

# Inspiratie leidt naar resultaten

R. Edward Freeman geeft les in toegepaste ethiek aan de universiteit van Virginia en schreef meer dan twintig boeken over stakeholder management, business strategie en de bijhorende ethiek. Hij is een vurig verdediger van de stelling dat ondernemingen hun strategie dienen op te bouwen vanuit hun relatie met hun belangrijkste stakeholders. Niet verwonderlijk dus dat hij ook met verve People Management verdedigt. In september is hij gastspreker op de eerste European People Governance Conference, georganiseerd door de Epegon Stichting.

TEKST: MIEKE DE JAEGER

## Waarom is het zo belangrijk om over mensen en ethiek te spreken? En vooral: waarom is dat blijikbaar niet vanzelfsprekend?

“We bekijken business vooral vanuit een economisch oogpunt. We houden het ethisch perspectief hiervan gescheiden en dat is volgens mij het echte probleem. Business, mensen en ethiek zouden we in één adem moeten vernoemen.”

## Maar blijikbaar zit er iets in de weg zodat we dat niet doen?

“Er zit veel in de weg. Het belangrijkste obstakel is wel de attitude die we ten opzichte van ‘business’ hebben. Als je iemand vertelt dat je businessethiek onderwijst dan krijg je een reactie als zou dat een contradictie in terminis zijn. Ironisch genoeg zien we business als iets dat helemaal niets te maken heeft met ethiek.”

## Wat is de relatie tussen stakeholder management en people management?

“Dat is een interessant gegeven, want als je je business ziet als een manier om waarde te creëren voor klanten, leveranciers, shareholders en werknemers dat ‘vermenselijkt’ je business. Stakeholders zijn namelijk individuen. Ze heb-

ben kinderen en specifieke eigenschappen die ervoor zorgen dat je anders aan ze denkt dan aan een marktsegment of een markt voor je producten. Daarom ook dat people management hand in hand gaat met stakeholder management. Doelstellingen en waarden zijn belangrijk omdat mensen erdoor geïnspireerd worden.”

## Hoe kan je CEO's en leiders het belang van people governance laten inzien?

“Het is belangrijk dat ze inzien waarvoor ze staan en wat hun werkelijke doelstellingen zijn, welke stakeholders ze willen bedienen, hoe ze de werknemers inspireren... Dat zijn het soort vragen dat ze zich moeten stellen. CEO's moeten namelijk tot buitengewone resultaten komen met hun bedrijf. En hoe kom je daar? Wel, dankzij het inspireren van mensen via hun waarden en niet alleen via geld. Een CEO die geen aandacht heeft voor people governance is als een theaterregisseur die vergeten is dat hij mensen nodig heeft om tot een uitstekende voorstelling te komen. Het enige wat je in het theater hebt, zijn mensen. Dat is net hetzelfde in business. Helaas is het besef hiervan niet zo hoog als het zou moeten zijn, net omwille van het economische belang waarop altijd de nadruk wordt gelegd. De menselijke

factor schiet er een beetje bij in. Hoe werken we tezamen om waarde te creëren? Hoe innoveren we? Wat willen we bereiken? People Governance is fundamenteel een systeem van sociale samenwerking. Dat mogen we niet vergeten.”

## Wat eigenlijk ook het hart is van wat human resources is?

“Juist, maar het probleem van HR Managers is dat ze er zo op belust zijn hun toegevoegde waarde te bewijzen in economische zin dat ze vergeten zijn dat ze het hart van de organisatie vertegenwoordigen. Doorheen vele processen zoals downsizing is HR ‘mensen’ te veel als ‘middelen’ gaan behandelen. Als er zich vervolgens een probleem voordoet dan hebben ze het vertrouwen van de mensen niet meer. Mensen voelen heel vlug aan dat ze niet meer het hart van de organisatie vertegenwoordigen.”

## Misschien is de persoonlijkheid van de CEO voor hen ook wel belangrijk?

“Nee, eigenlijk niet, hoewel ook niet onbelangrijk natuurlijk, maar niet in het kader van people governance. Mensen moeten namelijk echt geloven in de waarden van het bedrijf en een CEO die alleen maar inspireert via zijn per-

## HET STANDPUNT VAN EPEGON

“Epegon deelt met Ed Freeman de visie dat een code nooit voldoende garantie kan bieden voor een doorgedreven en effectief people governance beleid. Finaal moet people governance een ‘state of mind’ worden bij ieder individu in het bedrijf, van onderhoudsman tot bestuurder. Een onderneming is een ‘community at work’ van mensen met wederzijdse rechten en plichten en het is uiteindelijk aan elk lid van deze gemeenschap om zich bewust te zijn van de menselijke aspecten van zijn beslissingen en gedragingen. Niettemin gelooft Epegon sterk in de noodzaak om het initiatief bij de raad van bestuur of het management te plaatsen. Hun impact werkt immers door tot op ieder niveau in de onderneming. Daarenboven is hun engagement cruciaal opdat de idee van people governance kan doorwerken tot in alle geledingen van de onderneming. Uit de idee van een ‘community at work’ volgt uiteraard wel logischerwijs dat er een complexe en voortdurende interactie is tussen alle actoren en dus ook tussen de raad en de rest van het bedrijf. De specifieke invulling van people governance – en de concretisering hiervan in een code – kan dus nooit eenrichtingsverkeer zijn maar volgt noodzakelijkerwijs uit de wederzijdse interactie. We zouden kunnen zeggen dat people governance per definitie zowel een bottom up als een top down proces is.”



Ed Freeman:

“HR Managers kunnen zelf beslissen: of ze worden waardevolle leiders, of ze worden een stuk van het probleem.”

soonlijkheid werkt op een veel smallere basis. Mensen moeten naar het werk komen en echt geloven dat wat ze doen ook echt belangrijk is. Niet alleen om geld te verdienen maar vooral om een gezamenlijk doel te dienen.”

### Wat zijn dan de belangrijkste dimensies aan people governance?

“In het centrum zit de ethiek, met vragen rond waarden en doelstellingen. Ik denk dat het een grote fout is om mensen te managen via incentives. Je inspireert mensen namelijk via hun waarden. Je mag de twee ook niet door elkaar halen. Het zou dom zijn om mensen via hun waarden te inspireren en hen dan te belonen voor iets anders. Beloning moet consistent zijn met doelstellingen en waarden.”

### En wat zijn dan de belangrijkste waarden waardoor mensen geïnspireerd geraken?

“Voor de meeste mensen is ‘transparantie’ heel belangrijk. Mensen willen weten waar ze staan. General Electric bijvoorbeeld is een moeilijk bedrijf om voor te werken, maar bijna iedereen die ontslagen werd door GE wist heel goed waarom dat zo was. De transparantie van het proces was er heel belangrijk. Mensen wisten dat ze gelijk behandeld werden.”

### Hoe kan je ervoor zorgen dat je waarden doorsijpelen tot in de genen van de mensen, een gegeven dat toch heel belangrijk is bij people governance?

“Je moet de conversatie rond waarden tot leven brengen en levend houden. Waarden moeten meer zijn dan enkele woorden op papier. Bij DuParc bijvoorbeeld, een groot chemisch bedrijf, staat iedereen heel erg achter ‘veiligheid’ als waarde. Het zit er echt in de genen van de mensen. Er wordt voortdurend over gesproken, op het fanatieke af. Die gesprekken over veiligheid komen tot leven bij de werknemers zelf, waarmee het bewijs geleverd is dat de waarden ook echt beleefd worden. Het gevaar is echter dat mensen gewoon gehoorzamen en niets meer in vraag stellen. Het is dus ook belangrijk om aandacht te hebben voor het proces dat tot de waarde leidt, in het geval van DuParc ‘veiligheid’ dus. Die kritische zin is nodig om tot betekenisvolle verandering te komen en tot people governance dat ook echt vanuit de organisatie gevoed wordt.”

### Bekom je dit ook via een people governance code?

“Wel, ik zou zeker niet het concept van een people governance code gebruiken. People governance moet meer zijn dan dat. Codes zijn doorgaans maar een minimum en bovendien is

een code slechts een stukje papier. Bovendien heeft een code vaak tot gevolg dat mensen er niet meer aan denken eens ze opgesteld is. Dat zou een grote vergissing zijn. Ik denk hoogstens dat een code de waarden die echt leven, kan grijpen. Het kan de neerslag zijn van waar mensen over praten in het bedrijf, maar het mag niet het vertrekpunt zijn.”

### Om te besluiten: onze lezers zijn HR Managers. Kan u hen vertellen hoe ze zelf kunnen bijdragen tot people governance?

“HR Managers kunnen zelf beslissen: of ze worden waardevolle leiders, of ze worden een stuk van het probleem. Ik denk dat dit het uitgelezen moment is om de dingen opnieuw goed te doen. De economische en financiële crisis geeft ons nu de gelegenheid om te evalueren wat echt verkeerd ging. Ik denk dat al die financiële manipulaties bijvoorbeeld gebeurden omdat er helemaal niet nagedacht werd over het effect ervan op mensen. We moeten de gelegenheid te baat nemen om vanaf nu waarden centraal te zetten. En werknemers moeten de kritische zin ontwikkelen om de dingen niet meer gewoon doen, maar er ook over na te denken wat goed is. Dat moet de kern van het zakelijk denken worden.”