

Zonder authenticiteit geen duurzaamheid

Succesvolle duurzame ondernemingen hebben één ding gemeen: 'authenticiteit'. Ieder bedrijf heeft zijn eigen weg gezocht door het leven. Zo'n bedrijf is eerder een levende gemeenschap dan een puur economische entiteit, betoogt Bram Rutgers van der Loeff

'Profits and principles - does there have to be a choice? Winsten en waarden - moeten we een van de twee kiezen?' Dat was de titel van het eerste Social Report van Shell uit 1998. Als je kijkt naar de resultaten van diverse onderzoeken naar groene, ethische en duurzame beursfondsen, lijkt het antwoord 'nee': winsten en waarden gaan uitstekend samen, zoals ook tot uitdrukking is gebracht in de titel van het SER-advies over maatschappelijk ondernemen: 'De winst van waarden'. Voor sommigen vormt dat een nieuw inzicht en zijn de drie P's van people, planet en profit (mensen, milieu en winst) een Neue Kombination, zoals de Oostenrijkse econoom Schumpeter de kern van het ondernemerschap aanduidde. Maar voor veel bedrijven is er niets nieuws aan die combinatie.

Dat blijkt uit de twee bekendste studies naar 'duurzame ondernemingen' vooral in de eenvoudige betekenis van langlevend. De eerste is van James Collins en Jerry Porras. Zij publiceerden in 1994 de resultaten van hun onderzoek onder achttien Amerikaanse 'enduring great companies' onder de titel: 'Built to last: Successful habits of visionary companies'. En in 1996 volgde Arie de Geus met 'De levende onderneming', waarin hij de resultaten verwerkte van onderzoek onder grote centenials, bedrijven van minstens honderd jaar oud. De duurzaamheid van deze bedrijven bleek bepaald verder te gaan dan alleen de winst. Beide studies stelden dat voor de onderzochte bedrijven winst zelfs eerder een neveneffect was dan een hoofddoel. Wat is en was dan wél het hoofddoel van deze duurzame bedrijven? Een voorbeeld van eigen bodem werpt daar licht op.

'Het creëren van producten met een vleugje eeuwigheidswaarde is moeilijk, maar juist daarom voor Leolux een spannende uitdaging.' Dat zijn de eerste woorden uit het voorwoord van het jaarboek 2001-2002 van Leolux Meubelfabriek bv te Blerick bij Venlo. Een voorwoord dat als titel draagt 'Our dreams'. Precies datzelfde Leolux kreeg van de Stichting Natuur en Milieu in mei 2000 een ereplaats in de 'Bedrijfsagenda voor de toekomst. Duurzaamheid als de doelstelling van strategisch ondernemingsbeleid', omdat het een voorbeeld is van een bedrijf dat milieu en winst succesvol weet te combineren.

Zorgvuldig ketenbeheer bij de leerproductie leidde tot vele aanpassingen: betere zorg van de veehouder levert huiden van een betere kwaliteit, zorgvuldig snijden geeft minder snijverliezen en minder looiwerk. Het vergde wel samenwerking met de looierij, huidenhandel, slachterijen en het Productschap voor Vee, Vlees en Eieren. Een zorgvuldige productontwikkeling leidde tot bezuiniging in het gebruik van hout en purschuim. En wie het Leolux-jaarboek bekijkt, ziet dat ook de M van mensen serieus wordt genomen: direct na het voorwoord van directeur-eigenaar Jeroen Sanders komen onder de titel 'Mensenmaken Leolux' veertien medewerkers aan bod met hun bijdrage aan en visie op Leolux.

Dit past uitstekend in de korte karakterisering die Collins en Porras gaven van de door hen bestudeerde visionaire bedrijven: pragmatisch idealisme. In de huidige discussies over maatschappelijk ondernemen spelen dromen, idealen en waarden - evenals overigens de levensduur van bedrijven - een ondergeschikte rol. Waarschijnlijk omdat waarden in tegenstelling tot normen niet meetbaar genoeg zijn. En omdat tegenwoordig alle nadruk ligt op meetbaarheid, monitoring en registratie. De registreerbare praktijk van duurzame bedrijven vertoont echter een grote variatie in werkgebieden, managementstijlen, missies en omgang met stakeholders, belanghebbenden als werknemers, toeleveranciers en niet-gouvernementele organisaties. Collins en Porras konden daarin geen noemenswaardige rode draad ontdekken. De enige constante die zij vonden hebben ze aangeduid als 'authenticiteit': ieder bedrijf zocht zijn éigen weg door het leven.

In lijn daarmee noemde De Geus als een van de kenmerken van zijn centenials 'identiteit': hoe groot een bedrijf ook was, er bestond een gevoel van eenheid bij al zijn medewerkers. Zo'n bedrijf is eerder een levende gemeenschap dan een puur economische eenheid.

De volgende vraag is hoe je identiteit en authenticiteit van een bedrijf kunt bevorderen. Voor personen kan het antwoord in één mooi woord worden neergelegd, namelijk vorming ('Bildung'). Daarbij gaat het om de overdracht van waarden of misschien beter nog: om het vinden van je eigen waarden. Dit in tegenstelling tot normen en praktische handelwijzen die mensen via instructie overgedragen kunnen krijgen.

Op het gebied van persoonlijke vorming zijn er twee bekende elementen die ook op ondernemingsniveau bruikbaar zijn, te weten de dialoog en voorbeelden. Dialoog als open, spiegelend gesprek is al vanaf Socrates een beproefd middel, niet om specifieke kennis over te brengen, maar vooral om jezelf te leren kennen. Dat veronderstelt wederzijdse bereidheid en vermogen tot luisteren. Onder die voorwaarde kan een stakeholders-dialoog bijdragen aan groei in authenticiteit en dus in de richting van duurzaam ondernemerschap.

Maar ook via interne gesprekken kan vorming plaatsvinden. Niet voor niets luidt een bekend gezegde op het gebied van bedrijfscodes: 'A code is nothing, coding is everything'. Het gaat dus om een doorgaand leerproces. Vaste punten zoals regels, normen en codes kunnen daarbij nuttig zijn als mijlpalen en richtingwijzers; maar vooral om gepasseerd te worden, niet om bij stil te blijven staan.

Iets soortgelijks geldt voor persoonlijke voorbeelden. In een recente publicatie beschreven zes Nederlandse ondernemers, onder wie Leolux-directeur Jeroen Sanders, hun voorbeelden en leermeesters. Steeds weer bleken leermeesters onmisbaar te zijn om je een spiegel voor te houden, om tot jezelf te komen, om je eigen pad te vinden en om niet blindelings na te volgen. En ook zeker niet voor de managementtechnieken, maar eerder voor de levenslessen.

Op bedrijfsniveau is dit te vertalen in best practices, althans als de betreffende praktijken levensecht en herkenbaar worden beschreven. Als inspiratiebronnen, idealen, waarden en dromen worden weggelaten, omdat ze onzeker of onmeetbaar zijn, wordt een onmisbaar element overgeslagen. Want normen en praktijken zonder achterliggende waarden zijn niet duurzaam.

Drs Bram Rutgers van der Loeff is secretaris van de Stichting NCW, het bezinningscentrum van ondernemingsorganisatie VNO-NCW. Hij was redacteur van 'Leermeesters. Ondernemers over hun voorbeelden'.¹

Dit is het zesde artikel in een serie over maatschappelijk verantwoord ondernemen. De vorige verschenen op 9 februari, 6 en 11 maart, 19 en 26 april.

Copyright (c) 2003 Het Financieele Dagblad

¹ In december 2003 verscheen eveneens onder zijn redactie *Geëngageerd, Ondernemers over hun betrokkenheid bij mens en maatschappij*, Meinema, Zoetermeer, een serie interviews met ondernemers voorafgegaan door twee inleidingen omtrent deugden respectievelijk de relatie tussen maatschappelijk ondernemen en levensbeschouwing.