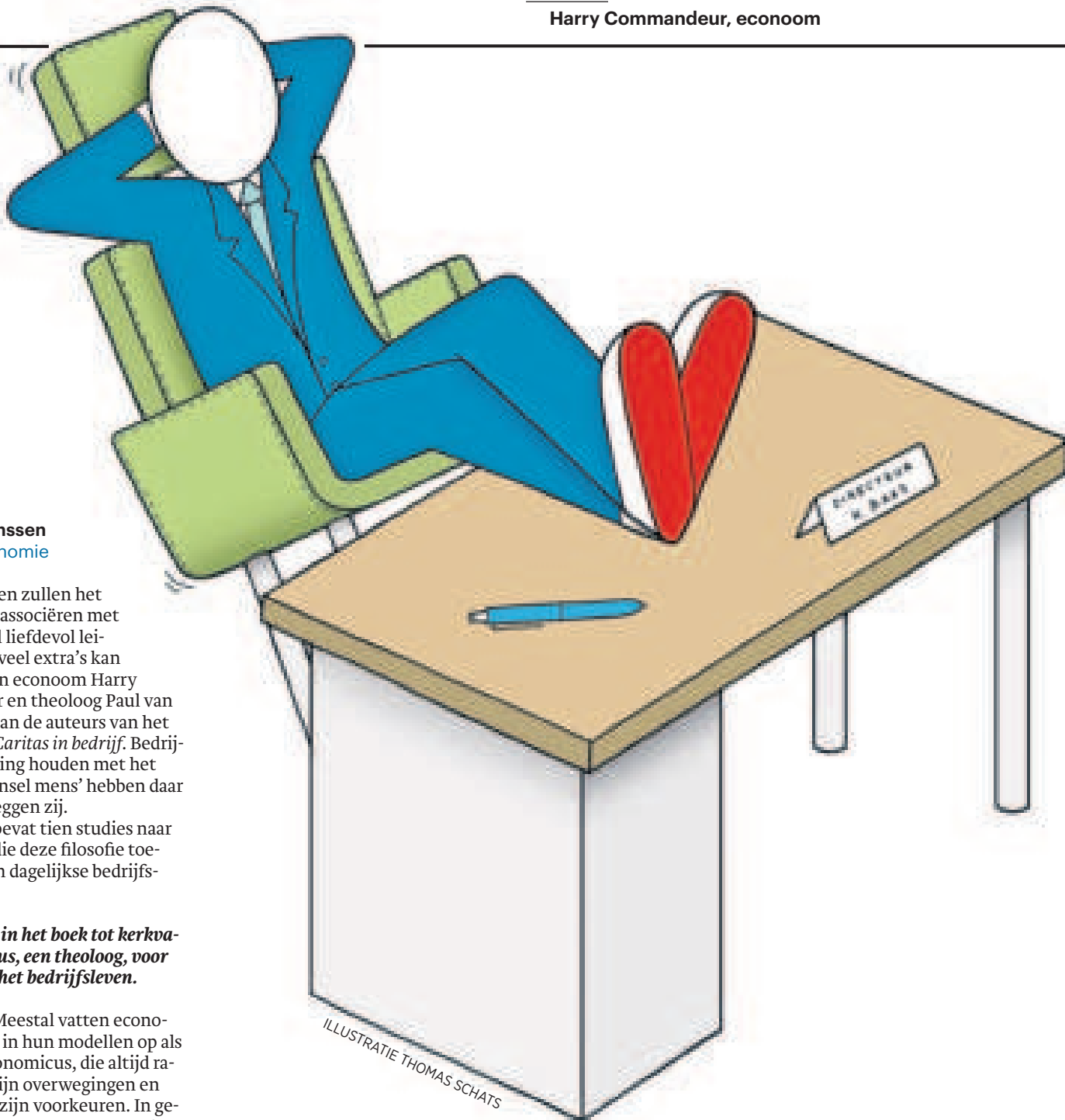


Augustijns leiderschap stelt de gemeenschap centraal

Harry Commandeur, econoom



Jonathan Janssen
redactie economie

Weinig mensen zullen het bedrijfsleven associëren met liefde. Terwijl liefdevol leidinggeven zoveel extra's kan bieden, stellen econoom Harry Commandeur en theoloog Paul van Geest, twee van de auteurs van het boek *Agapè | Caritas in bedrijf*. Bedrijven die rekening houden met het 'hele verschijnsel mens' hebben daar profijt van, zeggen zij.

Het boek bevat tien studies naar organisaties die deze filosofie toepassen op hun dagelijkse bedrijfsvoering.

U wendt zich in het boek tot kerkvader Augustinus, een theoloog, voor inspiratie in het bedrijfsleven.

Waarom?

Van Geest: "Meestal vatten economen de mens in hun modellen op als een homo economicus, die altijd rationeel is in zijn overwegingen en consistent in zijn voorkeuren. In gesprek met directeuren van grote bedrijven ontdekten wij dat er in economische beslissingen ook andere factoren een rol spelen dan alleen maar verstandelijke overwegingen. Een van die drijfveren is empathie, wat raakt aan caritas, liefde.

"Augustinus benadrukt dat leiders ook liefdevol, vriendelijk en vriendschappelijk moeten zijn, zodat zij hun ondergeschikte beter kunnen begrijpen. Tegelijk moeten ze krachtige en rechtvaardige beslissingen kunnen nemen, ten gunste van de continuïteit van de onderneming. Empathie, liefde en goede besluiten staan bij Augustinus met elkaar in verband."

Hoe gaat een liefdevolle leidinggevende in de praktijk te werk?

Van Geest: "Laat ik eerst zeggen wat een liefdevolle leider niet moet doen: dat is een beetje als een softe goeroe het bedrijf rondgaan. Volgens Augustinus mag je mensen keihard confronteren met hun onvolkomenheid, maar dan moeten wel woorden van genezing en heling volgen.

"Een liefdevolle leider zal dus niet alleen een koele en klinische diagnose stellen als een werknemer eens wat minder omzet maakt. Hij zal zich eerst afvragen: wat heeft hij of zij nodig, en hoe kan ik daarbij ondersteunen?"

"Dan kom je op een persoonlijk vlak en zal de leider in welwillendheid moeten werken naar een oplossing. Een liefdevolle leider is daadkrachtig én empathisch."

Commandeur: "In het augustijnse leiderschap staat de gemeenschap centraal, niet status en eigenbelang. Als leidinggevende heb je dan niet alleen rekening te houden met de belangen van je bedrijf of de aandeelhouder, maar ook die van de mede-

werker of van de maatschappij."

Hoe komt dat naar voren bij de bedrijven die u heeft onderzocht?

Commandeur: "Zaadverdelingsbedrijf Rijk Zwaan zet bijvoorbeeld al jaren de werknemer officieel op één. Medewerkers krijgen na hun sollicitatie gelijk een vast contract, en alle directiebesluiten worden uitgebreid besproken met het personeel. Zij laten zien dat zoiets niet alleen bij kleine bedrijven kan, want het heeft meer dan 3000 werknemers wereldwijd.

"Of neem de Caesar Groep, een IT-bedrijfje van 250 man, waar ze de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer centraal stellen in de bedrijfsvoering. Daar hebben ze allerlei gelden beschikbaar voor als mensen kwetsbaar worden en zelfs om studerende kinderen van medewerkers financieel bij te staan. Het bedrijf kan wel dubbel zo veel winst maken, maar stopt dat geld dus in de werknemers.

"Interessant is ook Gabriël Financiële Bescherming, een klein bedrijf van pakweg dertig man dat op een totaal andere manier naar de financiële sector kijkt. Dat werkt volgens de credo's 'genoeg, gelukkig en gerust'. Alle overwinst die het bedrijf maakt, gaat in een stichting en naar een goed doel. Het kleine bedrijfje laat geld weer zijn wat het moet zijn, namelijk een instrument voor welvaart en welzijn."

U schrijft dat al die bedrijven ook succesvol zijn. Wat voor soort succes is dat?

Commandeur: "Je ziet dat een aantal van die bedrijven succes heel anders definieert dan alleen in termen van geld. De tien bedrijven streven niet naar maximale winst, maar bevredigende winst, tussen de 3 en 12 procent van de omzet. Want je hebt natuurlijk wel wat kapitaal nodig om beheerst te groeien of tegenslagen op te kunnen vangen als je langer wilt leven. Maar succes zit voor hen

'Een liefdevolle leider vraagt zich eerst af: wat heeft hij of zij nodig, en hoe kan ik helpen?'

dus ook in werknemers, goede producten en continuïteit. "Dit model van *agapè* (beheerste liefde, red.) hoeft niet voor elk bedrijf ideaal te zijn. Maar als een organisatie wil kijken of er een alternatief is voor het koele Angelsaksische model van winstmaximalisatie, dan heeft zij hier tien casussen van bedrijven die dat met worstelingen anders proberen te doen."

Harry Commandeur, Joyce Rupert, Paul van Geest e.a., *Agapè | Caritas in bedrijf. Een praktisch raamwerk voor leidinggeven*. Voorwoord: Jan Peter Balkenende. Boom; 272 blz. € 29,90.

Staatssteun Ryanair verliest zaak tegen Europese Commissie

De Europese Commissie stond in haar recht bij de goedkeuring van Zweedse en Franse staatssteun voor hun luchtvaartmaatschappijen, waaronder KLM-zuster Air France en Sas. Dat heeft het Gerecht van de Europese Unie bepaald in een zaak die was aangespannen door de Ierse prijsvechter Ryanair. Het Gerecht oordeelde dat de commissie in verband met de coronacrisis de miljoenensteun toe mocht staan. De commissie schortte de EU-regels voor staatssteun op om bedrijven overeind te houden. ANP

Inkopen AkzoNobel zorgt voor hogere waarde aandelen

Verffabrikant AkzoNobel gaat dit jaar voor 1 miljard euro aan eigen aandelen inkopen. Daarmee wil het bedrijf de eigen aandeelhouders belonen. Door aandelen in te kopen zijn er minder effecten verhandelbaar en neemt de waarde van de stukken van de overgebleven aandeelhouders toe. Daarnaast geeft AkzoNobel over 2020 ook nog een dividend van 1,52 euro per aandeel, wat iets hoger is dan een jaar eerder. Het bedrijfsresultaat ging vorig jaar met 15 procent omhoog naar tot 963 miljoen euro. ANP

Controle Facebook luistert niet en krijgt Italiaanse boete

Facebook moet in Italië een boete van 7 miljoen euro betalen. Het bedrijf heeft gebruikers misleid bij het verstrekken van informatie over welke gegevens het verzamelt en hoe het die inzet om geld te verdienen. Marktwaakhond Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) legde Facebook enkele jaren geleden een boete van 5 miljoen euro op voor hetzelfde vergrijp. Toen moest Facebook zijn werkwijze aanpassen. De nieuwe boete is opgelegd omdat het bedrijf dat niet heeft gedaan, zegt AGCM. ANP

Oproep Campagne tegen Nederland als 'belastingparadijs'

Een brede coalitie van maatschappelijke organisaties lanceert in aanloop naar de verkiezingen een campagne tegen 'belastingparadijs' Nederland. 'Per seconde wordt er 1000 euro aan belasting ontweken via Nederland. Rijke en arme landen verliezen hierdoor jaarlijks miljarden. Dit kan zo niet langer', schrijft de coalitie van ActionAid, Tax Justice Nederland, Oxfam Novib, vakbond FNV, Somo, Both Ends, TNI en de voorzitter van de Europese belastingcommissie, Paul Tang. Zij willen een einde maken aan Nederland als 'door-sluissland'. ANP

Een beetje meer liefde kan een bedrijf helpen

Personeelsbeleid interview • Er mag wel wat meer aandacht komen voor mens en maatschappij in het bedrijfsleven, vinden econoom Harry Commandeur en theoloog Paul van Geest.