

De kracht van medemenselijkheid

Pieter-Jan Kraggenburg en Esra Çelik zijn twee enthousiaste en betrokken professionals die kritisch kijken naar de omgang van bedrijven met hun stakeholders. Ze zijn fictief en weggelopen uit de gids *Anders Groeien*. Esra, hoofd compliance, en Pieter-Jan, een jonge professional op de afdeling Duurzaamheid, stellen indringende vragen aan de auteurs van de gids over medemenselijk ondernemen. Wat betekent medemenselijk? Wat is er anders aan dan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen? Welke bedrijven zijn koplopers op dit terrein? En wat doen zij dan om invulling te geven aan medemenselijkheid?

Door prof.dr. Harry Hummels

De kern van medemenselijk ondernemen is te vinden in de woorden van Mahatma Gandhi. De kracht van de mensheid, aldus Gandhi, zit niet in het menszijn per se, maar in haar medemenselijkheid. Hoe gaan we met elkaar om? Respecteren we de ander om wie zij of hij is? Of zien we in de ander toch vooral iemand die ons helpt bij het bereiken van onze eigen doeleinden? Juist het oog hebben voor de behoeften en belangen van anderen met wie je leeft en werkt voegt waarde toe aan ons leven. Dat geldt zowel voor ons persoonlijk leven als voor onze organisaties. Paradoxaal genoeg leidt de aandacht voor de ander juist tot het realiseren van waarde – voor jezelf, de ander en voor de organisatie. Dat is de kern van waar het bij medemenselijk ondernemen om draait. Dat is waarom het ook zo belangrijk is: groeien door bloeien.

Een gids over medemenselijkheid

Anders Groeien gaat over medemenselijkheid in bedrijven. Deze praktijkgids vertelt het verhaal van bedrijven die streven naar groei, maar met oprechte aandacht voor behoeften en belangen van anderen. Dan gaat het om medewerkers, maar ook om leveranciers, klanten, burens, financiers of de samenleving. Veel bestuurders en managers hebben bij dit

onderwerp een associatie met maatschappelijk verantwoord ondernemen – en dat doen ze al. *Anders Groeien* laat zien dat medemenselijk ondernemen en MVO elkaar uitstekend aanvullen, maar verschillend zijn. MVO gaat over uitdagingen en oplossingen op het gebied van maatschappij en milieu. Denk aan klimaatverandering, biodiversiteit, gebrekkige inclusie op de arbeidsmarkt, een groeiende ongelijkheid in de samenleving, hoge werkdruk en uitval van medewerkers in talrijke sectoren. Medemenselijke ondernemingen dragen over het algemeen in hun doen en laten bij aan deze maatschappelijke en milieudoel-einden, maar dat is niet wat ze medemenselijk maakt. Wat dan wel?

Wat is medemenselijkheid?

Medemenselijkheid gaat over de identiteit van een bedrijf en de wijze waarop het de mens waardeert om wie deze is: een mens. Respect en waardering komen de ander toe als persoon, naast de waarde van de mens voor het bedrijf. Zo wijst Esra er terecht op dat zonder winst en groei de onderneming niet echt duurzaam kan zijn. Niet financieel, maar ook niet in het realiseren van doelen gericht op het klimaat, de biodiversiteit en het behoud van de natuur voor toekomstige gene-

raties. Wat het bedrijf echter medemenselijk maakt is dat het stakeholders uitnodigt actief mee te denken over de ontwikkeling van het bedrijf, naar hen luistert en het gehoorde zorgvuldig meeweegt in het doen en laten. Daarover koppelt het bedrijf ook terug. Dat leidt tot dialoog, duurzame medezeggenschap en inclusieve besluitvorming, waarin stakeholders hun behoeften en belangen kunnen herkennen. Deze vorm van ondernemen omschrijven we als ‘medemenselijk ondernemen’ en komt tot uitdrukking in ‘het commitment aan het welzijn en de bloei van iemand of iets anders’.

Drie lijnen

Medemenselijkheid openbaart zich langs drie lijnen. De eerste lijn heeft betrekking op *stakeholderinclusie*. Daarbij gaat het om de vraag op welke stakeholders het bedrijf zich richt. De tweede lijn betreft de aard en breedte van de *interventieaanpak*. Bedrijven maken onderscheid in de frequentie en diepgang van hun aanpak en de maatregelen om invulling te geven aan medemenselijkheid. De derde lijn verwijst naar de *drijfveren* van waaruit de onderneming medemenselijkheid bevordert. Daarbij kan het gaan om intrinsieke en extrinsieke beweegredenen. De uitkomst van



beide typen beweegredenen kan overigens hetzelfde zijn: een toegenomen welzijn van de stakeholders op wie het bedrijf zich richt en van het bedrijf.

So far, so good, maar hoe weet je nu wat bijdraagt aan het welzijn of de bloei van de stakeholders? Dat kan maar op een manier: vragen! Wie dat niet doet loopt het risico een paternalistische betweter te worden. Dat betekent niet dat de leiding moet overnemen wat anderen inbrengen. Het betekent wel dat bestuurders geacht worden te luisteren, serieus het gehoorde in hun afwegingen te betrekken en relevante stakeholders te informeren over het verloop en de uitkomsten van het afwegingsproces. De gids geeft daarbij diverse handreikingen en stelt bedrijven in staat hun voortgang te meten met behulp van drie

beginselen van medemenselijkheid. Bedrijven kunnen zichzelf scoren op onderscheiden indicatoren en de ontwikkeling van die scores in de loop der tijd volgen.

Esra en Pieter-Jan kijken terug

Om de lezer te inspireren bevat de gids talrijke voorbeelden. Voor Esra sprong MAAS eruit. 'De pragmatiek van MAAS laat zien dat aandacht voor de mens als mens en zakelijkheid goed samengaan. (...) Het koffiebedrijf is betrokken bij de boeren in Ethiopië en bij een gezonde natuur en toch is er sprake van een goede businesscase. Dat laatste telt voor MAAS natuurlijk wel zwaar. Hoe zei die CEO het ook alweer: als medemenselijkheid niet bijdraagt aan de bottom line, is de lol er voor hem af. Nu begrijp ik dat hij spreekt over een bedrijf dat over een lange periode goed rendeert. Het gaat niet om

het opschroeven van de kortetermijnwinst ten koste van het milieu of de boeren.'

Pieter-Jan's voorkeur gaat uit naar Schijvens Corporate Fashion. 'Wat een guts om tegen de inkopers van een grote supermarkt te zeggen: 'Our way or the highway!' Dat je dat als kleine onderneming zomaar durft te doen. Dan moet je die medemenselijkheid toch wel heel serieus nemen. Het is een onderneming met een heel duidelijke identiteit en een sterke waardedrevenheid. Dat je dan zo zoveel mooie, grote klanten mag bedienen, dan maak je wel een verschil.' Gandhi wist het al: de kracht van ondernemen schuilt in medemenselijkheid. Schijvens, MAAS en talrijke andere bedrijven in de gids zetten de bloei van de ander centraal, maar voegen daar wel een zakelijk perspectief aan toe. Wie wil daar nu niet van leren? **Q**

Prof. dr. Harry Hummels is hoogleraar Ethiek, Organisaties en Samenleving – sinds 2006 aan Maastricht University. Tezelfdertijd werkte hij in directie- en adviesposities, onder andere bij ING Bank, SNS Asset Management, ACTIAM en United Nations Office for Project Services.

Mede-auteur Erik Hilgers is bestuurskundige en Learning & Development specialist voor Frisse Blikken.

Als consultant heeft hij daarnaast verschillende verandertrajecten bij grote organisaties begeleid.

De Praktijkgids *Anders groeien* (ISBN: 978 90 8965 666 7) wordt uitgegeven door Van Duuren Management en kost € 27,99.

