

Agape



Agenderen in Organisaties

Een Mandaat voor Menselijkheid

Harry **Hummels** & Bastian **Metzke**

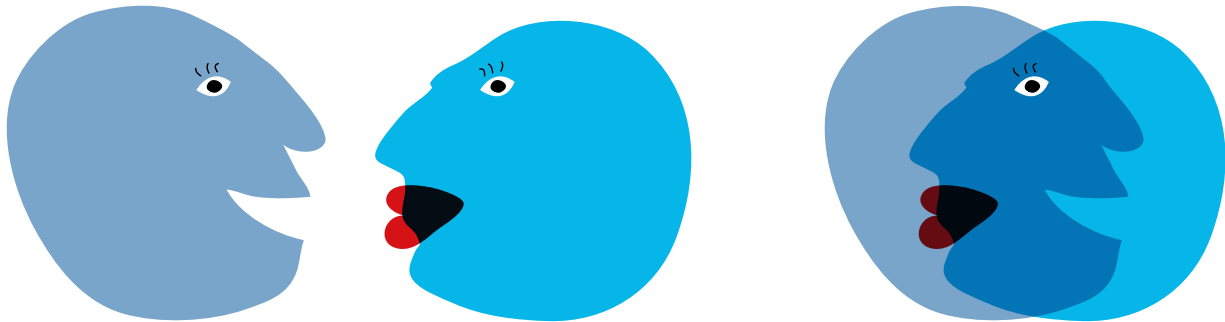


Maastricht University

Agape

Agenderen in Organisaties

Een Mandaat voor Menselijkheid



Harry **Hummels** & Bastian **Metzke**



Maastricht University



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

Vrijheid

Je bent vrij dit werk te delen. Dit betekent dat je het werk mag kopiëren, verspreiden en door geven via elk medium of bestandsformaat. De licentiegever kan deze toestemming niet intrekken zolang aan de licentievoorwaarden voldaan wordt.

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: Harry Hummels, Bastian Metzke (2021). Agape Agenderen in Organisaties. Maastricht University, 31 maart 2021.

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 juridisch 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

Colofon	3
Introductie	5
Samenvatting	7
1 Agape – wat moet je ermee?	10
1.1 Liefde voor het werk	10
1.2 Een uitdagend begrip	11
1.3 Rondetafelgesprekken en interviews	12
1.4 Dit rapport	13
2 De contouren van het onderzoek naar Agape in Bedrijven	14
3 Van ongemak in de liefde naar een bloeiende praktijk	17
3.1 De tijd is rijp	18
3.2 De wil en de werking in de praktijk	19
3.3 Een coalitie van welwillenden	21
4 Een goed concept, mits goed geladen	23
4.1 Een concept en een grammatica	24
4.2 Lading van het concept	24
Referenties	27
Noten	28
Bijlage: Rondetafelgesprekken en interviews met professionals	30

Introductie

Agape is een van de vier vormen van liefde in de Griekse oudheid. Het verwijst naar de aandacht en de zorg voor de belangen en behoeften van de ‘naaste’ – in de meest brede zin van het woord. Die naaste kan een buurtgenoot zijn, een collega op het werk, maar ook iemand ver weg die een appèl op ons doet. In 2018 is Maastricht University, in samenwerking met de Goldschmeding Foundation, gestart met een onderzoek naar *Agape in Bedrijven*. Dit resulteerde in 2019 in de publicatie van het witboek *In de ogen van de ander*. Het witboek laat zien dat de onderzochte bedrijven – van multinationals als Randstad en Interface tot grote, middelgrote en kleinere ondernemingen zoals Asito, Hutten Catering, MAAS, Peeze, Schijvens Corporate Fashion en BliXem – oog hebben voor de belangen en behoeften van hun werknemers, klanten, toeleveranciers, de lokale gemeenschap en de natuur.

Bij het introduceren van het onderzoek liepen we telkens aan tegen de onbekendheid van ‘agape’. Met enige uitleg en een paar heldere voorbeelden kom je er dan wel, maar het begrip opent niet onmiddellijk de deuren van het Nederlandse bedrijfsleven. Equivalenten als liefde, naastenliefde, empathie of compassie worden evenmin breed gedragen en omarmd

als uitgangspunten voor de organisatievoering. Ze klinken erg ‘soft’ en doen managers en medewerkers al snel de wenkbrauwen fronsen. Per slot van rekening is een onderneming een doelgerichte organisatie die producten en diensten ontwerpt, ontwikkelt, produceert, promoot en verkoopt. Dan is (naasten)liefde niet het eerste waar je als werkgever of werknemer aan denkt – iets dat management-auteurs in toemende mate zien als een misvatting.

Recent onderzoek onder Nederlandse bedrijven toont aan dat de belangstelling voor een op agape gebaseerde onderneming groeit. Zo geeft een ruime meerderheid van bestuurders en directies van Nederlandse ondernemingen aan toegewijd te zijn aan het welzijn van medewerkers – en daar in de toekomst nog een schepje bovenop te willen doen. Deze ontwikkeling staat in een internationaal kader waarin enerzijds kritischer wordt gekeken naar het huidige aandeelhouderskapitalisme en anderzijds positieve aandacht bestaat voor stakeholderkapitalisme, de gecertificeerde B Corp en maatschappelijke waardecreatie. Om het gesprek over agape met welwillende ondernemingen beter te voeren, is de vraag of er een meer passend en toegankelijk concept voorhanden is. Om deze

vraag te beantwoorden hebben wij gesprekken gevoerd met managers en (young) professionals uit het bedrijfsleven en de not-for-profit sector. Tevens spraken wij met merk- en marketingdeskundigen. Dit rapport doet verslag van onze zoektocht.

Wij danken alle deelnemers aan de interviews en de rondetafelgesprekken heel hartelijk voor hun openheid en inzichten. Daarnaast zijn wij de Goldschmeding Foundation erkentelijk voor de steun aan het onderzoek *Agape in Bedrijven* waar dit project onderdeel van is.

Maastricht, 31 maart 2021

Prof. Dr. Harry Hummels
Onderzoeksleider Agape in Bedrijven



Samenvatting

Agape is slechts bij weinig mensen bekend. De herkenning is veelal het grootst bij mensen met een christelijke achtergrond, waarbij de term verwijst naar het gebod uw naaste lief te hebben als uzelf en naar de vertelling van de barmhartige Samaritaan. Afgezien van het ongemak dat leiders van organisaties voelen bij Nederlandse vertalingen als 'naasteliefde' of 'barmhartigheid', leidt ook de confessionele achtergrond tot gereserveerdheid. Het project *Agape in Bedrijven* neemt afstand van de religieuze context van de term en operationaliseert het als een hanteerbaar concept voor seculier opererende organisaties. Het omschrijft *agape* daarbij als:

'het commitment aan de bloei en het welzijn van iemand of iets anders'.

Dat 'iets' verwijst onder meer naar de natuur. De vraag die in deze notitie aan de orde komt luidt:

Is *agape* een geschikt concept om organisaties – in het bijzonder bedrijven – aan te zetten tot op de ander gericht beleid en handelen, of verdient een alternatief begrip de voorkeur?

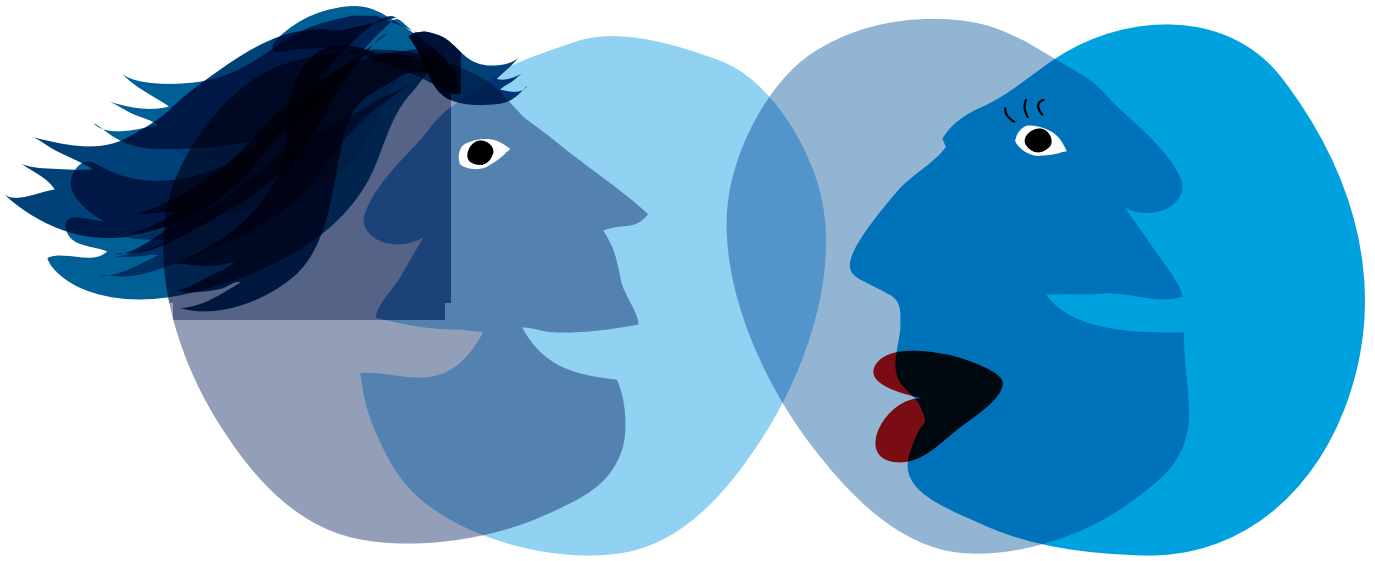
In rondetafelgesprekken en interviews met professionals uit bedrijven en non-profit organisaties en verkenningen met young professionals stond deze vraag centraal. De notitie start met een verkenning van *agape* gebaseerd op het eerder verschenen witboek *In de ogen van de ander*, om vervolgens de kernpunten uit de gesprekken weer te geven. Samenvattend stellen wij, op basis van de rondetafelgesprekken en de interviews, het volgende vast:

- 1 De tijd is rijp voor *agape*. De aandacht voor een bredere kijk op waarden, medemenselijkheid en ethiek maakt aandacht voor *agape* zelfs urgent.
- 2 De aandacht voor het welzijn en de bloei van de ander beperkt zich niet tot de directe omgeving, maar vraagt om een brede positionering gericht op behoud van (het leven op) de aarde.
- 3 *Agape* begint aan de top van de organisatie.
- 4 Wie de organisatieleiding wil inspireren, kan begrippen als compassie, (naasten)liefde, barmhartigheid, of medeleven in de regel beter mijden. Ze worden als te soft gezien.
- 5 *Agape* start met luisteren en het scheppen van een ruimte voor dialoog.

- 6 Het introduceren van agape kost tijd en vraagt om een lange-termijn perspectief.
- 7 Het inspireren van leiders in organisaties vraagt om 'best practices'.
- 8 Agape verhoudt zich positief tot een gezonde en succesvolle bedrijfsvoering. Die boodschap moet helder over het voetlicht worden gebracht.
- 9 Samenwerking van bedrijfsorganisaties in netwerken, zoals B Lab en MVO Nederland, draagt bij aan het agenderen, adopteren en implementeren van agape.
- 10 Introduceer agape ook in het onderwijs op universiteiten, hogescholen en executive education.

- Waarom is agape relevant voor de organisatie?
- Hoe onderscheidt agape zich van een goed strategisch, HR-, milieu-, MVO-, etc. beleid?
- Wat heeft de organisatie erbij te winnen?
- Hoe gaat een agapeïsche wending in zijn werk?

De gesprekken leiden tot de conclusie dat agape een goed concept is, evenals de verwijzing naar het commitment van een organisatie aan de bloei en het welzijn van iemand of iets anders. Voorwaarde is dan wel dat het begrip goed wordt geladen. Een succesvolle introductie van het begrip vereist een heldere uitleg van het begrip en een antwoord op de volgende vragen:



1 Agape – wat moet je ermee?

1.1 Liefde voor het werk

Wie denkt niet met weemoed terug aan een avondje uit eten met familie of vrienden in een goed restaurant? We kunnen het ons in tijden van corona en lockdown¹ nauwelijks meer voorstellen. Het beeld van gastvrijheid, van prachtig opgemaakte gerechten en van een bijpassend glas vervaagt. Dat laat onverlet dat vrijwel iedereen verhalen kan opdissen over de liefde waarmee gerechten zijn gemaakt, de persoonlijke aandacht van de staf en het gevoel van welbevinden dat we koesteren als we later terugkijken op de avond. We prijzen de uitbaters van het restaurant voor hun toewijding aan ons welzijn en het creëren van een omgeving waarin gasten zich ‘wel bevinden’.

Weinig mensen zullen vreemd opkijken als wordt gesproken over de liefde van de chef voor het vak, voor de producten waarmee wordt gewerkt en voor de gerechten die daarmee worden gemaakt. Een mooi voorbeeld is Alain Passard, de drie sterren Michelin Chef van het Parijse restaurant L'Arpège. Passard kookt vrijwel uitsluitend met biologische groenten die hij zelf teelt op zijn vier hectare grote landgoed Bois Giroult – even onder Evreux. Elke dag worden de kruiden

vers geplukt, de groenten vers geoogst en de producten vers bereid. De liefde voor de producten spat eraf, evenals de continue inzet, de wens om te leren en het geleerde te delen². We vinden het evenmin vreemd om te spreken over het enthousiasme van, bijvoorbeeld, een leerkracht Nederlands voor de literatuur en de liefde waarmee zij of hij kennis overbrengt op de leerlingen. Vaak gaat het dan niet om wat er wordt gelezen, maar om het lezen zelf – en daarmee het verbreden van de horizon van de leerlingen. Ooit heb ik de ziel en de liefde van KLM grondwerktuigkundigen ervaren in de toewijding waarmee zij sleutelen aan de veiligheid van de passagiers en de bemanning. Het object van onderhoud was telkens een vliegtuig, het ultieme doel een veilige reis voor de reiziger en de crew.

Begrippen als liefde, toewijding, betrokkenheid, aandacht of zorg zijn in de bovenstaande voorbeelden heel gewoon. Natuurlijk, het gaat hier vooral om beroepen waar de uitvoerders trots en voldoening ervaren over wat ze doen – en al helemaal als ze positieve effecten bespeuren bij hun gasten, leerlingen, of bemanningen³. Ze zijn per slot van rekening professionals en weten precies wat er gedurende de dag wel

of niet goed ging. De kwaliteitsstandaard voor wat ze doen hebben ze volledig geïnternaliseerd. Voldoening, trots en een goed gevoel over het werk beperken zich evenwel niet tot professionals. Zo blijkt uit onderzoek dat wij verrichtten bij Royal Lemkes, een middelgrote logistieke onderneming uit Bleiswijk, dat productiemedewerkers erg voldaan kunnen zijn over hun werk, de samenwerking met collega's en hun ontwikkeling als medewerker. Hier misstaat het niet te spreken over de toewijding aan het werk en de betrokkenheid bij de werkgever – zoals de werkgever betrokken is bij de werknemers en hun welzijn centraal stelt. Weliswaar spreken directie, managers en medewerkers niet over 'liefde', maar de positieve gevoelens van de werkgever voor haar medewerkers en van de medewerkers voor hun werk en hun werkgever zijn er niet minder om. Niet voor niets is het bedrijf in 2020 uitgeroepen tot beste werkgever van Nederland in de sector handels-ondernemingen⁴. Wie wel uitdrukkelijk over liefde spreekt is Koninklijke Auping: *Auping. Met liefde*.⁵ Hoewel de bedden zeker met liefde worden gemaakt, verwijst de campagne vooral naar de liefde tussen de gebruikers van de bedden. Het brengt ons bij de conclusie dat liefde een nogal uitdagend begrip is, waardoor veel organisaties dit begrip het liefst onaangeroerd laten.

1.2 Een uitdagend begrip

Al beperkt de liefde voor het werk, de werknemers en overige stakeholders zich niet tot een selecte groep bedrijven waarbinnen de eigenaar, leidinggevend en medewerkers vreugde ondervinden van het (samen) werken, over 'liefde' spreken is zeldzaam. Het is evenmin verrassend dat liefde en aanverwante begrippen weinig worden aangetroffen in de bedrijfs- en organisatieliteratuur. 'Get real' is volgens Sisodia en de zijnen (2014) een veel gehoorde reactie. Toch duikt het begrip nu en dan op in geschriften over het bedrijfsleven. De introductie in de jaren zeventig door Randstad oprichter Frits Goldschmeding van het begrip 'agape' vormt daarvan een goed voorbeeld. In Goldschmeding's visie is agape het funderende beginsel voor het handelen door en binnen de onderneming. Ook in de Verenigde Staten ontwikkelde de aandacht voor de liefde zich in bedrijven en literatuur aan het eind van de vorige eeuw. Zo publiceerde James Autry in 1991 het boek *Love and profit: the art of caring leadership*. De kernboodschap van het boek luidt: 'goed management is vooral een zaak van liefde'. In 2002 werd hij gevolgd door Tim Sanders met *Love is a killerapp* en in 2004 door Saatchi & Saatchi topman Kevin Roberts met *Lovemarks*. Raj Sisodia sloot dit kabbelende stroompje aan 'liefdesliteratuur' af met *Firms of Endearment*. De grondtoon van de boeken is steeds hetzelfde: geef liefde en u zult succesvol zijn⁶. De liefde komt onder meer tot uitdrukking in een 'share of

heart' voor klanten, medewerkers, zakelijke partners of andere stakeholders⁷.

Aan het begin van dit millennium droogde het stroompje op, al zijn de grondtonen van de liefde, mede als gevolg van de pandemie, langzaam maar zeker weer hoorbaar. Wie goed luistert hoort ze in bedrijven, in het publieke discours en in de bedrijfs- en organisatieliteratuur. Daarvoor wordt regelmatig de begrip 'agape' gebruikt en wat minder vaak het begrip 'liefde'⁸. In het witboek *In de ogen van de ander* hebben wij agape omschreven als *'het commitment aan het welzijn of de bloei van iemand of iets anders'*. Agape is een mooi begrip. Toegepast op bedrijven, overheden en not-for-profit organisaties appelleert het aan een mens- en natuurgerichte organisatievoering. Maar herkennen bestuurders, managers en medewerkers zich in het begrip en zijn zij in staat het eenvoudig te hanteren? Is er mogelijk een beter alternatief dat krachtig en to-the-point uitdrukking geeft aan de toewijding aan het welzijn van anderen?

1.3 Rondetafelgesprekken en interviews

Diverse ondernemingen – en de beschrijvende literatuur daarover – tonen hun commitment aan het welzijn en de bloei van de ander. Het onderwerp lijkt zelf in toenemende mate in de belangstelling te staan, tot uitdrukking komend in het respect voor de ander, het in staat stellen van anderen om zich te

ontwikkelen, een gerichtheid op samenwerking, een uitnodiging tot participatie, het luisteren naar de ander, enzovoorts. In termen van Alain Passard: de ingrediënten zijn aanwezig maar agape staat niet op het menu. Om te verkennen of er krachtige en meer to-the-point begrippen voorhanden zijn, organiseerde Maastricht University in de winter van 2020/2021 vijf online ronde tafels. Aan twee van deze tafels schoven senior professionals aan uit het bedrijfsleven, enkele not-for-profit organisaties en de adviessector. De drie overige tafels werden georganiseerd met alumni van University College Maastricht (UCM), respectievelijk alumni van Enactus – een studievereniging gericht op het bevorderen van social entrepreneurship. Naast de rondetafelgesprekken hielden we interviews met marketing- en merkdeskundigen. De deelnemers aan de verschillende ronde tafels en de interviews zijn weergegeven in de bijlage bij dit rapport. Gezamenlijk vormden de gesprekken een belangrijke input voor de vaststelling van een passend concept voor het agenderen van het commitment aan het welzijn en de bloei van de ander. Om de gesprekken efficiënt en zo effectief mogelijk te laten verlopen, stuurden wij op voorhand enkele emails aan de deelnemers, waarin kort, bondig en op hoofdlijnen aangegeven werd waar het begrip agape voor staat. De belangrijkste elementen daaruit schetsen we in paragraaf 2 van dit rapport.

Vooraf merken wij op dat naast dit rapport in 2021 aanvullende rapporten verschijnen. In het voorjaar verschijnt een studie onder ongeveer 3500 Nederlandse ondernemingen met honderd of meer medewerkers naar de bloei en het welzijn van de medewerkers. In deze studie, getiteld *Agape: de mens als motor van de onderneming*, doen wij verslag van de aandacht die commerciële bedrijven geven aan het welzijn van hun medewerkers gedurende en voorafgaand aan de uitbraak van Covid-19. Daarnaast verschijnt in de zomer een rapport waarin wij ingaan op voorbeeldondernemingen die invulling geven aan agape in relatie tot hun medewerkers. Dit rapport bevat een aanzet tot een instrumentarium in de vorm van een welzijnsweb. Gezamenlijk vormen deze rapporten de eerste aanzetten tot een breder instrumentarium waarmee organisaties agape handen en voeten kunnen geven in hun dagelijkse organisatievoering.

1.4 Dit rapport

Dit rapport beschrijft de uitkomsten van de rondetafelgesprekken en de interviews. Daarbij doen we verslag van de verkenning naar 'agape'. Deze notitie is als volgt opgebouwd. In paragraaf 2 schetsen we de contouren van het onderzoek 'Agape in bedrijven' dat Maastricht University uitvoert in samenwerking met de Goldschmeding Foundation. Paragraaf 3 gaat in op de belangrijkste resultaten van de rondetafelgesprekken en interviews, overigens zonder daarbij in detail te treden. Het gaat meer om een verwerking dan een beschrijving van de uitkomsten. Paragraaf 4, tot slot, bevat onze conclusies. Op voorhand merken wij op dat dit rapport goed inzicht biedt in de wenselijkheid en de bruikbaarheid van het concept 'agape', maar dat deze conclusie gebaseerd is op gesprekken met geïnteresseerde en constructief meedenkende respondenten. De uitkomsten zeggen dus niets over de generaliseerbaarheid ervan, maar geven wel overwegingen mee omtrent relevantie en eventuele valkuilen op het moment dat het concept wordt geïntroduceerd.

2 De contouren van het onderzoek naar Agape in Bedrijven

In het witboek *In de ogen van de ander* lieten wij vanuit Maastricht University zien dat bedrijven oog hadden voor de belangen en behoeften van anderen – uiteenlopend van medewerkers tot klanten en leveranciers en van de gemeenschap tot de natuur. De vraag die ons bezighoudt is of er een alternatief bestaat voor het dominante, overwegend op aandeelhouderswaarde gerichte, economisch model. Als we bedenken dat dit model in de jaren tachtig tot bloei is gekomen in de Angelsaksische wereld door bewuste keuzes van politici, financiers en ondernemers – met steun van de wetenschap – dan is het ook mogelijk die ontwikkeling te keren vanuit een andere inspiratie. Agape kan hierin – als concept én als begrip – een voorname rol spelen. Het concept kenmerkt zich door een gerichtheid op de ander vanuit drie eigenschappen: verbinden, luisteren en handelen. Het vertrekpunt bij agape vormt niet de belangen of de behoeften van het ‘ik’ of het ‘wij’, maar die van de ander. Dan gaat het om medewerkers, klanten, zakelijke relaties, leveranciers, financiers, de gemeenschap of de natuurlijke omgeving.

Een onderneming is per definitie een samenstel van sociale relaties en vooronderstelt daarmee medemenselijkheid in de meest letterlijke zin van het woord. Zelfs al heb je geen personeel, dan nog interacteert de ondernemer volop met anderen, van klanten tot de (sociale) media en van toeleveranciers tot de omgeving waarin zij of hij leeft. Agape in de zin van *verbinden* heeft dan ook betrekking op de relaties tussen mensen onderling en tussen mensen en hun natuurlijke omgeving. Het is vooral de dimensie van het *luisteren* die agape onderscheidt van begrippen als duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen of het creëren van gedeelde waarde. Pas door uit te gaan van de ander en te horen wat deze zegt, krijgt agape betekenis. Daar stopt het overigens niet. Luisteren is een noodzakelijke, maar niet een voldoende voorwaarde voor agape. Als we horen wat de ander zegt maar dat vervolgens naast ons neerleggen, kan moeilijk worden gesproken over een commitment aan het welzijn of de bloei van iemand of iets anders. De dimensie van het *handelen* actualiseert het commitment en draagt bij aan de werkelijke bloei van de ander.

In kwalitatief en kwantitatief empirisch onderzoek stellen we inmiddels vast dat veel ondernemingen gecommiteerd zijn aan het welzijn van voor hen relevante stakeholders. Na het initiële onderzoek onder acht bedrijven in de eerste fase van het onderzoeksproject *Agape in Bedrijven*, verrichtten we verdiepend onderzoek naar de relatie tussen onderneming en (welzijn van) werknemers. Met uitzondering van Koninklijke Auping gebruikt geen van hen het woord liefde of daar aan verwante begrippen. Wel komen begrippen voor als ‘eenheid door diversiteit’, ‘gemeenschap’, ‘collegialiteit’, ‘samen’, enzovoorts. In de studies speelt de rol van de ondernemer, de bestuurder of de directie een belangrijke rol, al ligt de nadruk niet primair op vraagstukken rondom leiderschap. Kern van het onderzoek is de vraag of en in hoeverre bedrijven een context creëren waarin leiding en medewerkers in onderlinge interactie, respectievelijk in gezamenlijke interactie met externe stakeholders, bijdragen aan het bevorderen van het welzijn van de medewerkers, de klanten, de toeleveranciers, de gemeenschap, enzovoorts. In essentie gaat het dan over zaken als de doelstelling van de onderneming, de aansturing, de producten en diensten, (de participatie in) de besluitvorming, de cultuur, de interpersoonlijke verhoudingen, het streven naar gemeenschappelijk resultaat en de externe effecten van het ondernemen. *Agape* wordt daarmee een wetenschappelijk construct dat onderzoekbaar en hanteerbaar wordt

in de praktijk van het ondernemen en van het management. Een goed voorbeeld vormt Royal Lemkes.

Royal Lemkes

Royal Lemkes werd in 1882 opgericht als kweker in Alphen aan den Rijn. Vandaag de dag is het bedrijf uitgegroeid tot een plantservice partner van grote internationale retailketens, zoals Ikea, Aldi, Jumbo, OBI, Praxis, Système U, Brico en Kingfisher en levert planten aan meer dan 4000 winkels in Europa. Gedurende de bijna honderdveertig jaar van haar bestaan koestert het familiebedrijf haar sfeer en cultuur. Het hecht aan vertrouwen, respect en een sociaal klimaat waarin iedereen zichzelf kan zijn en bijdraagt aan de missie van ‘duurzame groei’: van medewerkers, relaties en de wereld om zich heen. In het seizoen zorgt het bedrijf ervoor dat per dag een miljoen planten hun weg vinden van de kwekers naar de klanten van Royal Lemkes. De 300 medewerkers vormen daarbij de kern van de onderneming. Kosten noch moeite worden gespaard om vanuit de centrale waarden van het bedrijf te investeren in de medewerkers: in diversiteit, ontwikkeling, ruimte voor besluitvorming en in hun samenwerking om optimale teamprestaties te realiseren. Dit betekende dat aan het begin van de crisis helder werd gecommuniceerd dat geen banen zouden worden geschrapt. Ook investeerde de onderneming gedurende de crisis in haar medewerkers – corona of geen corona.

Daarbij gaat het om vakinhoudelijke kennis en vaardigheden, maar ook om investeringen in persoonlijk leiderschap. Centraal staat de cultuur van verbinding: tussen de medewerkers onderling, tussen de medewerkers en de klanten en tussen de organisatie en de samenleving.

Hoewel de nadruk in de studie lag op de relatie tussen het bedrijf en de medewerkers, kent Royal Lemkes een integrale benadering gericht op bloeiende relaties met haar klanten en de samenleving. Die werd dan wel gemedieerd door de investering in het welzijn van de medewerkers. In de woorden van de onderneming:

“Wij investeren in mensen. Die investering is belangrijker dan die in klanten. Van een investering in de medewerker wordt de klant namelijk indirect ook beter.”

Naast de klant blijken ook de samenleving en de aandeelhouder de vruchten te plukken van deze aanpak. Ondanks de lockdown in het voorjaar en rond de kerst – de twee drukste seizoenen in het jaar – realiseerde het bedrijf dezelfde omzet en winst als in 2019. In dit licht, waarbij agape staat voor het commitment van een onderneming aan de bloei van anderen zoals medewerkers, klanten, leveranciers, zakelijke partners, de lokale gemeenschap, financiers of de natuur, spraken wij met professionals uit het bedrijfsleven en de non-profit sector. Ook richtten wij ons op jongeren, zoals alumni van Enactus en University College Maastricht. In navolgende doen wij daarvan verslag.

3 Van ongemak in de liefde naar een bloeiende praktijk

Onze gesprekspartners hebben drie aspecten gemeen als ze spreken over agape. Het eerste is de relatieve onbekendheid met het begrip 'agape'. De herkenning is het grootst bij mensen met een christelijke achtergrond, waarbij het begrip verwijst naar het gebod uw naaste lief te hebben als uzelf en meer in het bijzonder naar de vertelling van de barmhartige Samaritaan⁹. Wie deze achtergrond mist en online zoekt naar het begrip, komt onmiddellijk uit bij websites die verwijzen naar de christelijke traditie en betekenis van het begrip¹⁰. Volgens diverse respondenten draagt dit bij aan het ongemak dat mensen in organisaties ervaren bij het begrip.

Het tweede aspect is de relevantie van het concept agape als praktijk. Het commitment aan de bloei en het welzijn van anderen als centraal aandachtspunt in de beleids- en besluitvorming en het handelen in de organisaties en de samenleving, wordt door alle participanten gedeeld. Om het belang ervan te onderstrepen merkte een van de respondenten op:

*"Er is geen weg naar agape. Agape is de weg"*¹¹.

Het derde aspect betreft het ongemak dat respondenten voelen om platte vertalingen van agape als liefde of naastenliefde in bedrijven en non-profit organisaties te hanteren. De begrippen schuren. Dat komt onder meer, zo merkte een deelnemer op, omdat ze in verband worden gebracht met een gebrek aan zakelijkheid. 'Wie durft zich te profileren als het meest liefdevolle bedrijf in de sector', zo vroeg een rondetafelgenoot zich af? Er ontstaat al snel een 'coalition of the unwilling' om over agape te spreken, omdat het past niet past bij doelgerichte organisaties¹².

De vraag is vervolgens: wat dan wel? Is het raadzaam te kiezen voor een alternatief – en zo ja, welk alternatief? Of is het wellicht raadzamer vast te houden aan een relatief onbekend concept agape en dat te laden op een wijze die past bij het beleid en de praktijk van het op het welzijn van anderen gerichte handelen binnen een brede transitie in de aansturing van bedrijven gericht op economische én maatschappelijke waarde, medemenselijkheid en de bloei van de ander? In het navolgende gaan we nader in op het agenderen van agape in

organisaties. Allereerst merken respondenten op dat de tijd rijp is. Vervolgens leggen zij nadruk op de wil en de werking van een agapeïsche wending, waarna we ingaan op de samenwerking tussen organisaties in het bevorderen van agape.

3.1 De tijd is rijp

Onze gesprekspartners zijn van mening dat aandacht voor agape als commitment aan de bloei en het welzijn van anderen past in onze tijd. De 'Zeitgeist' vraagt om een andere bejegening van medewerkers, klanten, zakelijke relaties, gemeenschappen en de natuur. Sterker, kijken we om heen dan is aandacht voor waarden, voor medemenselijkheid, voor ethiek zelfs urgent. Aandacht voor anderen neemt niet alleen toe in belang binnen onze samenleving, het vraagt ook om te worden opgepakt, uitgewerkt, in praktijk gebracht en verspreid. Wat nu, zo vroeg een geïnterviewde zich af, als je deze anderen eens zou beschouwen als leden van je eigen gezin of familie. Hoe zou je dan met hen omgaan? En wat weerhoud je ervan om dat te doen?

Kenmerkend voor de ronde tafels en interviews is dat onze gesprekspartners agape zien als een verantwoordelijkheid en een uitdaging in de context van ons leven op aarde. De aandacht voor het welzijn en de bloei van de ander beperkt zich dan ook niet tot de mensen in onze directe omgeving, maar wordt breder gepositioneerd. Soms is het goed te

verwijzen naar het behoud van (het leven op) de aarde, of naar de verantwoordelijkheid voor allen die deel zijn van de wereldgemeenschap. Anderen hebben vooral oog voor de mogelijke bloei en het welzijn van toekomstige generaties. Het brandpunt van de aandacht ligt echter bij de eigen organisatie en het eigen handelen hier en nu. Verandering start dichtbij, zonder daarbij de verbinding met het grotere geheel uit het oog te verliezen.

Tegelijkertijd, zo geven diverse respondenten aan, legt een vrij eenzijdige financieel-economische aansturing van organisaties schijnbaar beperkingen op aan hun vermogen om het brede perspectief van samenleving en natuur te integreren in de organisatievoering. Zolang een organisatie anderen louter vanuit instrumenteel perspectief benadert in een streven naar doelrealisatie, groei, winst en accumulatie, zal van een commitment aan de bloei en het welzijn van de ander geen – of slechts zeer beperkt – sprake zijn. Verandering vraagt dan om waardengedreven, authentiek leiderschap. Dat begint aan de top van de organisatie. Agape is 'Chefsache' en niet louter een HR dingetje, zo merkte een respondent op¹³. Het gaat echter verder dan louter leidinggeven. Agape heeft ook te maken met de waarden van een organisatie en de wijze waarop zij haar doelstellingen wil bereiken. Het vraagt om het creëren van ondersteunende structuren en processen en om een cultuur die voorbij komt aan de goede intenties van welwillende

leiders. Zo verwees een gespreksgenoot naar de cultuur bij Ritz Carlton Group. Het motto van de beroemde Ritz hotels is:

“We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen”¹⁴.

De medewerkers krijgen binnen heldere kaders een enorme vrijheid en verantwoordelijkheid om naar beste vermogen de klanten te bedienen – ook als dat het bedrijf geld kost. De discretionaire bevoegdheid van en het vertrouwen in de hospitality staff is erg groot. Het leidt tot commitment bij de medewerkers en tevredenheid bij klanten.

Leiders kunnen zich uitspreken over de gewenste koers van de organisatie gericht op het welzijn en de bloei van anderen. Ze kunnen ook het goede voorbeeld geven. Maar hoe doe je dat? Een respondent merkte in dit kader op welhaast Aristotelische wijze op:

‘Je moet er veel tijd in steken. Aandacht voor anderen vraagt om veel vlieguren.’

Hoe belangrijk de voortrekkersrol van leiders ook is, de respondenten zijn het erover eens dat agape vooral gaat vliegen als het concreet in praktijk wordt gebracht.

3.2 De wil en de werking in de praktijk

Tijdens de gesprekken zijn diverse opmerking gemaakt over de introductie van agape in de praktijk. In deze paragraaf gaan wij nader in op het luisteren naar de ander, het inspireren van organisaties, instrumenten voor de implementatie van agape en de voordelen van een agapeïsche wending. Op voorhand merken we op dat de genoemde elementen niet een volledig beeld geven van de vereisten om agape in de praktijk in te voeren, maar een weergave zijn van elementen die de deelnemers in de gesprekken opbrachten.

3.2.1 Luisteren

Agape start met te luisteren naar wat anderen zeggen. Dat begint aan de top van elke organisatie bij de raden van commissarissen, toezicht en bestuur. Centraal staat daarbij het creëren van wat een deelnemer aanduidde als ‘een andere dialoog’ die gericht is op het tot stand brengen van verbinding. Door te luisteren naar de signalen van binnen en buiten leren besluitvormers over de uitdagingen waar hun organisatie voor staat. In die andere dialoog gaat het dan, onder andere, om duurzaamheid, om het grotere doel waar organisaties aan bijdragen, of om het luisteren naar interne en externe stakeholders. Agape schept daarmee ruimte voor het voeren van dat gesprek en tracht bij te dragen aan de ontwikkeling en instandhouding van “een basishouding voor duurzame ontwikkeling”, zoals een respondent opmerkte. Dat hoeft niet

per se langs formele lijnen maar kan ook op speelse wijze, zo merkte een ander op. Waar allen het wel over eens lijken te zijn is dat verbinding en ontwikkeling van de basishouding tijd en aandacht kost. Dat is er niet opeens, dat bouw je op. Enkele respondenten verwezen daarbij naar de wenselijkheid van nieuwe vormen van leiderschap – inclusief een sterke nadruk op vrouwelijk leiderschap.

3.2.2 Inspireren

De intentie om oog te hebben voor de brede belangen en behoeften van de samenleving is belangrijk, maar niet voldoende. Inspirerende verhalen en voorbeelden moeten zich vertalen in economisch en organisatorisch handelen. Goede voornemens leiden niet automatisch tot goede uitkomsten. Echter, voorbeelden kunnen wel bijdragen aan het inspireren van een bredere groep organisaties en hen aanzetten eveneens meer rekening te houden met mens, samenleving en natuur. Netwerken als B Lab Europe en MVO Nederland vervullen een belangrijke – om niet te zeggen noodzakelijke – schakel in het dissemineren van kennis en ervaring. Ook kunnen inspirerende voorbeelden bijdragen aan het enthousiasmeren van jonge leiders als zij in hun opleiding zien dat het anders kan – passend bij hun waarden en inzichten over een duurzame samenleving en planeet.

Inspireren vraagt om authentiek leiderschap geworteld in eigen waarden, gekoppeld aan het ontwikkelen van een omgeving, een organisatiestructuur en een cultuur waarin oog is voor de ander. Net als bij 'luisteren' begint dat, zo merken respondenten op, aan de top van de organisatie – bij de commissarissen, toezichthouders en bestuurders. Zij dienen oog te hebben voor wat een gesprekspartner aanduidde als 'het streven naar lifetime value creation'. Dat betekent dat organisaties gericht dienen te zijn op de lange termijn – over verschillende generaties heen. In de woorden van de filosoof Krznaric dienen we ons dan te gedragen als 'goede voorouders' en moeten we rekening houden met de gevolgen van onze huidige beslissingen voor de vele generaties die nog komen. Of, zoals de architect en duurzaamheidsvoorloper William McDonough niet zo lang geleden tweette: "How do we love all children, of all species, of all time?" Het is tijd om positieve doelen te stellen ten aanzien van mens en milieu, zo voegde hij daar aan toe.

3.2.3 Instrumenten

Het verhaal over een inspirerende 'best practice' gaat niet enkel over de maatschappelijke of milieu-gerelateerde doeleinden van de voorbeeldorganisatie, respectievelijk de achterliggende motivatie (de 'waaromvraag'). Goede voorbeelden laten zien hoe een organisatie te werk gaat, welke waarden haar drijft, welke uitdagingen ze ontmoet en overwint, welke rol de

verschillende stakeholders spelen en hoe daarmee om te gaan en welke instrumenten op welke wijze worden ingezet om tot succes te komen. Uiteenlopende instrumenten worden daarbij gebruikt, gericht op veranderingsmanagement, organisatiecultuur, governance, strategische en operationele besluitvorming, de ontwikkeling van managers en medewerkers, de onderlinge samenwerking, het gemeenschappelijk resultaat en (het vaststellen van) de positieve en negatieve effecten van het handelen. Dat vraagt om leiderschapsontwikkeling, opleiding en training, een continue dialoog, voortdurende assessment en bijsturing – alles, zoals een deelnemers opmerkte, tussen besluitvorming op basis van geïntegreerde waarden en geïntegreerd rapporteren (en de bijsturing die daar het gevolg van is).

Daarnaast zijn ook heel pragmatische interventies gewenst om bij te dragen aan het wijzigen van de percepties rondom agape. Een relatief eenvoudig op te volgen suggestie betreft het wijzigen van de rangorde waarmee de op organisaties gerichte invulling van agape direct in het oog springt op zoekmachines zoals Google.

3.2.4 Voordelen van een agapeïsche wending

Om een agapeïsche wending tot stand te brengen in het bestaande bedrijfsleven is het wenselijk – en soms noodzakelijk – om overtuigend aan te kunnen geven dat een agapeïsche organisatievoering niet op gespannen voet staat met het

doelgerichte handelen van de organisatie, maar veel meer uitnodigt tot een herijking en verbreding van de werkwijze en de doelen van de organisatie. De kans dat agape wordt geadopteerd neemt toe naarmate duidelijk wordt dat het leidt tot een hogere waardecreatie voor klanten, een beter medewerkersbeleving, een verbeterde procesgang en daarmee een betere doelrealisatie. Zo blijkt uit onderzoek van de universiteiten van Maastricht en Utrecht onder zo'n 3500 Nederlandse commerciële bedrijven met meer dan honderd medewerkers, dat aandacht voor het welzijn en de gezondheid van medewerkers, leidt tot minder ziekteverzuim, minder verloop, een grotere medewerkerstevredenheid en een toegenomen productiviteit. Op korte termijn vraagt dat soms om investeringen. Op lange termijn plukt de organisatie daar echter de vruchten van. In aanvulling op de lange-termijn focus, aldus enkele respondenten, vraagt de agapeïsche wending een lange adem. De wereld van organisaties kent veelal ingesleten ambities, doeleinden, gewoonten, gebruiken, enzovoorts. Dat verander je niet van vandaag op morgen.

3.3 Een coalitie van welwillenden

Hoe relevant en urgent de aandacht voor agape ook is, het is geen sinecure om het te introduceren en te implementeren in brede lagen van het bedrijfsleven of de not-for-profit wereld. De sturing van onze mondiale samenleving op het realiseren van economische groei – en daarbinnen de focus op winst,

aandeelhouderswaarde en accumulatie van kapitaal – plaatst op agape gerichte veranderaars voor serieuze uitdagingen. Dat laat onverlet dat op agape gerichte initiatieven kansrijk zijn in de huidige samenleving en de introductie van het concept bevorderlijk kan zijn voor herkenning, verbinding en opschaaling van deze initiatieven. Onze gesprekspartners hechten daarbij belang aan het creëren van coalities van welwillenden. Het is van belang een 'agape netwerk' te vormen, bij voorkeur in samen met reeds bestaande netwerken. Daarbij kan worden gedacht aan netwerken van familiebedrijven, B Lab Europe, MVO Nederland, of CSR Europe, om slechts enkele voorbeelden te noemen. Deze netwerken en de daarbij aangesloten ondernemingen leggen al meer nadruk op relationele aspecten in de organisatievoering – en daarmee vaak ook op de bloei van de ander. Welwillenden, zo merken diverse respondenten op, lijken vaker te worden gevonden in kleinere en middelgrote bedrijven dan binnen grote ondernemingen. Niet alleen laten de omvang en geringere complexiteit van het MKB makkelijker toe dat een op het welzijn van de ander gerichte cultuur tot stand komt, ook staan deze bedrijven in de regel minder onder druk van de aandeelhouders.

Met name de young professionals wezen ook op het belang van een vroegtijdige en systematische introductie van agape in het curriculum van hun studie. Het motto is hier: jong geleerd, oud gedaan. Tegelijkertijd stellen zij vast dat universiteiten en hogescholen nog een lange weg hebben te gaan. Ook hier is samenwerking zeer gewenst – zowel onderling tussen onderwijsinstellingen als tussen onderwijsinstellingen en overige organisaties. Goede voorbeelden, zo gaven we hiervoor reeds aan, zijn waardevol vanuit de inspiratie die ze bieden.

4 Een goed concept, mits goed geladen

“Het maakt niet uit, al noem je het ‘kaas’. Zolang je maar goed uitlegt waar het begrip voor staat.”

Aan het begin van dit rapport gaven we aan dat agape vaak niet wordt gekend. Wie het dan zoekt op internet komt uit bij connotaties als (naasten)liefde, barmhartigheid, medeleven of empathie. Die worden al snel als soft en daarmee onbruikbaar ervaren. Dat legt een hypotheek op het ‘agape’. Niet alleen voelen mensen zich ongemakkelijk bij het begrip, maar ook bij het gebrek aan aansluiting bij de praktijken in organisaties. Die zijn veelal zo gericht op financieel-economisch bepaalde doelstellingen, dat onderliggende waarden gericht op medemenselijkheid en verbinding met collega’s, leidinggevendenden, klanten, leveranciers, de gemeenschap en de natuur op de achtergrond zijn geraakt. De bovenstaande uitspraak van een respondent vertelt daarmee slechts de helft van het verhaal. Naast een heldere uitleg van het concept als een streven naar een cultuur en structuur binnen organisaties gericht op het bevorderen van bloei en welzijn, vraagt agape om een bezinning op de fundamenten van onze economie en samenleving. Dat is een lange weg, maar het begrip ‘agape’ is daarbij zeker geen sta-in-de-weg.

De conclusie wordt door meerdere gesprekspartners gedeeld. Het is ook een kwestie van uittesten, zo concludeert een ander: wat je niet benoemt kun je niet waarnemen.

Daarmee komt het op de juiste manier laden van het tot dusver relatief onbekende concept ‘agape’ als een denkbare en haalbare optie uit deze verkenning. Weliswaar, zo geven enkele respondenten aan, kost het laden van een concept meer moeite, tijd en middelen. Daar staat tegenover dat wordt voorkomen dat agape op talloze manier wordt gebruikt, conform de beelden die de gebruikers al dan niet bij het begrip hebben. Dit laatste is het geval als je agape vertaalt als liefde, naastenliefde, compassie, solidariteit, barmhartigheid, medemenselijkheid, enzovoorts. Tot het moment dat voor iedereen duidelijk is waar agape voor staat als een concept dat verwijst naar ‘het commitment aan de bloei en het welzijn van iemand of iets anders’ in de context van ‘organisaties’, moet helder en eenduidig worden aangegeven wat een correcte hantering ervan is en wat niet.

4.1 Een concept en een grammatica

Een bijzonder bruikbaar idee om agape te ontwikkelen vormt de suggestie van een gesprekspartner die opmerkte dat agape “in zijn algemeenheid meer een werkwoord” is. Je dient je daarbij de vraag te stellen, zo voegde ze er aan toe, “hoe je kan helpen bij de ontwikkeling van anderen. Dat vraagt om de ander echt te zien zoals hij is”. Elders¹⁵ trekken wij de gedachte van agape als een werkwoord door en spreken over een grammatica. Nauwkeuriger gezegd, we spreken zelfs over twee communicerende grammatica's – die van agape en die van doelgerichte organisaties. Wie wil komen tot een effectieve introductie, adoptie en implementatie van agape in de context van een organisatie dient vertrouwd te zijn met het systeem van regels en principes voor het schrijven, het spreken en het begrijpen van de taal van organisaties. Daarnaast is het zaak de taal te kennen en te beheersen – niet alleen door betekenisvolle zinnen te ontleden en het woordgebruik te analyseren, maar vooral ook door begrip te hebben van het juiste gebruik van de taal in de context waarin wordt gesproken. Juist het doelgerichte karakter van organisaties dat in continue en dynamische interactieprocessen vorm en inhoud krijgt, maakt dat veranderingen soms moeilijk en soms eenvoudiger zijn door te voeren. Een succesvolle introductie van agape op de werkvloer hangt daarmee niet alleen af van het kiezen van de juiste woorden. Het vraagt vooral om woorden die ‘werken’ binnen de context van een organisatie, bijdragen aan het realiseren

van de geformuleerde missie en doelstellingen en aansluiten bij de cultuur en het leiderschap van de organisatie¹⁶, maar tegelijkertijd een veranderingsperspectief in zich dragen. Duidelijk is wel dat een gesprek over agape in de context van organisaties niet is voorbehouden aan een beperkte groep van ondernemingen, zoals het midden- en kleinbedrijf, familiebedrijven, maatschappelijke ondernemingen, of anderszins bedrijven die maatschappelijke, sociale, of milieudoelinden hoog in het vaandel hebben. Agape kan in beginsel in elke organisatie worden geïntroduceerd en geïmplementeerd.

4.2 Lading van het concept

De introductie van agape vraagt om een operationalisering met behulp van tweede-orde begrippen die verhelderen waar agape naar verwijst. Zoals aangegeven in paragraaf 2 gaat agape over het commitment aan de bloei en het welzijn van de ander, nader uitgewerkt in verbinden, handelen en luisteren (en horen wat de ander zegt)¹⁷. Concreet betekent dit dat de organisatie:

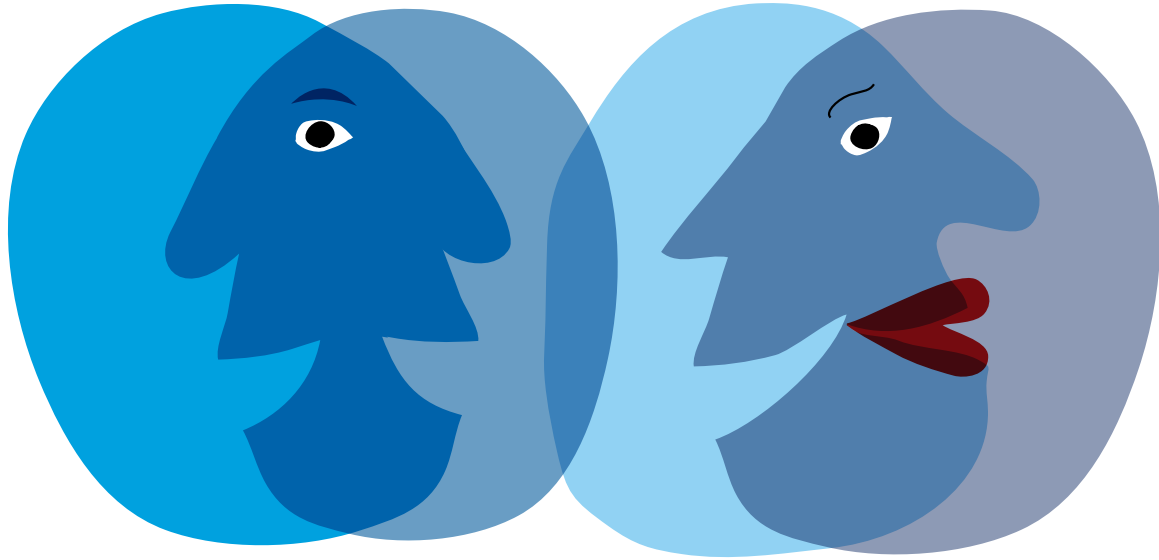
- 1 Zich verbindt met de ander – de medewerker, de klant, de leverancier, de gemeenschap, de financier, de natuur – door de cultuur, de structuur en de (besluitvormings)processen te richten op de ander.

- 2 Luistert naar wat de ander te zeggen heeft over haar of zijn welzijn
- 3 Handelt naar de inzichten die ze verwerft en vertaalt naar haar beleid, praktijk en activiteiten met als doel bij te dragen aan bloei en het welzijn van de ander.

Om organisaties aan te zetten tot een agapeïsche wending is echter meer nodig. De boodschap moet inspirerend en aansprekend zijn. Zoals een van de respondenten opmerkte: het gaat om het MAYA-principe: Most Advanced, Yet Acceptable. Om aan te tonen dat agape aan dat uitgangspunt voldoet, is het zaak helder antwoord te kunnen geven op de volgende vier vragen:

- Waarom is agape relevant voor de organisatie?
- Hoe onderscheidt agape zich in een goed strategisch, HR-, milieu-, MVO-, etc. beleid?
- Wat heeft de organisatie erbij te winnen?
- Hoe gaat een agapeïsche wending in zijn werk?

Het brengt ons terug bij Alain Passard en de liefde voor zijn producten, zijn klanten, zijn witte en zwarte brigade en het enthousiasme dat hij aan de dag legt over zijn creaties. Passard heeft geen enkele moeite de vier vragen te beantwoorden. Liefde is de kern van zijn werk en toont zich integraal in alle facetten van zijn doen en laten – en dat van zijn team. De zorg waarmee hij de gewassen verbouwt, de kruiden teelt, de gerechten samenstelt, aandacht schenkt aan zijn klanten, zijn team bejegt, zijn tuinen en zijn keuken onderhoudt en onop-houdelijk bezig is met het bedenken van nieuwe creaties. Voor Passard is agape een *mandaat voor menselijkheid in verbinding met de medemens en de natuur*. Het is een vanzelfsprekendheid en een vertaling naar de praktijk van wat in het Engels kan worden aangeduid als een *Agenda for Growth and Affirmation of People and the Environment*¹⁸. Helaas is in het Nederlands niet zo'n pakkend acroniem beschikbaar.



Referenties

- Argandona, A., (2011) Beyond Contracts: Love in Firms, *Journal of Business Ethics*, Vol. 99, pp. 77-85
- Autry, J. (1991). *Love and Profit: the art of caring leadership*, New York, William Morrow and Co
- Barsada, S., and O'Neill, O. (2014), What's love got to do with it?, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 59, No. 4 (December), pp. 551-598
- Cavanaugh, L., Bettman, J., Luce, M.F., (2015). Feeling Love and Doing More for Distant Others. *Journal of Marketing Research*, Vol. 52, No. 5, October, pp. 657-673
- Hill, R.P., (2002). Compassionate Love, Agape and Altruism. *Journal of Macromarketing*, 22, No 1 June, 19-31
- Hummels, H., et al., (20219), In de ogen van de ander. Een witboek voor agape in een bedrijfsomgeving, Maastricht University, Maastricht
- 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
- Roberts, K., (2005), *Lovemarks: the future beyond brands*, New York, powerHouse Books
- Sanders, T., (2007), *Love is a killer app*, New York, Random House
- Sisodia, R., et al., (2014), *Firms of Endearment*, New York, Pearson Education

Noten

- 1 Het onderzoek vond plaats in het najaar van 2020 en de eerste maanden van 2021, ten tijde van de lockdown in Nederland en vele landen in Europa.
- 2 Zie de aflevering over Passard in de Netflix serie Chef's Table France.
- 3 Die positieve effecten hoeven niet eens expliciet te worden geuit of bevestigd door de ontvangers. De vooruitgang die een leerkracht ziet in het gedrag van leerlingen, de tinteling in de ogen van de gasten en de gesprekken die ze onder elkaar voeren over de gerechten en het vertrouwen en goede gemoed waarmee piloten en cabinepersoneel telkens weer aan boord gaan, is voor deze professionals vaak al voldoende. Ze weten dat ze hun werk goed hebben gedaan.
- 4 <https://www.effectory.nl/kennis/dit-zijn-de-beste-werkgevers-van-2019-2020/>
- 5 <https://www.auping.com/nl/met-liefde>
- 6 Dit is ook de strekking van het recent verschenen boek *Agape | Caritas in Bedrijven* (Commandeur, et al., 2021).
- 7 Sisodia's (2014:14) ultieme salespitch voor zijn 'firms of endearment' is dat zij "zorgden voor een rendement van 1.026 procent over een periode van 10 jaar, eindigend op 30 juni 2006, vergeleken met 122 procent voor de S&P 500. Dat is meer dan een 8 op 1 ratio. (...) Als dat geen 'feel good' verhaal is, dan weten wij niet meer wat wel." Elders merken zij op dat 'endearment' leidt tot "een van de meest doorslaggevende competitieve verschillen ooit gerealiseerd in een kapitalistische onderneming" (ibid: 42) Het argument is verrassend. Het baseert zich op de traditionele wereld van de homo economicus. Bedrijven die welzijn centraal stellen willen economisch goed presteren, maar legitimeren dat niet door te verwijzen naar excessief nut of rendement.
- 8 Voor een uiteenzetting over agape in het bedrijfsleven verwijzen wij onder meer naar Hill, 2002; Argandona, 2011; Mèle, 2012; Barsada, et al., 2014; Cavanaugh, et al., 2015. De auteurs spreken daarbij over agape in de betekenis van caritas.
- 9 Hoewel het begrip historisch in deze context kan worden geplaatst, is dat niet vanzelfsprekend. In het oud-Grieks verwijst het begrip naar een zekere bescherming van de ander, maar wordt het niet in verband gebracht met geloof of levensovertuiging.
- 10 Zie Wikipedia, Britannica.com, Chistianity.com, of agape.nl. Een uitzondering vormt agapedesign.it, een vooraanstaand Italiaans merk op het terrein van badkamerarchitectuur. Schrijver dezes kan als dagelijkse gebruiker getuigen van de artistieke en functionele waarde van deze vorm van agape.
- 11 Gaandeweg de gesprekken werd duidelijk dat agape misschien wel de weg is, maar dat het verstandig is in dialoog en met behulp van instrumenten organisaties en hun leiders te ondersteunen om die weg ook goed te bewandelen?
- 12 Niet iedereen was afkerig van het hanteren van begrip 'liefde', al erkennen alle deelnemers dat het moeilijk is om het begrip in de praktijk te hanteren.
- 13 Tegelijkertijd is het geen Chefsache in de zin dat de CEO bepaalt waarna de rest maar moet volgen.
- 14 <https://www.ritzcarlton.com/en/about/gold-standards>
- 15 In een in 2021 te verschijnen artikel in het Humanistic Management Journal gaan wij in op de grammatica van agape en op de grammatica

van bedrijfsorganisaties. De uitdaging is het gesprek vanuit de twee onderscheiden grammatica's te voeren op een wijze die recht doet aan beide.

- 16 Een voorbeeld van een begrip dat in de afgelopen decennia goed heeft gewerkt in de context van organisaties is het niet-agapeïsche begrip 'human resources'. Het Nederlandse 'menselijke grondstoffen' (of 'menselijke hulpbronnen') schuurt en draagt door de nadruk op het instrumentele karakter van de mens niet optimaal bij aan het realiseren van de organisatiedoelen.
- 17 In meer wetenschappelijke termen spreken we dan over connectiviteit, activiteit en alteriteit. In de communicatie met bedrijven is het wenselijk te kiezen voor begrippen waar mensen direct een beeld bij hebben, zo maken marketingdeskundigen duidelijk.
- 18 Het acroniem wordt uitgewerkt in het eerder genoemde, in het late najaar van 2021 te verschijnen artikel in het Humanistic Management Journal over Agape in Bedrijven.

Bijlage Rondetafelgesprekken en interviews met professionals

Aan de *ronde tafels* met professionals namen de volgende personen deel (in alfabetische volgorde):

- Rien Bongers – Oprichter en directeur Het Portaal
- Denise Doornbos – Directeur en eigenaar Doornbos Equipment
- Suzanne Ekel – Programmamanager Menswaardige Samenleving Goldschmeding Foundation
- Aart de Geus – Voorzitter Goldschmeding Foundation
- Marilou van Goldstein Brouwers – Voorzitter Supervisory Board B Lab Europe
- Maria van der Heijden – Directeur MVO Nederland
- Kayvan Kian, Senior Advisor McKinsey & Company – auteur van What is Water?
- Rianne Letschert – Rector Magnificus Maastricht University
- Tom van der Lubbe – medeoprichter en partner Viisi
- Robert Metzke – VP Global Sustainability Philips
- Susanne Mundle, EMEA Marketing Directeur Interface
- Marcello Palazzi – Progressio Foundation, Global Ambassador B Lab, Co-founder NOW Partners

Afzonderlijke *interviews* werden gehouden met:

- Peter de Boer – Creatief Directeur/Ondernemer Irresistable Branding
- Lucas Mol – Aanjager De Groene Afslag
- Edward Stolze – Directeur DenkProducties
- Peeter Verlegh – Hoogleraar Marketing Vrije Universiteit Amsterdam

Aan de ronde tafels met young professionals/alumni van UCM en Enactus namen deel:

Enactus

- Kim van Beek
- Abel Koentjes
- Nancy Moorman
- Martijn Roos – als vertegenwoordiger van de Goldschmeding Foundation
- Chiara Schlösser
- Floor Uijtendaal

University College Maastricht

- Lianne van den Berg
- Bas van den Bergh
- Teun Dekker
- Johannes Federkeil
- Alexis von Freytag
- Ronith Schalast
- Jasper Schlump
- Tatjana Söding

