. Interface zet daarbij in op een cultuur waarin de ideeën van werknemers welkom zijn. Het bewustzijn moet post vatten dat de rol van iedere werknemer belangrijk is, dat ieders expertise kan bijdragen aan de missie van Interface en dat daar 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".

Toeleveranciers komen in de, in hoofdstuk 2 beschreven, survey op de laatste plaats in de rangorde van relevante anderen. Voor het casestudy onderzoek zegt dat echter niets. Maar liefst drie van de acht ondernemingen – Schijvens, Peeze en MAAS – zetten hun suppliers centraal. Verrassend is dat overigens niet, aangezien hun grondstoffen en halffabricaten afkomstig zijn uit Azië, Afrika en Zuid-Amerika. Legitimiteit en urgentie van de behoeften en belangen van de leveranciers zijn in dit geval hoog. Opmerkelijk is wel dat de twee koffieondernemingen – die elkaar nu en dan als concurrent tegen komen in de B2B-markt – zich hebben verenigd in een coalitie om producenten een menswaardig bestaan te bezorgen. Zij zetten zich in voor wat zij noemen “goede koffie” (Peeze) of “een goede economie” (MAAS). Ook Schijvens Corporate Fashion zet zich in voor een leefbaar inkomen en goede arbeidsomstandigheden, maar dan in de textielsector. De gerichtheid op de ander komt hierbij tot uitdrukking in het gesprek dat de onderneming voerde met de medewerkers in het Turkse Mersin om vast te stellen welke kosten van het dagelijks leven moeten worden gedekt door het leefbaar loon. Zij kregen de kans om mee te praten over hun hoogte van eigen salaris. Inmiddels is de onderneming in Pakistan met een vergelijkbare aanpak gestart. Daarnaast werkt het bedrijf nauw samen met haar

‘partners’, tot uitdrukking komend in de intensieve communicatie via de gezamenlijke app, in het leren van elkaar tijdens partnerbijeenkomsten en in het delen van kennis met concurrenten. Het gaat zelfs zo ver dat de leiding van de onderneming inmiddels Turks leert om beter met de lokale medewerkers te kunnen communiceren.

3.2 Activiteit

Om het welzijn van anderen te bevorderen is een relatie met een unieke ander noodzakelijk, maar niet voldoende. Agapè veronderstelt een intentie om het welzijn van de ander te bevorderen, maar gaat daar ook aan voorbij. Ze dient tot uitdrukking te komen in concrete actie (Buijs, 2012). Naast woorden, ook daden. De vraag is dan: wie is aan zet in relatie tot de ander? Is dat de individuele medewerker, de bedrijfseenheid of de onderneming als geheel? De acht ondernemingen laten voorbeelden zien op alle drie niveaus. De meeste van die voorbeelden vinden plaats op het niveau van de onderneming of de bedrijfseenheid.

3.2.1 Missiegerelateerde agapè

Zoals hierboven aangegeven komt de op het welzijn van anderen gerichte activiteit bij BliXem en Interface voort uit de missie van de bedrijven. Zo kent de missie van Interface vier pijlers: ‘live zero’⁵⁷, ‘love carbon’, ‘let nature cool’ en ‘lead the industrial re-revolution’.⁵⁸ Elk van de pijlers leidt tot concrete

actieprogramma's die gericht zijn op, onder meer, het volledig circulair maken van de waardeketen, het absorberen van koolstof of het leren van de natuur. Het laatste programma is gericht op samenwerking met concurrenten, wetenschappers, architecten, ontwerpers, bouwers, enzovoorts, om een schonere en betere wereld te creëren omwille van de mens en de natuur zelf. Neem het biofilisch⁵⁹ ontwerp van de Londense architect, Oliver Heath. Hij ontwikkelde een school voor autistische kinderen die de natuur weerspiegelt. 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. Café Blixem in Nijmegen – een van oudste maatschappelijke ondernemingen in Nederland – werd in 1997 geopend om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt volwaardig mee te laten doen in onze samenleving. Tot die tijd moesten de cliënten van Pluryn⁶⁰ het doen met dagbesteding. Het streven naar betaald werk is daarbij een belangrijk middel, maar geen doel in zichzelf. In de kern gaat het om het stimuleren en begeleiden van medewerkers in hun persoonlijke ontwikkeling. In dat proces staat de behoefte van de medewerker centraal. Wat wil de medewerker bereiken en hoe wil hij of zij leven? Vervolgens ontwerpen de arbeidscoach en de medewerker samen een traject op dat aansluit bij de wensen en mogelijkheden van de medewerker. Dat BliXem hier ook in slaagt blijkt wel uit het volgende citaat van een

medewerker: *“Ik geef BliXem een 8,5. Omdat ze ons de kans geven om te ontdekken wat we willen gaan doen.”*⁶¹

3.2.2 Beleidsmatige agapè

Bij de overige ondernemingen is geen sprake van een directe koppeling tussen het op het welzijn van anderen gerichte handelen en de missie van de onderneming, maar komt deze aandacht voor de ander wel terug in een systematische, beleidsmatige aanpak. Zo zet Peeze zich in voor een betere toekomst voor de producenten. Want, zo merkt directeur Timmo Terpstra op: *“hoe kunnen we geven om mensen in onze omgeving en buiten we aan de andere kant de boeren uit?”* Peeze kent een tweesparenbeleid om dit streven te realiseren. Zelf betaalt het de fairtrade minimumprijs, werkt het met langere termijn contracten en draagt het kennis over⁶². Peeze gaat regelmatig het gesprek aan met de boeren en de coöperaties en luistert naar waar zij behoefte aan hebben. Daarnaast werkt Peeze nauw samen met andere marktspelers, zoals MAAS, Simon Levelt, Hesselink, Moyee en Solidaridad, 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 Accounting⁶³. Bij MAAS treffen we een min of meer vergelijkbaar streven



aan naar 'een goede economie', waarin een rechtvaardige verdeling in de waardeketen een belangrijk aandachtspunt vormt. Uit concrete manifestatie daarvan is het IMPACT@ORIGIN programma. Het koffiemark BLENSTAR Single Origin⁶⁴ en het theemark Harper's 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. Daarnaast werkt MAAS samen met het Rotterdamse koffiebedrijf Heilige Boontjes, dat jongeren met een besproken verleden aan een baan helpt. MAAS neemt de koffie af van de onderneming en zet deze uit in de koffiema-chines in Rotterdam. Daarnaast nam het bedrijf twee jongeren op in een leer-werktraject dat vanuit Heilige Boontjes⁶⁵ werd begeleid. Bij goed functioneren is er zelfs zicht op een vast dienstverband.

Ook Asito laat op meerdere manieren zien dat het welzijn en de ontwikkeling van medewerkers voor haar hoge prioriteit heeft in een dynamische samenleving. Toen migranten onderwerp van politiek debat werden in 2011 stimuleerde toenmalig Asito directielid Ron Steenkuijl het inclusieve denken. Hij organiseerde een 'Integratiediner' voor Asito-medewerkers. Samen met elkaar koken, gerechten bereiden uit de herkomstlanden en deze samen eten. De boodschap was helder: diversiteit moet je vieren, zeker in een bedrijf met medewerkers uit meer

dan honderd landen. *"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 locaties⁶⁶. Binnen Asito noemen ze het de kracht van kleur⁶⁷. Daarnaast leidt het bedrijf eigen werknemers op tot 'taalmaatje'. 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. Voortvloeiend uit het Taalakkoord zijn inmiddels ongeveer 25 medewerkers opgeleid tot taalmaatje. Zij helpen collega's die het spreken of het schrijven van de taal nog niet goed beheersen op vrijwillige basis.

Bij Schijvens draait het vooral om de ontwikkeling en het welzijn van de partners en hun medewerkers. Dat komt tot uitdrukking in een programma gericht op het invoeren van een leefbaar loon, te beginnen in Turkije (waar het inmiddels is ingevoerd) en Pakistan. Kleding maken is voor Schijvens een vraagstuk van verdelende rechtvaardigheid: *"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"*. 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.

Prijsdifferentiatie

Variant een gaat uit van de ‘virgin’ grondstof en het Fair Wear wettelijk minimumloon. Variant twee is de ‘virgin’ grondstof met een leefbaar loon. Variant drie betreft gerecyclede grondstof met het minimumloon en variant vier, tenslotte, paart gerecyclede grondstof aan een leefbaar loon. De klant bepaalt de keuze van de variant. Schijvens hoopt dat de klant kiest voor variant twee of vier. Doet deze dat echter niet, dan past Schijvens zelf het verschil bij: “Als de klant niet kiest voor een variant met het minimumloon, dan kan het toch niet zo zijn dat wij in, bijvoorbeeld, Pakistan niet een leefbaar loon betalen”. Heel concreet, aldus de ondernemster, voegt zij uit eigen zak “elk jaar 50.000 euro extra aan de personeelspot in Turkije toe”⁶⁸.

Daarnaast richt Schijvens zich op kennisbevordering en kennisdeling met de partners, bijvoorbeeld om innovatieve producten te ontwikkelen. 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 maken⁶⁹.

Met Baanbrekend richt Randstad zich op inclusie van mensen voor wie werk niet vanzelfsprekend is. De organisatie vormt een samenwerkingsverband tussen gemeentelijke sociale diensten en Randstad, waarbij regelmatig ook het UWV aanschuift. De activiteiten passen goed 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”⁷⁰. De specifieke kennis van Randstad over de arbeidsmarkt komt voor haar partners en de werkzoekenden goed van pas. Voordat Baanbrekend als samenwerkingsverband bestond, schoolde de gemeente mensen zelf bij. Daarbij luisterde zij naar de wensen van de werkzoekenden om invulling te geven aan hun eigen toekomst. Eenmaal klaar met hun opleiding bleek dan niet altijd passend werk voor handen. “*Dan staan mensen gemotiveerd klaar om aan de slag te gaan*”, aldus Amar Bisumbhar, operationeel manager bij Baanbrekend, “*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. Maatwerk, adequate begeleiding en regelmatige terugkoppeling met klanten en kandidaten staan centraal in de aanpak.

3.2.3 Agapè van onderaf

Naast een door het management van de ondernemingen aangestuurde, systematische aanpak, werden ook voorbeelden aangetroffen waar medewerkers het initiatief voor verandering namen. Bij Hutten signaleerden individuele samenwerkers de uitdaging om goede, maar niet volmaakte groenten te redden, of speciale (di)etprogramma's te ontwikkelen voor de kinderen in het Prinses Maxima Centrum voor Kinderoncologie. De ideeën werden vervolgens door de onderneming opgepakt en in nieuwe productlijnen in de markt zijn gezet.

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"⁷¹.

Daarmee worden asymmetrische relaties zichtbaar. Individuele medewerkers kunnen de behoefte, het belang of de bloei van de ander inzien, waarna een bedrijfseenheid of de onderneming als geheel tot actie overgaat. Bij sponsoring komt dit regelmatig voor, al blijft het daartoe niet beperkt. Ook bij Interface zien we dat individuen nieuwe behoeften of nieuwe mogelijkheden tot bloei waarnemen. Het zit vaak in kleine dingen, zoals het idee van een collega om de uitsortering iets aan te passen om daarmee afval te reduceren. "*Ze denken continu: afval dat willen we niet*", aldus Europees manager duurzaamheid, Geanne van Arkel. Al die kleine innovaties samen maken Interface tot de vernieuwende onderneming die zij is.

3.2.4 Agapè-momentjes

Ook de aard, de omvang en de duur van de activiteit verschilt van bedrijf tot bedrijf en loopt uiteen van een "agapè-momentje" tot een integrale aanpak gericht op de bloei van (achtergestelde) groepen anderen. Dees (2012) spreekt in dit kader over 'het verhaal van de twee culturen'. 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' (Dees, 2012) en volgt vrijwel onmiddellijk op de waarneming. Het is vaak "het antwoord van het hart op ellende" (Kornfield, geciteerd in Dutton en Workman, 2001). Hier tegenover staat de *cultuur*



van de ondernemingsgewijze probleemoplossing, waarvan in het voorgaande diverse voorbeelden werden gegeven. Het is de cultuur waarin bedrijfsuitdagingen beleidsmatig en systematisch worden aangepakt; een cultuur van investeren in en empowerment van de ander. Deze cultuur is geworteld in een industriële, wetenschappelijke en ondernemende context, die behoeften en noden in een breed, maatschappelijk, perspectief plaatst. Beide culturen komen regelmatig naast elkaar voor in de dagelijkse bedrijfspraktijk en kunnen elkaar versterken. Diverse onderzoeken⁷² wijzen uit dat de ontvankelijkheid voor de noden van anderen positief wordt beïnvloed door, onder meer, persoonlijke en organisatorische kenmerken⁷³. De cultuur van de ondernemingsgewijze probleemoplossing staat daarmee niet haaks op de aandacht voor de onmiddellijke, persoonlijke uitdrukkingen van zorg, verdriet of vreugde, maar vormt daar een passende aanvulling op. De agapè-momentjes keerden wel minder regelmatig terug in de cases, mogelijk met uitzondering van die vormen van bedrijfsvoering – binnen onder meer BliXem, Asito, Hutten, Schijvens en Interface – waarin bewust agapeïsche ruimte is gecreëerd⁷⁴. Op incidentele basis doen zich bij alle organisaties dergelijke momentjes, zoals in het volgende voorbeeld.

Ter gelegenheid van het 150-jarig bestaan van Schijvens Corporate Fashion nodigde het bedrijf haar toeleveranciers uit om een week lang naar Nederland te komen om de samenwerking te versterken. Wat Shirley Schijvens het meest is bijgebleven is het diner op de laatste avond. Op een gegeven moment stond de Pakistaanse partner op en 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".

3.3 Alteriteit

Waar de dimensies van connectiviteit en activiteit duiden op de welwillendheid, de empathie en het medeleven jegens de ander, legt de derde dimensie juist de nadruk op het spreken door de ander. Het is de dimensie van de alteriteit, waarbij ondernemingen recht kunnen doen aan de behoeften, belangen en de bloei van de ander door hem of haar in staat te stellen zich te uiten en te luisteren naar wat wordt gezegd. Luisteren ondernemingen naar de ander en trachten zij vervolgens te handelen vanuit het belang, de behoefte of de bloei van de ander?

Alle ondernemingen in het casestudy onderzoek geven op een of andere wijze invulling aan dit spreken door en het luisteren naar de ander om te horen wat zij zeggen. Bij BliXem en Hutten gebeurt dit heel systematisch vis-a-vis de medewerkers. Bij BliXem wordt op het moment van binnenkomst



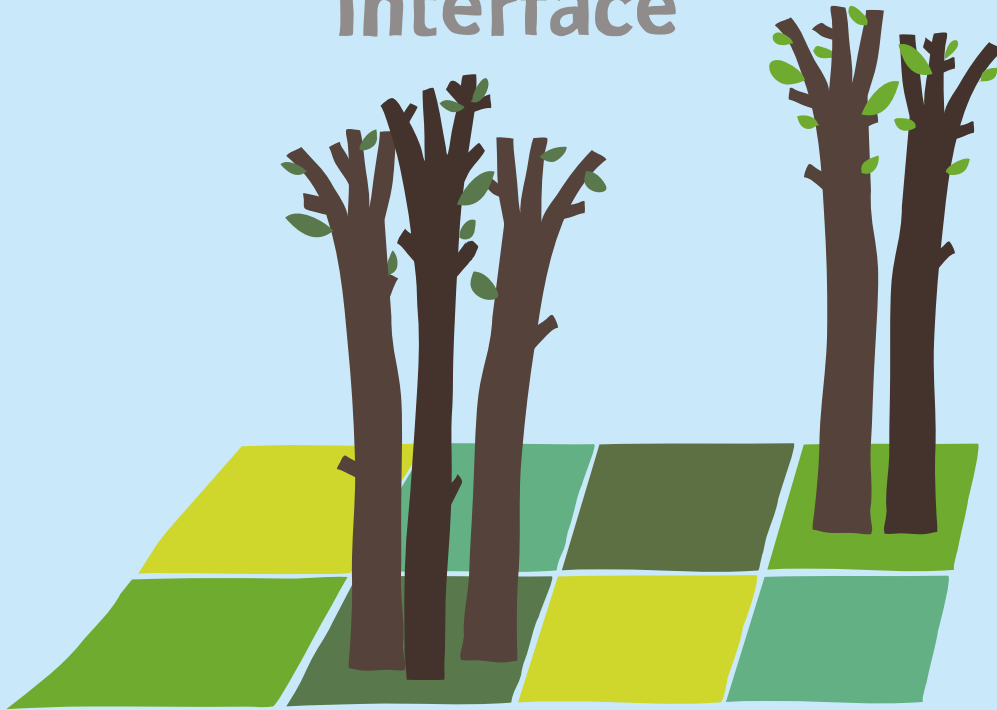
van een medewerker een gesprek gevoerd tussen de medewerker en een arbeidscoach. Daarin komt stelselmatig aan de orde wat de medewerker wil, waar hij of zij graag naar toe wil groeien en wat zijn of haar mogelijkheden zijn om dat te realiseren. Via regelmatige vervolgesprekken wordt de voortgang gemonitord. Ook bij Hutten wordt via het geluks-schilderij en het voeren van 'vitaliteitsgesprekken' nagegaan wat de samenwerker wil en hoe dat het best kan worden gefaciliteerd. In beide gevallen staat het welzijn van de medewerker centraal en is de onderneming ondersteunend. Ook bij Randstad zien we een duidelijke gerichtheid op de kandidaat en klant, waarbij nieuwe technologie, databases en de inzet van de medewerkers van Randstad ondersteunend zijn om zo snel en zo adequaat mogelijk een match tussen beide tot stand te brengen. Hier is het denken vanuit de ander een commerciële asset geworden. Hoe beter Randstad vanuit de ander denkt en in staat is daar een passend aanbod bij te vinden, hoe succesvoller de onderneming is. Anders dan bij BliXem en bij Hutten ligt bij Randstad wel het gevaar van de instrumentalisering van de ander op de loer. Er bestaat een risico dat kandidaten verworden tot louter middelen in het streven naar het zo snel mogelijk bedienen van de klanten door hen passende kandidaten voor te stellen. Het korte termijn belang kan daarbij strijden met het lange termijn belang van de klant, de kandidaat en Randstad om een langdurige relatie tot stand te brengen tussen de eerste twee, op een wijze waarbij

de kandidaat zich kan ontwikkelen in het werk dat hij voor de klant verricht. Het is dan ook niet voor niets dat Randstad via Customer Delight en Work as a Service scherpere feedback wil krijgen over de toegevoegde waarde van haar diensten.

Het denken vanuit de ander en het streven naar diens bloei zien we ook bij de overige ondernemingen terug. Bij Schijvens draait het dan primair om de partners en hun medewerkers, waarmee op allerlei manieren agapeïsche ruimte wordt geschapen om na te gaan hoe de ander kan worden gefaciliteerd. Dat gebeurt via partnerdagen, een WhatsApp groep, het betrekken van de werknemers van de partners om het lokaal geldende leefbaar loon vast te stellen, enzovoorts. Bij MAAS en Peeze staat de producent centraal en wordt in voortdurend gesprek getracht de belangen van de boeren en hun bloei te bevorderen. Dat gebeurt primair door oog te hebben voor het verhogen van de kwaliteit, de productie, de waardescheppende activiteiten in de waardeketen en de kennis en ervaring van de producenten. Bij Asito wordt alles in het werk gesteld om mensen uit alle culturen en nationaliteiten mee te laten doen in onze samenleving. Het witboek *Inclusief Ondernemen 2.0 – Iedereen doet mee*⁷⁵ geeft een bijzonder aardig inkijkje in de wijze waarop de onderneming dat doet.

De grootte van de organisatie leidt soms wel tot een uitdaging, zo leren we van Randstad, Interface, Asito en Hutten. Dat geldt

Interface



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, 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 ruimte waarin agapè tot zijn recht kan komen – zoals Asito en Randstad trachten te doen met een Diversity Board, respectievelijk een Adviesgroep Diversiteit – draagt bij aan het beter verstaan van de ander. Daarnaast is het zaak oog 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 zicht op de business, de medewerkers, de partners en op de samenleving waarin ze opereert.

3.4 De winst van agapè

Mag de onderneming, de manager of de medewerker zelf ook beter worden van de op de ander gerichte activiteit? Is er enkel sprake van agapè als de gever het welzijn van de

ander bevordert zonder aan het eigenbelang te denken? In hoofdstuk 1 werd duidelijk dat de meningen hierover verschillen. 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) ⁷⁶. Benedictus XVI (2009) spreekt in dit kader van “een bijzondere kracht, (...) die mensen aanzet om zich moedig en onbaatzuchtig in te zetten op het terrein van vrede en gerechtigheid”. Mauss, daarentegen, veronderstelt altijd een passende tegenprestatie en dus een zekere voorwaardelijkheid. Het welzijn van de ander wordt bevordert in de veronderstelling en verwachting dat de gift resulteert in een – al dan niet in financiële termen uit te drukken – tegenprestatie of waardecreatie.

Alle acht bedrijven hebben oog voor het belang van de ander, maar streven daarbij ook het eigen bedrijfsbelang na. Zonder een gezond financieel rendement houdt de onderneming op te bestaan. In de mate waarin zij verwachtingen hebben of eisen stellen aan het (financieel) rendement dat zij willen genereren kunnen duidelijke verschillen worden waargenomen. Het gaat dan om de voorwaardelijkheid van het geven om het welzijn van de ander. Soms geven ondernemingen om, aan en met de ander zonder de concrete eis of verwachting daarvoor iets terug te krijgen. Dan gaat het niet enkel om agapè-momentjes. Schijvens, zo zagen we eerder, laat de keuze om te kiezen voor



de leefbaar loon variant aan de klant. Kiest deze daar niet voor dan past Schijvens zelf het verschil bij. Vergelijkbare investeringen in het welzijn van de producenten zien we bij MAAS en Peeze en in het welzijn van de natuur bij Interface. De mate van onvoorwaardelijkheid kan worden gezien als een ‘investering om niet’ in de toekomst. Overigens verwachten de ondernemingen wel een niet-financieel rendement van hun investering in het welzijn van de ander. Bij Hutten, BliXem, Asito en Randstad wordt uitdrukkelijk gestuurd op het realiseren van de belangen, behoeften en bloei van de ander. Bij Interface zet men vol in op de omslag van de uitstoot van schadelijke broeikasgassen en het produceren van afval naar het circulair produceren en het opnemen van koolstofdioxide. Schijvens, Peeze en MAAS zetten vol in op een ‘goede economie’, waarin sprake is van inclusie van (de medewerkers van) de partners en een meer rechtvaardige verdeling van de lusten en lasten.

Met Randstad en Interface als beursgenoteerde ondernemingen en MAAS dat ‘hands-on-private-equity-investor’ Nimbus als eigenaar heeft, komt de vraag op of een sterke betrokkenheid en gedrevenheid van aandeelhouders van invloed is op de aandacht voor het welzijn van anderen. Op basis van de traditionele agency theorie (Friedman, 1970; Jensen & Meckling, 1976) is de veronderstelling dat de onderneming minder open staat voor het welzijn van anderen. Het antwoord kan niet anders dan ontkennend

luiden⁷⁷. We treffen de verwachte en op financiële termen waardeerbare tegenprestatie het sterkst aan bij Randstad, MAAS en Interface, al handelen de laatste twee ondernemingen meer vanuit een veronderstelling dan een eis van financieel rendement. Toch laten alle drie ondernemingen een duidelijke gerichtheid zien op het welzijn van anderen. Zo verbindt Randstad de gerichtheid op het welzijn van anderen met concrete programma’s met een sterke business focus, zoals Customer Delight, RiseSmart, Work as a Service of Baanbrekend. Daarmee loopt de onderneming het risico dat de alteriteitsdimensie onder druk komt te staan. MAAS en Interface trachten juist door sterk te investeren in het welzijn van de ander financiële waarde te genereren door de belangen, behoeften en de bloei na te streven van hun leveranciers en de natuur en de ander daar ook uitdrukkelijk bij te betrekken. Faalt de strategie dan zal naar verwachting de ruimte voor investeringen in het welzijn van de ander afnemen. Bij MAAS en Interface leeft echter de rotsvaste overtuiging dat dit niet gaat gebeuren. Het welzijn van de ander en het actief betrekken van de medewerkers, partners en overige stakeholders is de poort naar financieel en niet-financieel succes voor de eigen onderneming.

Hutten, Schijvens, Peeze, Asito en BliXem hebben vanuit de historie, de aard of de missie van hun onderneming meer ruimte dan de voornoemde bedrijven om hun sociale en



maatschappelijke doeleinden na te streven en daarvoor financieel een (zekere) prijs te betalen. Waar dat bij BliXem mogelijk direct terug te leiden is 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). Dit komt onder meer tot uitdrukking in het streven naar groei. Voor al deze ondernemingen geldt dat groei wenselijk is, maar dat de waarden van de organisatie te allen tijden overeind moeten blijven staan. Waar zij het gevoel krijgen dat groei ten koste gaat van de – vaak tot de oprichter van de organisatie teruggaande – oorspronkelijke waarden van het bedrijf, maakt het zittende management pas op de plaats.

De vraag naar het al dan niet bewust nastreven van groei en financieel rendement, staat los van die naar de uitkomsten en effecten van een op agapeïsche leest geschoeide bedrijfsvoering. In alle gevallen zijn de acht ondernemingen positief over die uitkomsten en effecten. Dat laat onverlet dat bedrijven als Schijvens en Hutten expliciet de hoop uitspreken dat de investeringen van de afgelopen jaren zullen resulteren in een hoger financieel resultaat. In beide gevallen ligt dat momenteel rond de twee procent op jaarbasis. MAAS en Interface verklaren juist de groei van de onderneming en het bedrijfsresultaat uit een sterke focus op het welzijn van de ander, terwijl ook de andere bedrijven de agapeïsche positionering

als een ‘asset’ beschouwen in het – op financiële termen waardeerbare – succes van hun onderneming. Harde cijfers daarover ontbreken nog. Wel krijgen de bedrijven veel lof voor hun inspanningen, hetgeen bijdraagt aan hun zichtbaarheid, profilering, identiteit en het succes bij het binnenhalen van opdrachten. Zo gaf Wouter Fijnaut, algemeen directeur van MAAS aan: *“wij winnen van iedereen in de markt op MVO. Als we verliezen is het meestal op prijs”*. Los van de concrete financiële voordelen werd Hutten tot twee keer toe verkozen tot beste werkgever in zijn sector⁷⁸. Schijvens ontvangt waardering van klanten, die awards winnen met de collecties van Schijvens⁷⁹, en van haar partners. Peeze krijgt lof toegezwaid van medewerkers, business partners en de gemeenschappen waarin zij actief is, terwijl medewerkers van BliXem zeer tevreden zijn met de kansen die ze geboden krijgen. De agapeïsche profilering van Asito brengt haar al jaren in de top van de schoonmaaksector. In 2018 kreeg het als eerste bedrijf in Nederland de Award Diversiteit in Bedrijf in de categorie ‘grote bedrijven’. De award is een initiatief van de Stichting van de Arbeid.

3.5 Een typologie van agapeïsch organiseren

In de acht bestudeerde cases lag de nadruk overwegend op de cultuur van de ondernemingsgewijze probleemoplossing. Wel onderscheiden de ondernemingen zich in de mate waarin zij beleidsmatig kiezen voor een meer *integrale benadering*

versus een meer *incidentele of aspectmatige benadering*. Onder een integrale benadering versta ik 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. Onder een incidentele of aspectmatige benadering versta ik het op systematische en beleidsmatige wijze ontwerpen en implementeren van agapè in een bedrijfs-eenheid, 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 raamwerk worden ontwikkeld met vier *agapeïsche velden* of typen 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. Het welzijn van de ander vormt een systematisch aandachtspunt in het handelen van de organisatie, maar in de verwachting dat de organisatie daar zelf ook beter van wordt. De samenwerking van MAAS met haar partners in Ethiopië en Nepal past in dit kader. IMPACT@ORIGIN is gestart met het oog simultaan gericht op het welzijn van de lokale bevolking als het versterken van de concurrentiepositie van MAAS.

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. Een voorbeeld

van dit type is het (deel uit eigen zak) betalen van een leefbaar loon door Schijvens aan de medewerkers van haar partners.

3 Het transactietype

De organisatie biedt ruimte 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*.

De onderneming heeft oog voor het welzijn van de ander, maar doet dat vooral op een projectmatige wijze – als onderscheiden van een integrale, beleidsmatige aanpak. De samenwerking tussen Randstad, sociale diensten en het UWV in diverse gemeenten binnen Baanbrekend is een voorbeeld van dit type.

4 Het consideratietype

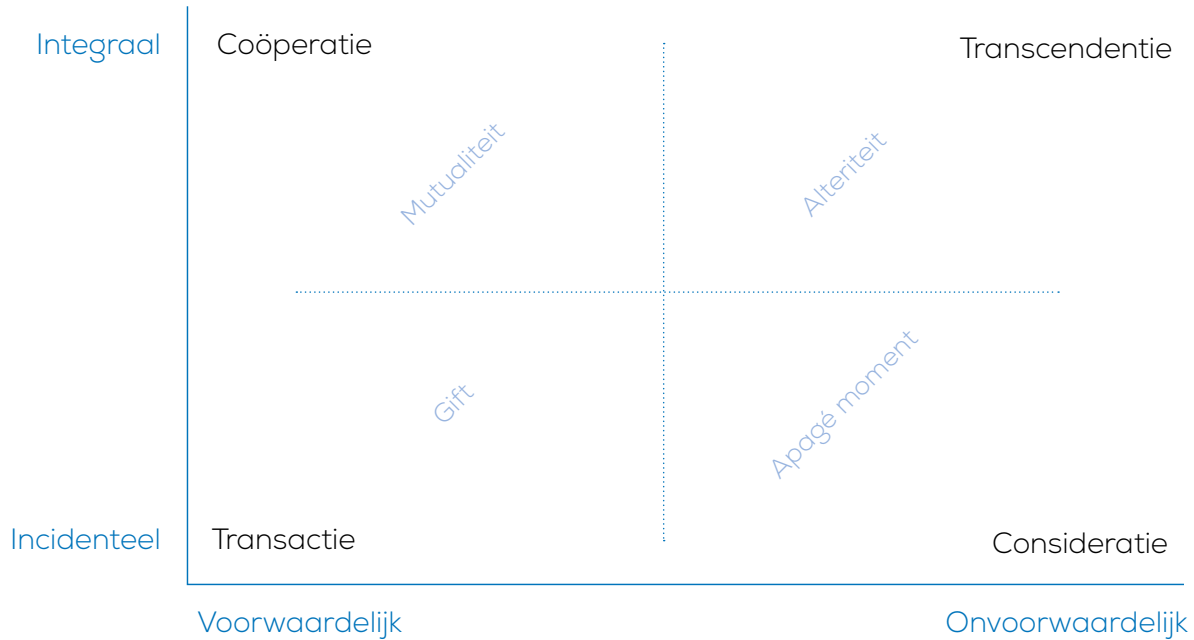
De organisatie biedt ruimte voor materiële en niet-materiële uitingen van door de ander gewenste aandacht voor het welzijn van anderen, waarbij geen tegenprestatie wordt verwacht. Het dominante handelingspatroon in dit kwadrant bestaat uit *agapè-momentjes*. Dit spontane type aandacht voor het welzijn van de ander valt in de praktijk vaak samen met een ander type. Organisaties bieden ruimte aan hun managers en medewerkers om zich collegiaal op te stellen of om oog te hebben voor het welzijn van, bijvoorbeeld, klanten of de lokale gemeenschap naast een meer beleidsmatige of projectmatige aanpak vanuit een cultuur van probleem oplossen.

In een figuur weergegeven op de volgende pagina's ontstaat het onderstaande beeld:

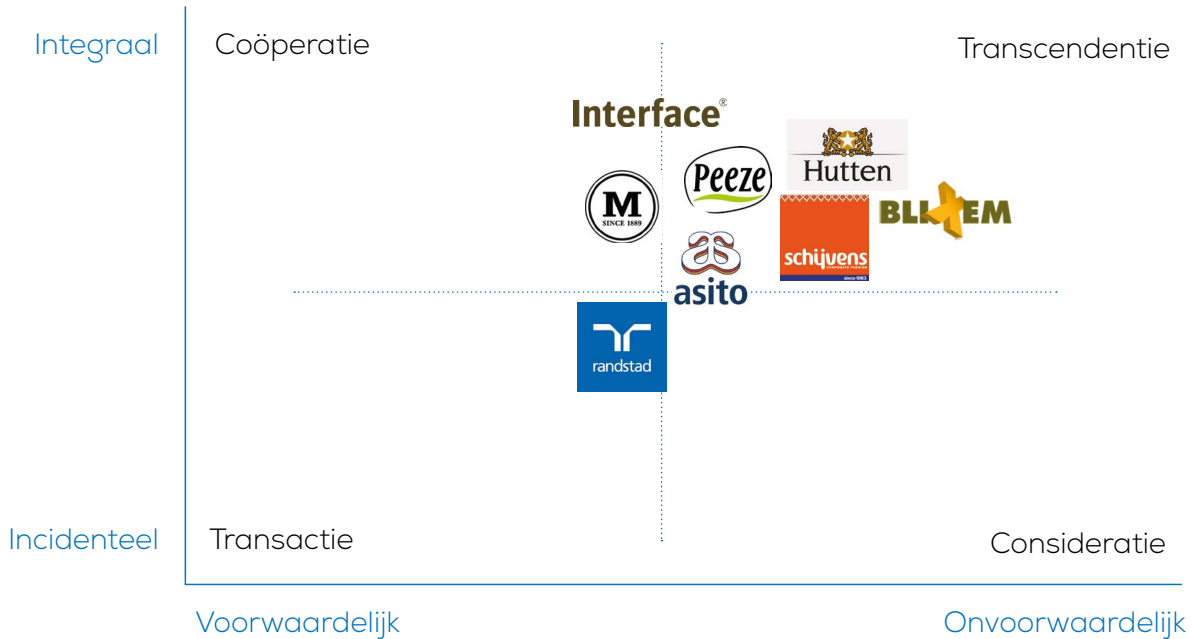
De vier typen geven uitdrukking aan de welwillendheid jegens anderen en het handelen gericht op hun welzijn onder de gelijktijdige verwachting daarmee ook bij te dragen aan de doelstellingen van de onderneming. Pure liefdadigheid of altruïsme op structurele basis zijn in het bedrijfsleven niet of nauwelijks aan de orde. Wel zijn er accentverschillen in de wijze waarop en de mate waarin de ondernemingen vorm geven aan agapè. Kijken we naar de acht ondernemingen uit het casestudy onderzoek dan ontstaat in figuur 3.2 het volgende beeld.

De typering op de beide assen in de bovenstaande figuren zegt vooral iets over de positionering van de ondernemingen in het agapèisch 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

Agapeïsche positionering



Agapeïsche positionering



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.

3.6 Conclusie

Op grond van de bovenstaande analyse concludeer ik dat alle acht ondernemingen positief scoren op hun gerichtheid op het welzijn van anderen. Dat is natuurlijk niet verrassend omdat zij allen koplopers zijn binnen het netwerk van MVO Nederland. Alle acht ondernemingen onderscheiden zich in de ogen van MVO Nederland positief van collega's en concurrenten in de sector in hun oriëntatie op het welzijn van stakeholders. Daarbij is wel onderscheid aan te brengen in de mate waarin sprake is van een integrale aanpak, (on)voorwaardelijkheid en het in staat stellen van de ander zich te uiten over zijn of haar behoeften, belangen en bloei, daar naar te luisteren en deze te integreren in het handelen. Bij deze bevindingen dient wel een kanttekening te worden geplaatst. Het gaat namelijk om een verkennend rapport. Het verkennende karakter hield onder meer 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 ten grondslag lag aan dit witboek. Dat betekent dat een

zeer systematische en 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 casestudy beschrijvingen wel factoren zichtbaar zijn geworden die licht werpen op de onderscheiden positioneringen. Voorbeelden zijn de rol, visie, waarden en het leiderschap van de eigenaar, respectievelijk het senior management, de focus op de financiële resultaten en winst van de onderneming, de daaraan gekoppelde bereidheid om te investeren in het welzijn van anderen – met als mogelijk gevolg (het risico op) een lagere winstbijdrage – of de omvang van de organisatie. Het familiale karakter van de onderneming, zo blijkt uit deze verkenning, speelt een ondergeschikte rol in de agapeïsche positionering. Een belangrijke reden om in de verkenning stil te staan bij het familiebedrijf vormde de verwachting dat agapè mogelijk een sterke weerklank vindt in het gedrag en de activiteiten van een familiebedrijf en haar management. Zo kennen familiebedrijven vaak een groter gewicht toe aan socio-emotionele uitkomsten dan aan financiële resultaten. Ze blijken bereid om een minder dan maximale groei en financiële winst te accepteren om de socio-emotionele waarden te beschermen (vgl. Gomez-Mejia et al., 2011). Dit beeld troffen we inderdaad aan bij Hutten, Schijvens en Peeze⁸⁰. Echter, voor het overige zien we geen noemenswaardige verschillen tussen familiebedrijven en niet door een familie gecontroleerde ondernemingen.



4 | In de ogen van de ander

Een senior editor van de *Harvard Business Review* sprak recentelijk een gehoor van wetenschappers toe die allen graag in de Review publiceren. Hen werd een simpele handreiking gedaan. Er zijn maar twee element die in een goede tekst aan bod moeten komen: 'Aha' en 'So What?' 'Aha' verwijst naar nieuwe informatie waar de lezer tot op dat moment niet over beschikte. 'So what' komt vrij vertaald neer op de vraag: wat kun je met deze nieuwe informatie? Het advies van de redacteur is niet alleen relevant voor publicaties in de HBR, maar gaat ook op voor andere teksten, waaronder dit witboek. In deze afsluiting sta ik stil bij het nieuwe van agapè in de bedrijfs- en managementliteratuur en -praktijk: het aha-element. Vervolgens ga ik in op het nut van agapè in het scheppen van een "alternatief verhaal" (Buijs, 2019).

4.1 Aha(va) als concept

Agapè is de, uit het Hebreeuws vertaalde, vorm van liefde voor de ander. Daarbij gaat het niet om de (erotische) liefde voor het zelf of voor een partner, de liefde van een moeder voor een kind (storgè), of de liefde voor een ware vriend (philia). Agapè gaat om de liefde voor mens en natuur die wat meer op

afstand staat. In de context van het ondernemen gaat het dan om oog hebben voor de behoeften, de belangen en de bloei van, onder andere, klanten, collega's, partners, maar ook de mensen die leven in de omgeving van het bedrijf. Maar wat zijn die behoeften en belangen van de ander? En hoe kunnen we weten wat van belang is voor de ander? In dit witboek hebben we aan de hand van, onder meer, de filosofen Emmanuel Levinas en Michael Ignatieff 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 de door hem of haar gevoelde behoeften blijft onduidelijk. Het is in het spreken door de ander, in zijn of haar appèl op ons, dat we iets meer duidelijkheid⁸¹ krijgen wat de ander als behoeften ervaart. Agapè vereist dan ook, naast de connectie die tussen gever 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 gever om daar naar te

luisteren. Daarin onderscheidt het 21^e eeuwse agapè zich van operationalisering en uit het verleden, onder meer vanuit de Joods-Christelijke traditie.

4.2 Aha(va) in het surveyonderzoek

Uit de survey onder de relaties van MVO Nederland komt naar voren dat respondenten hun eigen organisatie een dikke 7,5 geven (op een schaal van 1 tot 10) in hun gerichtheid op het welzijn van anderen. De vraag in welke mate de organisatie begaan is met het wel en wee van anderen en hen vooruit wil helpen leidt tot vergelijkbaar cijfer. Mannen geven daarbij iets hogere cijfers dan vrouwen, leidinggevend en hoger dan niet-leidinggevend en ouderen hoger dan jongeren.

De belangrijkste anderen zijn volgens de respondenten de klanten en de medewerkers van de organisatie. Minder belangrijk zijn, in volgorde, de lokale gemeenschap, zakelijke partners, eigenaren en leveranciers. Geven om anderen richt zich daarmee sterk op de primaire stakeholders met wie de organisatie een nauwe band onderhoudt. Particulariteit prevaleert boven universaliteit⁸². Ook in hun manifestaties van agapè richten organisaties zich primair op hun klanten en werknemers. Donaties, sponsoring en de ontwikkeling, verkoop en distributie van goederen en diensten die positieve sociale, maatschappelijke of milieueffecten nastreven, worden minder relevant gevonden. Het streven naar welzijn van de

ander omwille van de ander – en niet primair om er zelf beter van te worden – kan rekenen op grote steun. Driekwart van de respondenten scoort hoog (een 4 of een 5 op een schaal van 1 tot 5) op de antwoordcategorie “omdat de ander er beter van wordt”. Vooral kleinere organisaties zijn gemotiveerd door een sterk op de ander gerichte intentie. Agapè wordt komt daarbij vooral voort uit de waardenoriëntatie van de organisatie. Overigens profiteert de onderneming ook zelf van de op de ander gerichte activiteiten. De respondenten zijn van mening dat goed doen voor anderen goed is voor de organisatie, tot uitdrukking komend in een hogere klanttevredenheid, positieve waardering uit de gemeenschap en hogere medewerkerstevredenheid. De respondenten beleven zelf vreugde aan het geven en ze verwachten een positief financieel resultaat van het op de ander gerichte handelen. Grote en zeer grote organisaties ondervinden daarbij wel meer moeite en weerstand bij het invulling geven aan het welzijn van anderen. De redenen daarvoor zijn, onder meer, gebrek aan financiële middelen, gebrek aan managementaandacht, ontbrekende competenties en bureaucratische regeltjes en procedures.

4.3 Aha(va) in het bedrijvenonderzoek

Agapè komt helder tot uitdrukking in de acht cases die voor dit witboek zijn onderzocht. Wel doen zich significante verschillen voor in de wijze waarop de bedrijven invulling geven aan het welzijn van anderen. Ondernemingen als Schijvens, Peeze en

MAAS zien het welzijn van de ander – en dan in het bijzonder dat van (de medewerkers van) de producenten van de koffie of de bedrijfskleding – als een noodzakelijke voorwaarde voor hun eigen succes. Daarbij luisteren zij naar wat de ander heeft te zeggen over zijn of haar behoeften, belangen en bloei. De agapeïsche positionering van de bedrijven kan worden gezien als een investering in de toekomst, waarbij waarden belangrijker zijn dan het korte termijn financieel rendement of de groei van de onderneming als een doel in zichzelf. De (voormalige) familiebedrijven lijken hier het scherpst op te sturen. Groei en rendement zijn belangrijk, maar vooral – en bij enkele bedrijven alleen – als de fundamentele waarden van de onderneming worden gerespecteerd. Het bevorderen van het welzijn van de kernstakeholders is zo'n fundamentele waarde. Wie die kernstakeholders zijn verschilt van bedrijf tot bedrijf. Zo werkt Peeze al dertig jaar samen met de Belgische importeur Efico, met name vanwege de congruentie in waardenoriëntatie. Dat dit niet leidt tot de scherpste prijs neemt Peeze-directeur Terpstra graag op de koop toe. Hij krijgt voor de prijs die Peeze betaalt naast koffiebonen ook betrouwbaarheid, waarden-gedrevenheid en bovenal vertrouwen. Zonder dit volledig in een spreadsheet of een jaarverslag tot uitdrukking te brengen sturen agapeïsch georiënteerde bedrijven op financiële en op niet-financiële indicatoren, waarbij zij uitdrukking geven aan een alternatief, waardengedreven verhaal. Zij horen daarbij de stem van de ander en nemen het geluid mee in de dagelijkse

bedrijfsvoering. Dat deze oriëntatie bijdraagt aan een succesvolle bedrijfsvoering komt in het navolgende tot uitdrukking in de beantwoording van de vraag: So What?

4.4 So What?

Agapè blijkt relevant voor de dagelijkse bedrijfsvoering van ondernemingen. Zowel de survey als het casestudy onderzoek wijzen uit dat bedrijfsorganisaties aandacht hebben voor het welzijn van anderen. Het bedrijvenonderzoek laat zien dat de bedrijven oog hebben voor de behoeften, belangen en de bloei van klanten, medewerkers, zakelijke partners, of de lokale omgeving. Daarbij bieden ze de ander ruimte om te spreken over zijn of haar behoeften en bloei. Juist door vanuit de ander te denken en te handelen openen zich nieuwe perspectieven voor innovatie en succesvol ondernemen.

Hutten is een innovatief bedrijf dat samen met haar klanten tot gezonde oplossingen probeert te komen in het belang van (de relaties of medewerkers van) de klant. Dit gaat verder dan regulier klantgericht handelen, Client Relationship Management of gastvrijheid. Centraal in de bedrijfsfilosofie staat namelijk de rol van de samenwerkers. Hutten zet zich maximaal in voor de samenwerkers om hun eigen geluk na te streven, vitaal te blijven en de ruimte te nemen om eigen ideeën te ontwikkelen en in praktijk te brengen. Het is precies deze stimulering van de samenwerkers die leidt tot innovaties

zoals de Verspillingsfabriek, de samenwerking met het Prinses Maxima Centrum voor Kinderoncologie of met zorgorganisatie Pantein⁸³. Met deze laatste organisatie werd een vernieuwend concept uitgerold. Het bewonersrestaurant van het verzorgings- en verplegingshuis werd opengesteld voor gasten van buiten. Bewoners en bezoekers eten nu allen in hetzelfde restaurant – een mes dat snijdt aan drie kanten. De bewoners kunnen eten wat, wanneer en met wie ze willen, bewoners en bezoekers ontmoeten elkaar waardoor eenzaamheid wordt teruggedrongen en het brengt extra geld in het laadje.

Ook BliXem investeert veel in de relatie met haar medewerkers. Door hen vanaf het eerste moment actief te betrekken bij hun eigen ontwikkeling en gezamenlijk met een coach een traject te laten uitstippelen, is de organisatie beter in staat de medewerkers te begeleiden naar passend werk. Tot verrassing van de coaches, maar ook van de medewerkers zelf, blijken die vaak meer te kunnen dan ze zelf voor mogelijk hadden gehouden. Naast voordelen voor de medewerkers, de coaches en BliXem levert dit ook voordelen op voor de samenleving. De laatste realiseert haar maatschappelijke, ideële inclusiviteitsdoelstelling naast concrete financiële voordelen als de medewerkers erin slagen betaald werk te verrichten.

De grote ambities van voormalig Interface topman Ray Anderson werden aanvankelijk met de nodige scepsis bekeken

door buitenstaanders, maar ook binnen zijn eigen organisatie. Door nauw samen te werken met The Natural Step en Biomimicry 3.8 op basis van een systematische aanpak, is de onderneming erin geslaagd de torenhoge ambities van de oud-topman waar te maken. Mission Zero is accomplished – op naar Climate Take Back. Zonder denken en handelen vanuit de ander of het andere – de natuur, de toekomstige generaties, de medewerkers, de partners in het *DesignLab*, enzovoorts – zo de onderneming niet geslaagd zijn in haar queeste.

Dit witboek heeft laten zien dat ook bij Schijvens, Peeze, MAAS, Asito en Randstad uitdrukkelijk vanuit het welzijn van de ander wordt gedacht, naar die ander wordt geluisterd, om de gesignaleerde behoeften, belangen en bloei vervolgens om te zetten in concrete actie. In de termen van MAAS en Peeze, het leidt niet enkel tot “een goede economie”, maar ook tot een voor de onderneming goede en innovatieve bedrijfsvoering. Zoals de CEO van MAAS opmerkt: *“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.”* Vooruitgang in innovatie en het tot bloei brengen van de ander, vertaalt zich daarbij voor de onderneming tevens in bedrijfsmatig succes. Daarbij past wel de constatering dat de omschrijving van wat bedrijfsmatig succes inhoudt, kan verschillen van bedrijf tot bedrijf. Waar bij Randstad, MAAS, Interface en in mindere mate Asito en Peeze

succes wordt vertaald in financieel succes, ligt bij Hutten, BliXem en Schijvens de nadruk wat meer op het realiseren van de maatschappelijke doelstelling. Dat laat onverlet dat deze ondernemingen financieel succes nastreven, maar dat doen zij meer als middel om op lange termijn hun continuïteit te waarborgen, dan als doel in zichzelf.

Het streven naar financieel en niet-financieel succes leidt er overigens niet toe dat de ander verwordt tot louter een instrument in het bevorderen van de bedrijfsbelangen. Integendeel. Het streven is gericht op wat Goldschmeding heeft aangeduid als 'simultane belangenbehartiging'. In Het Financieele Dagblad merkt hij op dat aandacht voor het welzijn van anderen wordt gegeven omwille van de ander. Daarbij dient men het eigenbelang of dat van de eigen organisatie niet uit het oog te verliezen:

“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 biedt daarmee een nieuwe lens waardoor we naar bedrijven kunnen kijken. Die lens geeft een ander beeld dan maatschappelijk verantwoord ondernemen, sociaal ondernemerschap, creating shared value, of humanistisch

management. Deze concepten richten zich ook op het welzijn van klanten, medewerkers, partners, de lokale gemeenschap of de samenleving als geheel – en dat gebeurt vaak met verve en succes. Dat laat onverlet dat het denken vanuit de ander veelal niet centraal staat in de implementatie van de doelstellingen en in de activiteiten, gedragingen, producten of diensten van bedrijven die werken vanuit deze concepten. Te vaak wordt nog verondersteld dat wij kennis hebben over de behoeften, belangen en de bloei van de ander, zonder van tevoren te hebben gekeken in de ogen van de ander en te hebben geluisterd naar zijn of haar stem.

4.5 Tot slot

Het witboek beoogt aan te tonen dat agapè relevant is voor de praktijk van ondernemingen. Op basis van verkennende studies is nagegaan of, in welke mate en op welke wijze bedrijven invulling geven aan hun gerichtheid op het welzijn van anderen. Het antwoord luidt bevestigend en de verkenning toont aan dat agapè in verschillende lagen en sectoren van het bedrijfsleven invulling krijgt. De studie laat zien dat een 'alternatief economisch verhaal' mogelijk is waarbij ondernemingen op positieve en proactieve manier bijdragen aan een betere wereld op sociaal, maatschappelijk en milieugebied – en tegelijkertijd financieel-economisch presteren. Gerichtheid op het welzijn van anderen blijkt niet voorbehouden aan een selecte groep van avant-garde ondernemingen, maar

wordt aangetroffen binnen “bijzonder gewone” bedrijven, zoals BliXem het uitdrukt. Het zijn gewone bedrijven waar oog is voor economische waardecreatie. Het gaat tevens om bijzondere bedrijven in de wijze waarop zij een sterke waarden-gedrevenheid laten zien gericht op het welzijn van hun klanten, medewerkers, partners en/of de samenleving.

Dit witboek beoogt bij te dragen aan een discours waarin het denken vanuit de ander kan leiden tot het succesvol inspireren van ondernemingen en hun eigenaren, managers en medewerkers om daarmee aan de slag te gaan. Het laat bedrijven zien – van klein tot groot, van beursgenoteerd tot familiebedrijf – die gemotiveerd zijn om op een andere manier invulling te geven aan hun bedrijfsvoering door zich te richten op het welzijn van anderen en daarvoor ruimte scheppen. Daarbij openbaart zich het nieuwe van agapè in de oprechte aandacht voor de ander als ander – en in het spreken van en luisteren naar de ander. Het witboek laat zien dat je als eigenaar, manager of medewerker van een onderneming de liefde voor de ander of het andere, zoals de natuur, kunt 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. 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. Een belangrijke eerste stap daarbij is het vertrouwd maken van bedrijven met het nieuwe vocabulaire, omdat het spreken over liefde voor de ander of het andere (nog) niet tot de ‘lingua franca’ van het bedrijfsleven behoort.

Er is echter meer nodig om agapè tot een integraal onderdeel van het beleid en handelen van ondernemingen te maken. Zo dient meer inzicht te komen in de wijze waarop binnen bedrijven de ruimte voor agapeïsch handelen kan worden gecreëerd of versterkt. Ook behoeft het agapeïsch vermogen van managers en medewerkers aandacht. Wat maakt dat sommige managers en medewerkers meer geneigd zijn zich in hun beleid en handelen te laten leiden door het welzijn van anderen in vergelijking met collega's. Vervolgens is het wenselijk om inzicht te krijgen in de succes- en faalfactoren van een agapeïsche oriëntatie van bedrijven. Dit inzicht is gewenst op onderscheiden terreinen als de ontwikkeling van producten en diensten die het welzijn van anderen bevorderen, de aansturing van de organisatie vanuit een agapeïsch perspectief of de relatie met de gemeenschap waarin de onderneming opereert. 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? Niet onbelangrijk is de vraag of we hier met een Nederlands verschijnsel te maken hebben. Hoe kijken, bijvoorbeeld, ondernemingen in, bijvoorbeeld, Zuid-Europa, Noord-Europa, of de Verenigde Staten aan tegen een gerichtheid op het welzijn van anderen⁸⁴? Vervolgens is het wenselijk meer kennis te vergaren over de financieel-economische, maatschappelijke en persoonlijke effecten van het bevorderen van een op agapè gericht beleid en handelen. Tot slot is het van belang een designbenadering van organisaties en organisatieprocessen te ontwikkelen die leidt tot het bewust sturen op het bevorderen van het welzijn anderen. Het begrip agapè geeft uitdrukking aan de waarden waar de organisatie voor staat. Voor bedrijven is het dan van belang om (de contouren van) een aanpak tot hun beschikking te hebben om deze waardenoriëntatie in de praktijk te brengen.

Referenties

- Adaui, C. en Habisch, A., 'Humanistic Management'. In: Bruni, L., en Zamagni, V., *Handbook on the economics of reciprocity and social enterprise*, Cheltenham, Edward Elgar, 2013
- André, K., en Pache, A.C., (2016), 'From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise', *Journal of Business Ethics*, 133:659–675
- Argandona, A., (2011) Beyond Contracts: Love in Firms, *Journal of Business Ethics*, Vol. 99, pp. 77–85
- Barnard, C., (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- Barsade, S. G. 2002. The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47: 644–675.
- 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
- Benedictus XVI, (2009). *Caritas in Veritate*. Vaticaanstad, Libreria Editrice Vaticana, 29 juni
- 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.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. NY: Wiley.
- Bosma, N., et al., *Versnelling en verbreding van sociaal ondernemerschap*, Advies aan Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, Universiteit Utrecht, februari 2019,
- Bowen, H. R., (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Row
- 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
- Buijs, G., (2012). *Publieke liefde*. Amsterdam: Vrije Universiteit
- Buijs, G., (2019). *Waarom werken we zo hard*. Amsterdam: Boom
- 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., (2008), 'A History of Corporate Social Responsibility'. In: Crane, A., et al., *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, Oxford University Press

- 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 J., Porras J., (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. HarperCollins: New York.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L.J., Matten, D., (2014). Contesting the Value of "Creating Shared Value". *California Management Review*, Vol 56, No. 2, 130-153
- Dalai Lama, 2002, *An open heart*, London: Hodder & Stoughton
- 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.
- Dees, J.G., (2012), 'A tale of two cultures', *Journal of Business Ethics*, Vol. 111, 321-334
- DeFede, J. (2003) *The Day the World Came to Gander*
- DiMaggio, P. & Powell, W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., & Lilius, J. 2006. Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51: 59-96.
- Dutton, J., Workman, K., (2011) 'Commentary on 'Why Compassion Counts!': Compassion as a Generative Force'. *Journal of Management Inquiry*, 20(4) 402-406
- Duyndam, J., en Poorthuis, M., (2003). *Levinas*. Rotterdam. Lemniscaat
- Dyer, W.G., Wilkins, A., 'Better stories. Not better constructs to generate better theory'. *Academy of Management Review*, Vol. 16. No. 3, 613-619
- Faldetta, G. (2011). The logic of gift and gratuitousness in business relationships. *Journal of Business Ethics*, 100, (1), 67-77.
- Fama, E.F. and Jensen, M.C. 1983. The separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Frederick, W., (1994), 'From CSR 1 to CSR 2', in *Business & Society*, Vol. 33, No. 2, August, 150-164
- Frémeaux, S., & Michelson, G. (2011). 'No strings attached': Welcoming the existential gift in business. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 63-75.
- Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13: 32-33.
- Fromm, E., (2014). *Liefhebben*. Utrecht, Uitgeverij Bijleveld
- Gallup, (2018), *The World's most generous countries*, Washington, D.C.
- 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.

- Goodpaster, K. E.: 1991, 'Business Ethics and Stakeholder Analysis', *Business Ethics Quarterly* 1(1), p.53-73
- Gouldner, A. W. (1960). 'The norm of reciprocity: A preliminary statement'. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Hume, D., (1960), *A Treatise of Human Nature*, originally 1738, Oxford, Clarendon
- Hume, D., (1961), *An Enquiry concerning the Principles of Morals*, originally 1751, Oxford, Clarendon
- Hummels, H., (2018) *The 18th Sustainable Development Goal. Social Entrepreneurship in a global society*, Inaugural Address, Utrecht University, 1 March
- Ignatieff, M., (1984), *The needs of strangers*, New York, Viking
- Ignatieff, M., (2017), *Gewone Deugden. Samenhang in een verdeelde wereld*, Amsterdam, Cossee
- Iorio, G., Campello, F., (2013), 'Love, society and agape: An interview with Axel Honneth', *European Journal of Social Theory*, Vol. 16 (2) 246-258
- 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.
- Joireman, J., et al., (2006), 'Organizational Citizenship Behaviors as a Function of Empathy, Consideration of Future Consequences, and Employee Time Horizon', *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 36, No. 9, pp. 2266-2292.
- Karssing, E., (2017) "Vriendschap", in Nederlands Compliance Instituut, *Jaarboek Compliance*, Capelle aan den IJssel, 2017, p.15-30.
- Kaulingfreks, R., Ten Bos, R., (2007), 'On faces and defacement', *Business Ethics: A European Review*, Vol. 16, No. 3, July
- 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.
- Levinas, E., (2003), *Het menselijk gelaat*, Amsterdam: Ambo
- Lewis, C.S., (1960), *The four loves*, New York, Harcourt, Brace, Jovanovich
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J., & Maitlis, S. 2011. Understanding compassion capability. *Human Relations*, 64: 873-899.
- Manikutty, S., Ramachandran, K., (2017), *Aravind eye care system: Retaining the legacy*, Indian School of Business, Case study ISB090
- Maslow, A. (1943), 'A Theory of Human Motivation', *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.
- Mauss, M. (2014). *Essay van de Gift*, Amsterdam: Boom
- Mayo, E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, London: Macmillan
- McCann, D., (2011), The Principle of Gratuitousness, *Journal of Business Ethics*, Vol. 100 pp 55-66

- McCloskey, D., (2006), *Bourgeois Virtues. Ethics for an age of commerce*, Chicago, University of Chicago Press
- 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), Understanding Humanistic Management, *Humanistic Management Journal*, Vol. 1, p.33-55
- Melé, D., Naughton, M., (2011), The Encyclical-Letter "Caritas in Veritate", *Journal of Business Ethics*, Vol. 100, pp. 1-7
- 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.
- 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.
- Nussbaum, M., (2011), *Creating Capabilities*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA
- Outka, G., (1972). *Agape: an ethical analysis*. New Haven, CT, Yale University Press
- Pirson, M., Lawrence, P., (2010), 'Humanism in Business – Towards a Paradigm Shift?', *Journal of Business Ethics*, 93:553-565
- 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.
- 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.
- Roberts, K., (2005), *Lovemarks: the future beyond brands*, New York, powerHouse Books
- 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

- Ryan, R., & Deci, E. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55: 68-78.
- Sanders, T., (2007), *Love is a killer app*, New York, Random House
- Scott, W. 1987. The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32: 493-511.
- 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
- 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
- Sisodia, R., et al., (2014), *Firms of Endearment*, New York, Pearson Education
- 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
- Sluyterman, K.E. (2012), "Corporate Social Responsibility of Dutch entrepreneurs in the 20th century", *Enterprise & Society*, 12, June 2012.
- Smith, A., (2010), *The Theory of Moral Sentiments*, originally, 1759, London, Penguin
- Solidaridad en True Price, (2017), *The true price of climate smart coffee*, Utrecht/Amsterdam,
- Solidaridad en True Price (2019), *The true price of climate smart coffee*, Utrecht/Amsterdam
- 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
- Worline, M., Dutton, J. (2017), *Awakening Compassion at Work*, Oakland, CA, Berrett-Koehler
- WRR, (2017), *Vertrouwen in elkaar en in de samenleving*, Working Paper 26, Amsterdam University Press
- Yin, R.K, (2018), *Case Study Research and Applications*, London, Sage Publications Ltd.

Bijlage | De beknopte beschrijving van de cases

Horeca en Gastvrijheid

In de sector Horeca en Gastvrijheid zijn twee ondernemingen onderzocht: Hutten en Pluryn. Bij de laatste organisatie hebben wij ons geconcentreerd op BliXem en Statie. Hier beperken we ons tot BliXem.

Hutten

Hutten is een Veghelse onderneming die in 1929 werd opgericht door bakker Jan Hutten en zijn vrouw Marietje. Zoon Piet zette het bedrijf vanaf 1962 voort en bouwde het uit tot een befaamd restaurant dat in de wijde omtrek bekendheid genoot: De Parel van de Meijerij. Sinds het begin van de jaren negentig staat kleinzoon Bob aan het roer. Hij verlegde de koers van het horecabedrijf en concentreert zich op de cateringmarkt voor bedrijven. Het bedrijf is de afgelopen jaren sterk gegroeid en heeft meer dan 2200 'samenwerkers' in dienst, de term die Bob in 1998 introduceerde om medewerkers de credits te geven die ze verdienen. Want samen moeten ze het doen⁸⁵. 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 geluk⁸⁶. Hutten kenmerkt zich door een combinatie van oprechte gastvrijheid, culinaire kwaliteit en een expliciet streven naar geluk. Het bedrijf slaagt goed in haar opzet. Na onder andere Sodexo en Albron is Hutten de vijfde cateraar van Nederland⁸⁷. Tevens werd ze tot twee keer toe verkozen tot beste werkgever in haar sector⁸⁸.

Hutten richt zich sterk op het geluk van haar samenwerkers. Elke medewerker die in dienst komt bij Hutten krijgt een reiskoffer mee. Daarin zit het arbeidscontract, informatie over de onderneming, de arbeidsvoorwaarden, maar ook een vitaliteitsovereenkomst. 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. 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? Centraal staat de dialoog, die vanuit de samenwerker wordt geïnitieerd. In de kern leidt het luisteren naar elkaar en je kwetsbaar durven opstellen tot meer begrip en daarmee tot meer geluk. Als samenwerker ben je, aldus HR directeur Pascal Verheugd, “directeur van je eigen loopbaan” Een bijzonder element in deze loopbaan is het geluksschilderij⁸⁹, waarin de medewerker aangeeft wat hem of haar inspireert. 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 doel⁹⁰.

Het schilderij kadert en richt het de 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 vaker bereid om een helpende hand uit te steken. Daarnaast opende Hutten de Verspillingsfabriek in 2016, waar van een schier oneindige stroom van geredde tomaten, courgettes, paprika, uien of broccoli, smakvolle soepen en sauzen

wordt gemaakt. Ook zet het bedrijf vol in op het ontwikkelen van 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. Een bijzonder project in het kader van Care & Cure is de samenwerking tussen het Prinses Maxima Centrum voor kinderoncologie in Utrecht en Hutten⁹¹ gericht op een zo spoedig mogelijk herstel van de kinderen. Beide ontwikkelingen kwamen voort uit het innovatiecentrum van Hutten, waar samenwerkers de ruimte krijgen om nieuwe ontwikkelingen in gang te zetten. Deze initiatieven beginnen vruchten af te werpen. Zo wordt het bedrijf steeds vaker gevraagd als autoriteit op het gebied van voeding in relatie tot lifestyle, sport en persoonlijke gezondheid.

Hutten put haar motivatie niet uit het streven naar financieel gewin. De overtuiging dat men goed doet voor de wereld is belangrijker dan het resultaat onder de streep⁹². Voortdurend wordt gezocht naar de juiste balans tussen sociale en financiële prestaties. Op de website staat daarover:

“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.”⁹³

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”*⁹⁴. HR directeur Verheugd verwoordt de geest van de onderneming anders, maar brengt wel een vergelijkbare boodschap over wat prioriteit heeft binnen het bedrijf: *“We hebben liever een bedrijf van 50 vrienden dan van 6000 medewerkers en een rendement van 10 procent”*.

BliXem

Blixem Eetcafé in Nijmegen is een van oudste maatschappelijke ondernemingen in Nederland. In 1997 werd het geopend om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt volwaardig mee te laten doen in onze samenleving. Tot die tijd moesten de cliënten van Plury⁹⁵ het doen met dagbesteding. Inmiddels heeft BliXem 90 medewerkers, waarvan een groot deel in een leer-werk traject zitten, die arbeidservaring opdoen in de bediening, de afwas, de keuken of de cadeauwinkel. Werk is volgens Eric Tonn, manager Arbeidsparticipatie bij Plury en daardoor direct betrokken bij BliXem, één van de belangrijkste pilaren om volwaardig en zelfstandig mee te doen in de samenleving. Werk is de voordeur naar het leven. BliXem is een maatschappelijke onderneming *‘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’.⁹⁶

Elke eenheid opereert als een regulier bedrijf met heldere financiële, sociale en maatschappelijke doelen. De financiële eisen zijn hetzelfde als voor een gewoon bedrijf. *“Daar hebben we geld als middel voor nodig, niet als doel”*, zo verduidelijkt Tonn. Binnen BliXem kampen medewerkers vaak met complexe zorgvraagstukken. Maar het is juist die specifieke doelgroep die kracht geeft aan de onderneming. *‘Zij zorgen voor de bijzondere ervaring, het lekkere eten en de gastvrije sfeer’*, aldus Tonn. Het belangrijkste doel is dan ook om medewerkers te stimuleren en te begeleiden in hun persoonlijke ontwikkeling. Op het moment dat mensen bij BliXem aankloppen voor passend werk is de eerste vraag: waar sta je in je ontwikkeling, waar wil je over een jaar staan, en wat heb je daarvoor nodig? Op basis hiervan zetten arbeidscoach en (assistent-) medewerker samen een traject op dat aansluit bij de wensen en mogelijkheden van de medewerker.

Elke keer als een medewerker uitstroomt naar een betaalde baan in een reguliere werkomgeving is dat een succes. Die stap is in de praktijk echter vrij lastig en slechts voor een enkeling weggelegd. Een betaalde baan is dan ook niet het ultieme doel, maar de juiste afstemming tussen de wensen en capaciteiten van de medewerkers en de mogelijkheden en eisen van de werkplek. *“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”. Met enige regelmaat blijkt overigens dat medewerkers van BliXem en haar zusterorganisaties binnen Pluryn meer kunnen dan zichzelf, de zorgorganisatie en een werkgever denken. Neem de jonge vrouw met spasmes die in een rolstoel zit en communiceert via een computer die ze aanstuurt met haar ogen. Ze is daar zeer behendig in en wilde graag instromen in het arbeidsproces. Inmiddels is ze verantwoordelijk voor de communicatie op sociale media. Om persoonlijke ontwikkeling te stimuleren, is het volgens Eric Tonn dan ook nodig *‘om niet te kijken naar de handicaps van mensen, maar juist naar hun mogelijkheden’.*

Uitgangspunt is voor BliXem is de waardigheid van elk individu. Het idee is om elke medewerker als persoon te benaderen die weet wat hij of zij wil en die bereid is zich daar ook voor in te zetten. In de zorgsector hebben begeleiders van nature vaak een neiging om te zorgen voor de ander. Dat past echter niet bij een café dat gewoon commercieel moet draaien. BliXem wordt dan ook 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. Tegelijkertijd zoeken medewerkers regelmatig aandacht en tonen emoties en (behoefte aan) genegenheid. Een passende werkomgeving vraagt dan ook niet alleen om aanpassing van de medewerkers, maar ook van de organisatie. Het komt zomaar voor bij BliXem dat een medewerker zegt: *“en nu is het tijd voor een knuffel”*. Hoeveel organisaties zijn daarop ingesteld?

BliXem ziet zichzelf als *“een bijzonder gewoon bedrijf”*⁹⁷. Als uitdrukking van de waardigheid van ieder individu kun je niet aan de bedrijfskleding zien wie begeleider is en wie medewerker. De kleding is voor iedereen gelijk. 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. Er is 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 hun mogelijkheden om volwaardiger mee te draaien in de samenleving.

Uit onderzoek dat BliXem in 2017 verrichtte naar de beleving van de medewerkers, blijkt dat zij zich gelukkig en trots voelen. 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 medewerkers⁹⁸: 55 medewerkers vulden de vragenlijst in.

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.

Koffie

In de sector koffie onderzochten wij twee bedrijven: Peeze en MAAS.

Peeze

Met een historie die teruggaat tot 1879, is Peeze een van de oudste nog zelfstandig opererende koffiebranderijen in Nederland. Kruidenier Gerrit Peeze startte in dat jaar samen met zijn zoon Willem een koffiebranderij in Hengelo (Ov).

Na de Tweede Wereldoorlog verhuisde de onderneming naar Arnhem. Wat bleef, was de aandacht voor een constante hoge kwaliteit, vernieuwing en, sinds de jaren negentig, duurzaamheid. Honderdveertig jaar na de oprichting is het geen familiebedrijf meer is, al functioneert het nog wel als zodanig. In 2007 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 mensen, houd duurzaamheid overeind en zorg dat het bedrijf blijft voortbestaan.” De onderneming richt zich, met ongeveer vijfenvijftig medewerkers, overwegend op de B2B markt. Koffie vormt daarbij de hoofdmoot van het aanbod en maakt ongeveer zeventig procent van de omzet van de onderneming uit, gevolgd door de levering en het onderhoud van professionele koffiemachines. Zeventig procent van de ingekochte koffie komt uit Ethiopië, Peru, Honduras en Indonesië en draagt het Fairtrade/Max Havelaar label. Deze koffie is biologisch geteeld en verwerkt in hooggelegen gebieden. Dertig procent is gecertificeerd door Rainforest Alliance en is afkomstig uit Brazilië, India, El Salvador, Nicaragua en Guatemala.

Peeze wordt gedreven door een gecontroleerde en een op waarden gebaseerde ontwikkeling van het bedrijf, niet het financieel gewin. “Het moet allemaal maar heel goedkoop. Je vergeet je waarden. Als je je laat verleiden door die profits,

dan ga je risico's nemen. Er zijn zat voorbeelden waar dat goed uitpakt, maar het is een heel groot risico. En wij nemen dat soort risico's gewoon niet", aldus directeur Terpstra. 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 koffieimporteur Efico. De dertigjarige relatie kenmerkt zich door een sterk – om niet te zeggen een bijna blind – vertrouwen. De basis voor de hechte band ligt is de sterke waardencongruentie van beide bedrijven. Duurzaamheid, verantwoordelijkheid, kennis van de gemeenschappen waarmee je zaken doet en de lange termijn focus zijn voor Peeze en Efico vanzelfsprekend. Bij een dergelijke lange-termijn oriëntatie mag iedereen wat verdienen aan een transactie. Zelfs al betaalt Peeze daardoor meer dan wat het via scherp onderhandelen aan korte-termijn financieel voordeel kan behalen. Gun de ander wat; dan mag je ook wat terugverwachten als je hem nodig hebt. Op elkaar kunnen bouwen is daarom wat waard. Het geeft rust en vertrouwen.

Peeze werkt op basis van respect voor de noden, wensen en belangen van alle betrokkenen met wie zij door haar missie is verbonden. De moeilijke situatie waarin de boeren in Afrika, Latijns-Amerika en Indonesië momenteel verkeren, krijgt daarbij wel bijzondere aandacht. Want, zo geeft Terpstra aan: "hoe kunnen we wel geven om mensen in onze omgeving en

buiten we aan de andere kant de boeren uit?" De rechtvaardige verdeling van lusten en lasten loopt dan ook als een rode draad door het doen en laten van Peeze heen. De directie hecht zeer aan het versterken van de banden met de producten en neemt heel bewust haar medewerkers mee op kennis en ervaring op te doen – ook als zij functioneel niet direct in aanraking komen met coöperaties⁹⁹. 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 tevens kennis van de activiteiten van de Peeze Foundation¹⁰⁰ in de gemeenschappen waarmee de onderneming een zakelijke relatie heeft.

Om de boeren een leefbaar(der) bestaan te bezorgen, volgt Peeze een tweesporenbeleid. Zelf betaalt het met de fair-trade minimumprijs de boeren beter voor hun koffie dan de prijs waarmee koffie wordt verhandeld op de wereldmarkt. Daarnaast beschikt het bedrijf over enorm veel kennis op het terrein van koffie en het verantwoord runnen van een agri-bedrijf. Die zet het bedrijf in voor 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 verhelderd en hoe dit bijdraagt aan ecosysteem en economie. Dit programma bereikt honderden inwoners. Via het koffieproject zijn steeds meer financiële middelen beschikbaar om voedsel te kopen en te verbouwen.¹⁰¹

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 “op het moment dat je weet waar je koffie vandaan komt, ben je ook verantwoordelijk voor de consequenties”¹⁰².

MAAS

Net als Peeze heeft MAAS, de Eindhovense vending speler, verantwoord ondernemen tot speerpunt van het bedrijf heeft gemaakt. De onderneming kent drie productlijnen: warme dranken, koude dranken en snacks. Bekend is de onderneming vooral van de koffiemachines die zij plaatsen bij, bijvoorbeeld, overheden, ziekenhuizen, of universiteiten. MAAS zoekt in de B2B markt naar maatschappelijke meerwaarde door direct

te investeren in de bloei van mensen op haar kernproduct. Zo investeert het bedrijf in een koffiebranderij in Ethiopië, waarmee Ethiopische boeren lokaal meer waarde kunnen creëren. MAAS werkt echter ook samen met Teamwerk Participaties om vluchtelingen of mensen met autisme aan een baan te helpen als MAAS-operator. *“Je merkt dat het echt een hot topic is. Iedereen heeft het over duurzaamheid”*, aldus Jamy Kop, communicatiespecialist bij MAAS.

De onderneming heeft niet altijd een duurzame koers gevaren. Maas International B.V. werd in 1889 werd opgericht als sigarenfabriek, om zich te ontwikkelen tot groothandel in sigaretten en exploitant van sigarettenautomaten. Pas veel later investeerde het familiebedrijf in automaten voor koffie, fris en snacks¹⁰³. Sinds de verkoop in 2015 aan ABN AMRO, dat samenwerkte met het huidige management, is MAAS geen familiebedrijf meer. In december 2018 nam investeringsmaatschappij Nimbus uit Zeist het meerderheidsbelang van ABN AMRO over. De onderneming MAAS focust nu op de Nederlandse markt vanuit een nieuwe identiteit. *“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.”*

MAAS ziet een 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. 'Goede economie bedrijven' betekent voor MAAS geld verdienen maar ook geld laten verdienen. Dat doet zij via IMPACT@ORIGIN. Dat programma richt zich op Ethiopië, waar de koffie voor BLENDSTAR Single Origin¹⁰⁴ vandaan komt en op Nepal, de bakermat voor haar Harpers Single Origin thee. Het doel is om in 2022 alle producten en ingrediënten op basis van IMPACT@ORIGIN in te kopen. Wat het programma concreet betekent wordt duidelijk uit het voorbeeld van de vrouwengroep in de Tinjure theecoöperatie in Nepal. Tien, aanvankelijk verlegen vrouwen waren bang om te werken. Inmiddels verpakken ze thee, zijn daar trots op en inspireren andere plattelandsvrouwen in Nepal. Yashoda Rai zegt het als volgt: *"MAAS bood mij kansen in het ontdekken van mijn kennis en verborgen talenten door het verpakken van thee"*. Susma Bastola, marketing en business development coördinator voor de theelijn van MAAS, is positief over de activiteiten van de Nederlandse partner. Er is in Nepal weinig kennis over marktbewerking, waardoor veel initiatieven klein blijven. Voor veel theeboeren is het een uitdaging de weg naar internationale opkopers te vinden. Met MAAS lukt dat wel.

MAAS heeft een simpel motto: hoe meer welzijn voor anderen, hoe meer zakelijke groei (en vice versa). Het bedrijf ontwikkelt samen met lokale coöperaties in Ethiopië koffie in het premium segment van de markt en neemt deze af. Essentiële werkzaamheden, zoals verwerken en verpakken, vinden inmiddels plaats in het land van origine. *"Daar werken mensen, die doen kennis op in verpakkingstechnologie, hygiëne en goede werkomstandigheden. Het is een compleet op Europese leest geschoeid koffiebranderijtje. Zo help je die economie"*, aldus de algemeen directeur. De aanpak is 'no nonsens'. Om te borgen dat gebeurt wat MAAS voor ogen heeft, kocht het aandelen, verstrekte 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 Fijnaut 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. 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. Ook gaat het bedrijf contracten van minimaal vijf jaar aan, waardoor het in staat is om samen met lokale boeren, coöperaties, branders en werknemers iets op te bouwen. Op deze manier is het mogelijk een rechtvaardige productieketen op te bouwen.

Dichter bij huis heeft MAAS ook belangstelling voor het welzijn van de ander. Vluchtelingen of mensen zonder onberispelijk verleden, krijgen een eerste of een tweede kans. Een voorbeeld vormt de gewonnen tender bij de gemeente Rotterdam. MAAS raakte in gesprek met Heilige Boontjes, het plaatselijke koffiebedrijf dat jongeren met een besproken verleden aan een baan helpt. Door koffie bij Heilige Boontjes in te kopen te distribueren bij de gemeente Rotterdam, deed MAAS iets terug voor de lokale samenleving. Zonder daartoe verplicht te zijn nam ze ook twee jongeren op in een leer-werktraject dat vanuit Heilige Boontjes¹⁰⁵ werd begeleid. MAAS verbond er zelfs een vorm van ‘open hiring’ aan: bij goed gedrag konden ze een vast dienstverband krijgen.

Uit alles blijkt een zakelijke aanpak. Eerlijk zaken doen leidt namelijk tot vooruitgang, aldus Fijnaut. Het gedeeld belang vormt dan ook belangrijkste drijfveer voor de onderneming. Daarmee is de onderneming eerder economisch dan waarden-gedreven: *“Als het geen geld meer oplevert”*, aldus de algemeen directeur, *“dan is de grap er natuurlijk af”*. Met een eigenaar uit de hoek van private equity is MAAS heel pragmatisch, zelfs al is de huidige eigenaar *“een goed en sociaal fonds”*. Een marktconform rendement is wat wordt verwacht.

Tapijt en Textiel

In de sector Tapijt en Textiel onderzochten wij twee ondernemingen: Schijvens en Interface.

Schijvens

Schijvens Corporate Fashion is al 150 jaar gevestigd in een voormalig, naar achter toe uitgebouwd, woonhuis in het centrum van Hilvarenbeek. Het pand bevat nog een bescheiden naaiatelier, hoewel dat nauwelijks meer wordt gebruikt. De productie vindt plaats in Azië. De onderneming wordt geleid door Shirley Schijvens, haar broer Hugo en haar echtgenoot Jaap, die samen de vijfde generatie van eigenaren vormen. Schijvens Corporate Fashion (hierna aan te duiden als Schijvens) werd in 1863 opgericht door Johannes Schijvens. In totaal werken er bij Schijvens in Hilvarenbeek zevenentwintig mensen. Naast de vestiging in Hilvarenbeek heeft de onderneming een vestiging in Dubai en is Schijvens 80-procent aandeelhouder van een kledingfabriek in het Turkse Mersin. Kenmerkend voor het bedrijf door de generaties heen is de betrokkenheid bij het wel en wee van klanten, medewerkers en de samenleving. Shirley Schijvens is gedreven om de wereld een stukje mooier te maken en een bloeiende onderneming neer te zetten: *“Een familiebedrijf als het onze heeft als intrinsieke waarde dat het op de lange termijn denkt. We moeten het overdragen aan de volgende generatie”*.¹⁰⁶

Na de olie-industrie is de textielindustrie een van de meest vervuulende ter wereld. Ook halen de arbeidsomstandigheden in lage lonen landen regelmatig het nieuws – met als dieptepunt de instorting in 2013 van het Rana Plaza gebouw in Dhaka. Het incident vormde geen aanleiding voor Schijvens het beleid verder te verduurzamen, maar gaf wel een impuls aan de wil om het welzijn van anderen te bevorderen. Concreet zet het bedrijf vol in op circulaire productie van bedrijfskleding. Schijvens is een van de weinige producenten in de wereld van ‘corporate fashion’ die oude kledingstukken mengt met petflessen om er bedrijfskleding van te maken. In 2021 wenst het volledig over te zijn op garens uit gerecyclede textiel, petflessen of andere grondstoffen¹⁰⁷. Eenvoudig is dat niet. Alle textiel wordt vervaardigd in, onder meer, Turkije, Pakistan, Bangladesh, China en Marokko. 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.

Naast circulariteit vormt aandacht voor de werkende mens een speerpunt in het bedrijfsbeleid. Het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden voor medewerkers van partners – de term voor haar toeleveranciers¹⁰⁸

– is voor Schijvens van groot belang. Om deze reden heeft de onderneming zich al in 2010, ruim voor de ramp in Dhaka, aangesloten bij de Fair Wear Foundation¹⁰⁹ en haar streven naar een leefbaar loon en gezonde arbeidsomstandigheden¹¹⁰. De standaarden gelden voor alle partners, al treden wel verschillen op in de snelheid waarmee veranderingen kunnen worden doorgevoerd. In China zijn denkbeelden over circulariteit, duurzaamheid en arbeidsomstandigheden langzaam maar zeker geaccepteerd. Pakistan en Bangladesh moeten nog een inhaalslag maken. De onderneming probeert haar doelstellingen te realiseren als een familie. Die famielieband is voelbaar in Hilvarenbeek, maar ook tussen het hoofdkantoor en de partners. *“Je bent er voor elkaar en door oog te hebben voor elkaars zorgen en positieve ontwikkelingen komen de mooiste resultaten tot stand”*, aldus Shirley Schijvens. Om de onderlinge band te verstevigen organiseert Schijvens elk jaar een door haar gefaciliteerde Suppliers Day¹¹¹. De partners komen dan ergens in de wereld bijeen. Dit geeft de leveranciers ‘het gevoel hebben erbij te horen’ – iets dat ook blijkt uit de WhatsApp groep waarop leveranciers en Schijvens vrijwel dagelijks met elkaar communiceren. Hierin worden nieuwtjes en belangrijke (privé) momenten met elkaar gedeeld. Het leidt tot een gevoel van saamhorigheid, hetgeen onder meer tot uitdrukking kwam in de woorden van de Pakistaanse partner tijdens een Suppliers Day: *“I’m glad that I can now say that I have a friend in India”*.

Kleding maken is voor Schijvens een vraagstuk van verdelende rechtvaardigheid: *"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"*. 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 gaat uit van de 'virgin' grondstof en het Fair Wear wettelijk minimumloon. Variant twee gaat is de 'virgin' grondstof met een leefbaar loon. Variant drie betreft gerecyclede grondstof met het minimumloon en variant vier, tenslotte, paart gerecyclede grondstof aan een leefbaar loon. De klant bepaalt de keuze van de variant. Schijvens hoopt dat de klant kiest voor variant 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, aldus de ondernemster voegt zij *"elk jaar 50.000 euro extra aan de personeelspot in Turkije toe"*¹¹². Om de hoogte van het leefbaar loon vast te stellen ging Schijvens in Mersin in gesprek met de medewerkers. Zij kregen de kans om mee te praten over hun eigen salaris. Inmiddels is de onderneming in Pakistan met een vergelijkbare aanpak gestart. Om de communicatie te verbeteren leert de directeur momenteel zelfs Turks, evenals twee van haar collega's uit Hilvarenbeek.

Het streven naar duurzaamheid, verantwoordelijkheid en oog voor de ander dat voor Schijvens en al haar partners geldt, legt de onderneming geen windeieren. Groei is echter 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 marge omhoog zou gaan naar drie tot vier procent. *"Dan kunnen we hier iedereen een keer een bonus geven"*, aldus Shirley Schijvens.

Interface

Het Amerikaanse beursgenoteerde bedrijf Interface Inc. (hierna Interface) is wereldwijd marktleider in modulaire vloerbedekking. Opgericht in 1973 door Ray Anderson levert Interface Inc. met 3300 medewerkers in 110 landen en 5 productielocaties 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.¹¹³ Het EMEA hoofdkantoor en een van de meest duurzame productiefaciliteiten zijn gevestigd in Scherpenzeel bij Amersfoort¹¹⁴. Interface opereert 'ahead of the curve' in het tegengaan van klimaatverandering. Sterker nog, haar

activiteiten nemen CO2 op in plaats van dit broeikasgas uit te stoten. In het streven om het klimaat te versterken kondigde de onderneming een nieuwe missie aan die een voortzetting is van Mission Zero. In een bedrijfsfilm¹¹⁵ wordt de nieuwe missie als volgt 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 de nieuwe missie, *Climate Take Back*, pakt Interface die tweede kans met beide handen aan. Geanne van Arkel, hoofd duurzaamheid Interface Europa, omschrijft de nieuwe uitdaging als een ontwikkeling *"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. De missie kent vier pijlers: 'live zero'¹¹⁶, 'love carbon', 'let nature cool' en 'lead the industrial re-revolution'.¹¹⁷ Die laatste pijler gaat over het samen bouwen aan een industrie die samenwerkt met de natuur op basis van nieuwe bedrijfsmodellen. Die samenwerking loopt via mensen en dat is dan ook precies waar Interface de nadruk op legt. De innovatie om *Climate Take Back* te realiseren moet van medewerkers komen. Het bewustzijn moet ontstaan dat iedere werknemer belangrijk en kan bijdragen aan de missie van Interface. 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.

Tegelijkertijd pakt Interface zaken integraal en gestructureerd aan. 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. Daarnaast investeert Interface vanuit de 'let nature cool' pijler in *Factory As A Forest*. Daarmee worden de milieuprestaties van een fabriek afgezet tegen een goed functionerend ecosysteem. Het prille en zich nog ontwikkelende vakgebied van de ecologische prestatie indicatoren 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"*¹¹⁸. Ook het *DesignLab*, waar architecten, ontwerpers en gebruikers samen nadenken over het ontwerp en het gebruik van positieve ruimtes, is een voorbeeld van een integrale benadering. *"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 Susanne Mundle, betrokkene bij het Lab. Naast informatie treft ook de inspiratie door Interface doel. Het schept vertrouwen bij architecten dat achter het verhaal een verderstrekkend doel ligt. *"Dat raakt"*, aldus Mundle. *"Uiteindelijk is het ook een persoonlijke relatie die ontstaat"*. Neem het biofilisch¹¹⁹ ontwerp van de Londense architect, Oliver Heath. Hij ontwikkelde een school voor autistische kinderen die de natuur weerspiegelt. 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.

Interface tracht haar strategie ook te verbinden met sociale doeleinden. Zo blijken visnetten uit de commerciële visserij van hetzelfde materiaal gemaakt als tapijttegels. Dit inzicht resulteerde in het Net-Works®-programma¹²⁰. Inwoners van vissersdorpen op de Filippijnen en Kameroen halen oude visnetten van de zeebodem die het onderwaterleven bedreigen, om ze te verzamelen en te verkopen. Dat mes snijdt aan meerdere kanten: de natuurlijke habitat wordt schoner en leefbaarder, de lokale bevolking krijgt extra inkomen en de visnetten krijgen een tweede leven als duurzame tapijttegels.

De motivatie voor de onderneming, haar leiding en haar medewerkers is intrinsiek. De boodschap blijft steeds: rendement is het gevolg van een investering in duurzaamheid. Duurzaamheid biedt kansen, maar ook vanuit risicomanagement is het verstandig. Van Arkel zegt hierover:

*"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."*¹²¹

Daarnaast blijkt een op het welzijn van de natuur gerichte motivatie een belangrijke drijfveer voor innovatie *"omdat je met een andere bril op naar de dingen die je doet kijkt"*. Dat laat onverlet dat Interface Inc., als een aan de US Nasdaq genoteerde onderneming, haar aandeelhouders voldoende dient te compenseren voor het risico dat zij lopen. Dat is telkens weer een uitdaging¹²².

Zakelijke dienstverlening

In de sector Zakelijke Dienstverlening onderzochten wij twee ondernemingen: Asito en Randstad.

Asito

In Almelo staat het hoofdkantoor van een van Nederlands grootste schoonmaakdiensten: Asito. 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 zo'n 10.000 mensen met meer dan 100 verschillende nationaliteiten. Asito streeft naar vakmanschap op een duurzame wijze. Dat leidde in 2015 tot de erkenning door het vakblad Management Team als het beste schoonmaakbedrijf in Nederland. Ook komt Asito al vele jaren op rij als best gewaardeerde schoonmaakbedrijf uit de bus in het 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.

Het familiebedrijf is opgericht door Joop van Riemsdijk, een voormalig landmachtofficier die in 1952 op zoek is naar werk. Dat is niet direct voorhanden en dus gaat Joop als zelfstandig

schoonmaker aan de slag. Al snel ziet hij kansen voor het oprichten van een schoonmaakbedrijf: Asito, dat in die tijd een afkorting is van Alle Stof In Twente Opruimen. Na het terugreden van haar vader zet Monique van Riemsdijk het bedrijf voort als enig aandeelhouder. Vandaag de dag is het nog steeds een familiebedrijf dat werkt op basis van de familiewaarden: betrouwbaarheid, resultaatgerichtheid, kleurrijke medewerkers en topkwaliteit. De cultuur van Asito kenmerkt zich door het aandacht hebben voor elkaar. Hans van Leeuwen, HR directeur¹²³, verwoordt het als volgt: *“als je goed bent voor je mensen, zijn je mensen goed voor jou”*. Dit blijkt ook uit het medewerkerstevredenheid-onderzoek: 66% van de schoonmaakkrachten en 75% van de voorwerkers geeft aan dat zij het beste uit zichzelf halen voor Asito¹²⁴. 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.¹²⁵ Ook kenmerkt het bedrijf zich door een sterk gevoel van saamhorigheid. Dat proef je op de tribunes van voetbalclub Heracles, maar ook bij het overlijden van een (oud-)collega. Betrokkenheid bij het wel en wee van de ander is typerend voor het bedrijf. Het omgekeerde geldt ook: het bedrijf is zeer betrokken bij haar medewerkers. Toen migranten onderwerp van politiek debat waren in 2011 organiseerde directielid Ron Steenkuijl 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 locaties¹²⁶. Binnen Asito noemen ze het de kracht van kleur¹²⁷. Integratie 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 je 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.

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. Voortvloeiend uit het Taalakkoord zijn inmiddels zo'n 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. 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. Niet de vacatures bij bedrijven zijn leidend, 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 synergie¹²⁸. Tot slot zet Asito zich in, samen met moedermaatschappij ADG dienstengroep, voor het bevorderen van de zelfredzaamheid van mensen in onze samenleving. Helden van de Wil is een stichting die zich inzet

voor mensen die tussen wal en schip dreigen te vallen, maar ook om positieve verandering in gang te zetten. Vaak, maar niet altijd, gaat het om kwetsbare groepen in onze samenleving. Het hierboven genoemde Nationaal Integratiediner was het eerste initiatief van de stichting. Sinds 2018 is daar een nieuw initiatief bijgekomen: fiKks. Dat heeft tot doel om mensen met schulden te helpen.

Randstad

Randstad is voor velen in Nederland een gekende naam. Het is de grootste arbeidsbemiddelaar ter wereld waardoor niet iedereen de onderneming onmiddellijk zal associëren met agapè. Het is juist de oprichter van Randstad, Frits Goldschmeding, die het begrip introduceerde in zijn bedrijfsvoering (Rupert et al., 2016). Als student economie zag Goldschmeding in 1960 kansen voor een uitzendbureau vanwege de opkomst van tijdelijke arbeid. In datzelfde jaar ging Uitzendbureau Amstelveen van start. Met inmiddels 3.500 vestigingen, 28.700 medewerkers in dienst en 500.000 mensen die via Randstad aan het werk zijn bij andere bedrijven¹²⁹ is duidelijk dat de oprichter een gat in de markt heeft aangeboord. De waarden die 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’¹³⁰ worden actief uitgedragen. Als internationale, beursgenoteerde onderneming is het wel een uitdaging de belangen van alle stakeholders goed af te wegen: eigen medewerkers, klanten, kandidaten die een baan zoeken, 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 centraal¹³¹. 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 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 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 het nieuwe 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 spreadsheets 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 lossier om te gaan met dit concept. De vraag moet zijn: waar hebben mensen behoefte aan?

Een ander initiatief waar Randstad snel inspeelde op een maatschappelijke vraag was *Baanbrekend*. Het startte in april 2011 toen de effecten van de mondiale economische en financiële crisis zich in de breedte van de economie deden voelen. Toenmalig directeur van de Sociale Dienst Drechtsteden, Yvonne Bieshaar, zag de complementariteit van haar eigen dienst en Randstad. De laatste beschikt over kennis en ervaring op het gebied van matching en over 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. Baanbrekend wil mensen met een uitkering aan werk helpen¹³²

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. 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, van statushouders tot jongeren met een Wajong uitkering en mensen in de ziektewet.

De activiteiten van Baanbrekend passen uitstekend in de missie van Randstad, aldus Amar Bissumbhar, “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”. Amar Bissumbhar werkt al zo’n zestien jaar bij Randstad en vertegenwoordigt de onderneming als operationeel manager in het samenwerkingsverband. 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.

Noten

- 1 Het witboek is gebaseerd op de gelijknamige grondstudie van Maastricht University, verschenen in het najaar van 2019. Deze studie is tot stand gekomen met medewerking van Yannick Bammens en Maïke van Dijk-De Groot van Maastricht University en van Annelies van Uden van Universiteit Utrecht.
- 2 <https://www.randstad.nl/over-randstad/over-ons-bedrijf>
- 3 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
- 4 Peeze is niet langer een familiebedrijf maar vertoont daar in de bedrijfsvoering nog wel kenmerken van.
- 5 Veel inzichten in dit witboek zijn ook van toepassing op overheidsorganisaties en not-for-profit organisaties. In overleg met de Goldschmeding Foundation is evenwel gekozen voor een witboek dat zich primair richt op bedrijven.
- 6 Milton Friedman, The social responsibility of business is to increase its profits, The New York Times Magazine, 1970
- 7 Zie in dit kader ook de Nederlandse Corporate Governance Code (<https://www.mccg.nl/de-code>) en de EU Principles for Sustainable Development (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52005DC0218>). Beiden gaat veel verder dan de gratuite verwijzing naar het belang van anderen dan de aandeelhouders door 181 (van de 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.
- 9 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.
- 10 Dit leidt ertoe dat organisaties gedragsregels opstellen voor relaties op het werk. Zie de code van Universiteit Leiden: <https://www.organisatiegids.universiteit leiden.nl/reglementen/algemeen/gedragscode-relaties-op-de-werkvloer>
- 11 Zie Karssing, (2017) "Vriendschap", in Nederlands Compliance Instituut, Jaarboek Compliance, Capelle aan den IJssel, 2017, p.15-30.
- 12 Een voorbeeld is het Londense Funding Circle. Zie FD, 13 januari 2017
- 13 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)
- 14 Ondernemers van ScaleUp Nation benaderden agapè vooral vanuit de insteek die Dees (2012) aanduidt als 'de cultuur van liefdadigheid'.

- In elke organisatie is ruimte voor vormen van liefdadigheid, medemenselijkheid en even klaar staan voor elkaar, hetgeen resulteerde in het munten van een nieuwe term: het agapè-momentje, een vorm van spontane aandacht voor anderen in interpersoonlijke relaties, zonder structurele invulling op het niveau van de onderneming.
- 15 Deze omschrijving is gebaseerd op, en aan een bedrijfscontext aangepaste, definitie van Buijs (2012), die agapè ziet als *'iemand's concrete commitment aan het openbloeien van iemand of iets anders op weg naar gedeelde vreugde'*.
 - 16 McCloskey (2006:109-111) neemt het op tegen economen als Becker, die liefde in een utilistisch kader plaatsen, ook als het gaat om relaties in het persoonlijk of familiedomein.
 - 17 In de oorspronkelijke betekenis verwijst agapè, aldus Rupert et al. (2016), naar de "onbegrensde, onvoorwaardelijke en belangeloze liefde die kenmerkend is voor de liefde van God".
 - 18 Zie in dit kader onder meer ook Argandona, 2011, Sison en Fontrodona (2012), Melé en Naughton (2011), McCann (2011), Faldetta (2011), Fremeaux en Michelson (2011) Melé (2012) en Iorio (2014), die de onbaatzuchtig in het op de ander gericht handelen benadrukken.
 - 19 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. Ook de Dalai Lama (2002: 94) gaat in op de wederkerigheid. 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 zoveel onbekenden" kunnen wij niet de vruchten van het leven plukken. De Dalai Lama veronderstelt daarmee 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 (2002:25).
 - 20 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.
 - 21 Uitzonderingen treft men, aldus Rupert, et al. (2016) aan bij de Deense filosoof Kierkegaard en de Zweedse theoloog Nygren. De laatste gaat zover door agapè gelijk te schakelen met zelfopoffering.
 - 22 Gesprek met Ben Tax, directeur Rijk Zwaan, en Kees Knuls, specialist Public Affairs & Communicatie, 19 juni 2019
 - 23 Rijk Zwaan, MVO brochure *'Het zit in onze genen'*, 2019:2
 - 24 <https://www.rijkszwaan.com/nl/nieuws/rijk-zwaan-gekozen-tot-beste-werkgever-2018>
 - 25 Interview met Ben Tax, FD 10 november 2018
 - 26 Wittgenstein (1976) spreekt in dit kader van 'familiegelekenissen'.
 - 27 Rechtelijke uitspraken stonden discretionaire of filantropische activiteiten van bedrijven toe, aldus Carroll (2008), als een link bestaat met een gepercipieerd bedrijfsbelang. Pianobouwer Steinway mocht een stuk land kopen voor de bouw van een kerk, een school en een bibliotheek vanuit een oogpunt van "verbetering van de relaties met werknemers".
 - 28 De discretionaire verantwoordelijkheden verwijzen naar de filantropische activiteiten van een onderneming gericht op het welzijn van de gemeenschap.
 - 29 De definitie legt nadruk op het integreren van de verantwoordelijkheid in reguliere bedrijfsprocessen en -activiteiten. Saillant detail is dat Carroll zijn opvatting plaatst naast die van Milton Friedman en vaststelt dat alleen op het filantropisch element de visies divergeren. Voor het overige ziet hij een grote gelijkheid met Friedman's (1970) opvatting dat het de verantwoordelijkheid is van het management "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".

- 30 Zie in dit kader de Nederlandse Koffiecoalitie. De coalitie zet zich in voor het inzicht krijgen in en het (wereldwijd) betalen van de werkelijke prijs voor koffiebonen. <https://futureproof.community/bibliotheek/deze-koffiebedrijven-willen-de-werkelijke-kosten-van-koffie-in-kaart-brengen>. 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)
- 31 Zie in dit kader Waddock & Rasche (2012) en Busch, et al. (2018). Crane et al. (2014) wijzen op de noodzaak om rekening te houden met trade-offs en een eerlijke verdeling tussen stakeholders.
- 32 Humanistisch management kent al een lange traditie (Melé, 2003; Adaui en Habisch, 2013; Melé, 2016) onder meer tot uitdrukking komend in het managementdenken van Mayo (1933), Bernard (1938) en Maslow (1943). Zie voor een beschrijving van de casus onder andere Rangan, 1993; Mair en Marti, 2005; Pirson, 2010; Manikutty en Ramachandran, 2017
- 33 Zie voor een beschrijving van de casus onder andere Rangan, 1993; Mair en Marti, 2005; Pirson, 2010; Manikutty en Ramachandran, 2017
- 34 Dr. Govindappa Venkataswamy is geboren in 1918 en overleed in 2006.
- 35 Humanistisch management kent volgens Kimakowitz, et al. (2011) nog een vijfde dimensie die niet in elk bedrijf wordt opgepakt: een open en participatieve cultuur, zowel naar actoren binnen als buiten de organisatie.
- 36 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.
- 37 Interview door Ruben van Zwieten met Frits Goldschmeding in Het Financieel Dagblad, 30 januari 2016
- 38 Vragen omtrent de kenmerken van de persoon en de organisatie waren aan het eind van de survey geplaatst. Een deel van de respondenten heeft de beantwoording van deze vragen overgeslagen.
- 39 Een belangrijke reden om 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 (vgl. Gomez-Mejia et al., 2011; Berrone et al., 2012; Brinkerink & Bammens, 2018).
- 40 De resultaten van de survey worden in dit witboek in verkorte vorm gepresenteerd. Een uitgebreider overzicht van de uitkomsten is te vinden in de studie die ten grondslag ligt aan dit witboek.
- 41 In de survey hebben wij formeel 6 categorieën onderscheiden: Zelfstandige Zonder Personeel (ZZP), micro-organisaties (2 – 9 medewerkers), kleine organisaties (10 – 49 medewerkers), middelgrote organisaties (50 – 249 medewerkers), grote organisaties (250 – 999 medewerkers) en zeer grote organisatie (> 1000 medewerkers).
- 42 Deze bevinding suggereert dat de institutionele theorie (Di Maggio & Powell, 1983; Scott, 1987), die 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
- 43 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)
- 44 Vanzelfsprekend zijn er uitzonderingen die in deze richting wijzen, waaronder Sisoda's Firms of Endearment, Collins en Porras' Built to Last, Tim Sanders' Love is the killer app, of Roberts' Lovemarks. Echter, ook in deze boeken ligt het vertrekpunt niet bij (het spreken door) de ander.
- 45 Voor alle bedrijven geldt dat de eigenaren hier worden gezien als een 'residual claimant' – degene die risico draagt en krijgt wat overblijft als de waardengedreven onderneming succesvol is.
- 46 Familiebedrijven, zo suggereert de literatuur, scoren naar verwachting beter op agapè dan niet-familiale bedrijven. Bij een familiebedrijf beschikt de familie over de meerderheid van de stemgerechtigde aandelen en is meer dan één lid betrokken als aandeelhouder,

- bestuurder, manager, of werknemer (Miller et al., 2008; Classen et al., 2012; Brinkerink & Bammens, 2018). Belangrijk is dat socio-emotionele waarde in de besluitvorming de financiële waardecreatie overtreft (Gomez-Mejia et al., 2011). Daarnaast is er aandacht voor familiale controle, de overdracht van de onderneming op de volgende generatie, de familiereputatie, de waarden en tradities en een zeker altruïsme (Gomez-Mejia et al., 2011; Berrone et al., 2012; Brinkerink & Bammens, 2018).
- 47 Peeze is niet langer een familiebedrijf maar vertoont daar in de bedrijfsvoering nog wel kenmerken van.
- 48 Alle cases zijn uitgebreider beschreven in de gelijknamige grondstudie die verscheen bij Maastricht University.
- 49 We spreken in dit kader van een enkelvoudige casestudy met acht ingebedde eenheden (Baxter en Jack, 2014)
- 50 In een enkelvoudige casestudy ligt de nadruk op het illustreren van het begrip 'agapè'. Dat leidt tot verdieping van het inzicht (vgl. Dyer en Wilkins, 1991). Een beperking van deze vorm van onderzoek is dat geen statistische generalisaties naar een grotere populatie mogelijk zijn (Yin, 2018).
- 51 De beschrijving gaat in op de doelgroep op wie de onderneming zich in het bijzonder richt vanuit een oogpunt van agapè, de manifestaties van de op de ander gerichte activiteit en de motivaties die aanzetten tot die activiteit.
- 52 De gelijknamige grondstudie door Maastricht University (2019) bevat een uitgebreidere beschrijving van de cases.
- 53 Overeenkomstig de definitie van agapè kan het welzijn van (een onderdeel van) de natuur eveneens een object zijn waar de onderneming, haar management en medewerkers zich op richt.
- 54 Bedrijven zijn, aldus Walzer (1983), onderdeel van andere 'spheres of justice' dan overheden, politiek, wetenschap, leger of gezondheidszorg. Dit leidt tot andere relaties en verantwoordelijkheden jegens wisselende groepen stakeholders.
- 55 P+ Special, "Hutten brengt geluk met goede voeding", Jaargang 17, week 42
- 56 Het is opmerkelijk dat Interface CEO, Jay Gould, en zijn team expliciet spreken van 'liefde' in relatie tot de natuur.
- 57 Dit is de continuering van de operationele uitdaging die de huidige missie stelt: geen uitstoot van schadelijke stoffen en geen afval.
- 58 https://www.interface.com/EU/nl-NL/campaign/negative-to-positive/De-vier-pijlers-van-Climate-Take-Back-nl_NL
- 59 Biofilie is liefde voor het leven of levende systemen: <https://www.terrapinbrightgreen.com/services/>.
- 60 Pluryn is een van de grotere zorginstellingen van Nederland met als doel 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 6000+ medewerkers en 1000 vrijwilligers <https://www.pluryn.nl/over-pluryn/organisatie/kerngegevens>
- 61 Het citaat komt uit een uit 2017 daterende externe evaluatie van de bedrijfsvoering van Blixem. In totaal vulden 55 medewerkers de vragenlijst in. Bijna 70% gaf aan gelukkiger en trotser op zich zelf te zijn.
- 62 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.
- 63 Dan gaat het om o.a. kosten van watergebruik, energieverbruik, koolstofemissies, arbeidsomstandigheden, leefbare lonen.
- De verkenning wordt uitgevoerd onder meer True Price, Solidaridad en EY. Het initiatief is een vervolg op eerdere studies die, onder meer, zijn uitgevoerd door True Price in samenwerking met Solidaridad (2017, 2019)
- 64 <http://blendstarcoffee.com>
- 65 <https://www.heiligeboontjes.com>
- 66 Zie <https://www.nationaalintegratiediner.nl/>

- 67 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/>.
- 68 Ook de investeringen in de circulariteit worden nog niet geheel doorberekend aan de klant.
- 69 In 2021 wil Schijvens volledig over zijn op garens uit gerecyclede textiel, petflessen of andere grondstoffen (dat was 8% in 2017 en 40% in 2018). Dit vereist nauwe samenwerking en afstemming met de producenten. Dit wordt mede ingegeven door de steun 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.
- 70 <https://www.randstad.nl/over-randstad/over-ons-bedrijf/missie-visie-randstad>
- 71 <https://deverspillingsfabriek.nl>
- 72 Zie Joireman et al 2006; Lilius et al, 2011; Dutton et al, 2006; De Waal, 2009;
- 73 Zo blijkt een collectieve gevoelsband die ontstaat door groepvorming te resulteren in convergerende empathische gevoelens, zelfs als sommige groepsleden weinig geven om de noden van anderen (Barsade, 2002; Rimé, 2007).
- 74 Dat agapè-momentjes een minder prominente rol spelen lijkt samen te hangen met het gebrek aan beleidsmatige aansturing. Tegelijkertijd hebben bedrijven als Hutten (vitaliteitsgesprekken), Schijvens (suppliers day, partnerapp), Asito (kampvuurgesprekken), of Interface (Design Lab) een ruimte of een context gecreëerd om aandacht te hebben voor de kleine dingen die mensen raken en oog te hebben voor de lief en leed details van alledag.
- 75 <https://www.asito.nl/witboek>
- 76 Verwachting van onbaatzuchtigheid en onvoorwaardelijkheid vinden we bij o.a. Sison en Fontrodona (2012), Melé en Naughton (2011), Argandona, (2011), McCann (2011), Fremeaux en Michelson (2011) Melé (2012) en Iorio (2014).
- 77 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.
- 78 Ook het in hoofdstuk 1 genoemde Rijk Zwaan werd op grond van haar agapèisch oriëntatie uitverkozen tot beste werkgever in haar sector in 2018.
- 79 Zo won CSU een prestigieuze prijs voor de volledig circulaire bedrijfskleding van Schijvens.
- 80 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.
- 81 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)
- 82 Concreet betekent dit dat stakeholders niet even relevant zijn uit strategisch oogpunt gericht op het realiseren van de doelen van de organisatie. Over normatieve gelijkheid van de stakeholders geeft de survey geen uitsluitsel.
- 83 <https://www.pantein.nl>

- 84 Op termijn is het wellicht wenselijk om dit onderzoek uit te breiden naar andere regio's, waaronder Azië of Afrika. In dit stadium is het daarvoor te vroeg.
- 85 <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.
- 86 <https://www.hutten.eu/ontdek-hutten>
- 87 <https://www.missethoreca.nl/catering/artikel/2019/06/top-25-grootste-cateraars-van-nederland-nr-5-hutten-catering-101321550>
- 88 <https://www.effectory.nl/kennis/themas/hutten-beste-werkgever-vrije-tijd-reizen-en-cultuur/> en <https://www.effectory.nl/kennis/themas/hutten-is-beste-werkgever-in-de-branch-horeca-en-recreatie/>
- 89 Samenwerkers mogen een schilderij maken, maar zijn dat niet verplicht. Dat geldt zeker voor de lagere echelons.
- 90 P+ Special, "Hutten brengt geluk met goede voeding", Jaargang 17, week 42
- 91 <https://www.skiper.nl/partnernenieuws/id38529-kinderen-met-kanker-verleiden-om-gezond-te-eten.html>
- 92 Toen de Verspillingsfabriek de eerste jaren serieus verlieslatend was raakte deze houding de eigenaar en het senior management team behoorlijk in de eigen portemonnee. Inmiddels is sprake van een positief resultaat.
- 93 <https://www.hutten.eu/waar-we-vandaan-komen>
- 94 P+ Special, "Hutten brengt geluk met goede voeding", Jaargang 17, week 42
- 95 Pluryn is een van de grotere zorginstellingen van Nederland met als doel 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 6000+ medewerkers en 1000 vrijwilligers <https://www.pluryn.nl/over-pluryn/organisatie/kerngegevens>
- 96 https://www.blixemnijmegen.nl/-/media/blixem/16001bli-brochure-herdruk_2016.pdf?la=nl-nl
- 97 <https://www.blixemnijmegen.nl/over-blixem>
- 98 Eerste impactmeting van BliXem, 2017. Intern document.
- 99 Peeze is zich bewust van de milieu-impact van de vluchten naar de verschillende werldeelen. De voordelen van de betrokkenheid van medewerkers en het versterken van hun bewustzijn weegt voor het management op tegen de schade die vliegen met zich meebrengt. De CO2-emissies van de betreffende vluchten worden gecompenseerd.
- 100 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/>
- 101 <https://peeze.nl/foundation/peru/>
- 102 Peeze zet samen met, o.a., Simon Levelt, MAAS, Moyee, Bocca en Solidaridad, in op betere prijzen voor de boeren. Een eerste stap is gezet en bestaat uit het in kaart brengen van de werkelijke kosten van de koffieproductie – inclusief de verborgen kosten die tot dusver worden afgewenteld op de producent of de samenleving. Denk aan watergebruik, energieverbruik, koolstofemissies, arbeidsomstandigheden, of leefbare lonen. We spreken dan van True Cost Accounting.
- 103 <https://www.ed.nl/economie/automatenverzorger-maas-in-son-in-handen-van-investeerder-nimbus-a2f82fd4/>
- 104 <http://blendstarcoffee.com>
- 105 <https://www.heiligeboontjes.com>
- 106 <https://www.regio-business.nl/magazines/archief/editie-midden-brabant/sept-okt-2016/vrouw-in-business-shirley-schijvens/>

- 107 Eind 2018 was dat percentage 40 procent.
- 108 <https://www.schijvens.nl/en/who-we-are/productiepartners/>
- 109 <https://www.fairwear.org/>.
- 110 Daarnaast werkt Schijvens samen met het Bangladesh Akkoord (zie <https://bangladeshaccord.org/>), de Higg Index (<https://apparelcoalition.org/the-higg-index/>) en ondertekende het convenant gericht op een duurzame kledingindustrie (<https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/engels/2016/agreement-sustainable-garment-textile.pdf>)
- 111 Tijdens deze dag klinkt stevast het lijflied van de onderneming: "We are family" van Sister Sledge.
- 112 Ook de investeringen in de circulariteit worden nog niet geheel doorberekend aan de klant.
- 113 In 2018 realiseerde Interface een omzet van USD 1,2 miljard <https://investors.interface.com/financials/annual-reports-and-proxy-statements/default.aspx>
- 114 De reden is eenvoudig. In 1987 nam de multinational Heuga B.V. over, de fabrikant van Heugafelt tapijttegels. https://www.interface.com/EU/nl-NL/about/modulair-systeem/Bijzonder-erfgoed-nl_NL
- 115 <https://www.youtube.com/watch?v=KkOms8EpBU0&feature=youtu.be>
- 116 Dit is de continuering van de huidige missie stelt: geen uitstoot van schadelijke stoffen en geen afval.
- 117 https://www.interface.com/EU/nl-NL/campaign/negative-to-positive/De-vier-pijlers-van-Climate-Take-Back-nl_NL
- 118 Interface zet ook zwaar in op circulair ontwerpen, o.a. via TacTiles, kleine vierkantjes die de lijm vervangen bij het plaatsen van tapijttegels. De tegels zijn geïnspireerd op de gekko, die zichzelf als het ware aan oppervlakken vastplakt.
- 119 Biofilie is liefde voor het leven of levende systemen.: <https://www.terrapinbrightgreen.com/services/>.
- 120 www.net-works.com
- 121 Zie <https://maatschapwijn.purpose-professionals/geanne-van-arkel-interface/>
- 122 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 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
- 123 Inmiddels heeft Hans van Leeuwen de onderneming verlaten.
- 124 Medewerkerstevredenheid-onderzoek 2018
- 125 Medewerkerstevredenheid-onderzoek 2018
- 126 Zie <https://www.nationaalintegratiediner.nl/>
- 127 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/>.
- 128 Zie in dit kader het Witboek Inclusief Ondernemen 2.0 dat Asito heeft uitgebracht: <https://www.asito.nl/witboek>
- 129 Deze gegevens zijn te vinden op: <https://www.randstad.nl/over-randstad/over-ons-bedrijf> (27 augustus 2019)
- 130 <https://www.randstad.nl/over-randstad/over-ons-bedrijf/business-principles>
- 131 Met het nieuwe programma tracht Randstad haar dienstverlening te verbeteren, alsmede de waarde voor alle betrokkenen in termen van hogere tevredenheid, een hogere NPS-score en een beter financieel

resultaat. Naast Customer Delight zet Randstad ook in op nieuwe technologie: 'RiseSmart'. Op basis van informatietechnologie worden werkzoekenden en klanten snel aan elkaar gekoppeld om de tijd dat iemand tussen twee banen zit te minimaliseren.

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

