

A photograph of a woman standing in a large, ornate stone archway of a building. The archway is flanked by two large, fluted columns with decorative capitals. The woman is wearing a dark, long-sleeved dress and is standing with her hands clasped in front of her. The background shows a red brick wall and another archway. The lighting is bright, suggesting daytime.

Muriel Arts (Flow Foundation):

‘Wat wil je
nalaten aan
de volgende
generatie?’

Moreel leiderschap begint bij jezelf, is de overtuiging van Muriel Arts. Voor haar eigen *Werdegang* gaf ze haar carrière in het bedrijfsleven op om haar droom achterna te gaan: bijdragen aan duurzaam ondernemerschap. 'Ik had een topfunctie, maar ik was niet gelukkig.'



TEKST MARIKE VAN ZANTEN

FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

Het eerste keerpunt op het levenspad van Muriel Arts komt als ze zo'n twee jaar werkzaam is als tandarts. Eigenlijk had ze dokter willen worden, een roeping die ze als kind al had: mensen beter maken. Maar het lot besliste anders: na twee keer uitgeloot te zijn voor de studie geneeskunde, koos ze dan maar voor tandheelkunde. Als begin jaren negentig de Golfoorlog uitbreekt en een deel van de wereld in brand staat, begint het te knagen. Het vullen van kiezen tussen de vier muren van de tandartspraktijk voldoet niet meer. Ze wil een maatschappelijk relevante baan waarin ze verbinding kan maken met de buitenwereld. Na gesprekken met vrienden van haar vader uit het bedrijfsleven stapt ze over naar de marketing. Het vormt de start van een internationale loopbaan, die haar op commerciële topfuncties brengt bij achtereenvolgens Unilever, Grolsch, Talpa, KPN en tot slot Achmea, waar ze tot november vorig jaar directeur Strategie was. Ook was ze voorzitter van het NIMA, de beroepsvereniging voor marketeers. Inmiddels is ze directeur van de Flow Foundation en het Flow Impact Fund, die ze oprichtte met oud-bankier Sander Tideman. Daarnaast doet ze onderzoek

naar duurzame waardecreatie en *impact measurement* aan de Rotterdam School of Management (RSM).

Aandeelhouders

De persoonlijke onvrede die Arts destijds ervoer, lijkt drie decennia later uitgegroeid tot een breed maatschappelijk ongenoegen. De samenleving eist dat bedrijven zich verantwoordelijk en duurzaam opstellen, medewerkers zijn op zoek naar zingeving en leiders komen met hun omgeving in conflict als ze hun perspectief versmallen tot winstmaximalisatie en aandeelhouderswaarde. Een pregnant voorbeeld daarvan was het recente optreden van Shell-topman Ben van Beurden bij het tv-programma *Nieuwsuur*. Zolang consumenten en beleggers blijven vragen om fossiele brandstoffen, zal Shell zoveel mogelijk gas en olie uit de grond halen en wordt er slechts mondjesmaat geïnvesteerd in schone energie, bleek uit de woorden van Van Beurden. 'Ik ben niet door aandeelhouders op de wereld gezet om olie in de grond te laten zitten', zei hij onder meer. En: 'Ik pomp alles op wat ik kan oppompen.' Tien tot vijftien jaar geleden zou alleen Greenpeace zich geroerd hebben, nu stak maatschappijbreed een storm van kritiek op: waar waren duurzaamheid, moreel leiderschap en stakeholdermanagement in dit verhaal? 'Van Beurden miste de verbinding met de buitenwereld', aldus Arts. 'Hij werd zelfs boos om alle kritiek, gaf aan dat Shell wel degelijk veel goed doet. Maar als er geen overeenstemming is tussen je eigen waarden en die van de organisatie, klanten en maatschappij, ontstaat er onvermijdelijk een conflict.'

Collectief leiderschap

Dat conflict wordt volgens Arts opgelost met 'collectief leiderschap', het model dat ze samen met Tide-man destilleerde uit onderzoek naar de internationale koplopers op het gebied van duurzaam ondernemerschap, in het kader van haar promotieonderzoek aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Collectief leiders hebben zicht op de maatschappelijke omgeving, de rol van de organisatie daarbinnen en de verbinding van korte- en langetermijnbelangen (contextbewustzijn).



Ze hebben bovendien goed nagedacht over hun eigen normen en waarden en staan open voor die van anderen (zelfbewustzijn). Ook hebben ze het vermogen om goed te luisteren naar alle stakeholders, zich in te leven in hun belangen en hen te betrekken bij het ontwikkelen en realiseren van een gezamenlijke visie of droom door het bouwen van relaties en netwerken (verbondenheid). Collectief leiders geven de richting aan vanuit een bewustzijn van hun eigen authentieke waarden en moreel kompas, maar zijn ook pragmatisch: ze maken

Interview ■ Ethiek

keuzes, lossen dilemma's op door het uitruilen van belangen en ze meten het effect van hun organisatie op de samenleving om te weten of ze op de goede weg zijn. 'Moreel leiderschap vraagt om zelfkennis, een ruime blik, empathie, verbinding, daadkracht en vasthoudendheid', vat Arts samen.

Schoonheidsideaal

Aan de ontdekking van dat andere leiderschap lag opnieuw een keerpunt in haar eigen leven ten grondslag. Als verantwoordelijke voor de marketing van de divisie Personal Care van Unilever in Zwitserland was Arts aanvankelijk vooral bezig om zoveel mogelijk zeep en shampoo te verkopen. Tot ze moeder werd van haar tweede kind. 'Dan kijk je ineens door de ogen van die kleine mensen naar de wereld.' Kijkend door die andere bril schrok ze ineens van de uitkomsten van een marktonderzoek voor het merk Dove. Daaruit bleek dat zeventig procent van de ondervraagde vrouwen en meisjes zichzelf vergeleek met het onhaalbare schoonheidsideaal dat hun in de reclame wordt voorgespiegeld. Met alle gevolgen van dien, zoals ontevredenheid met het eigen uiterlijk, een laag zelfbeeld en mogelijk zelfs

het ontwikkelen van een eetstoornis.

'Ik realiseerde me ineens dat wij daar medeverantwoordelijk voor waren en ik wilde het anders doen', blikt Arts terug. Intern moest daarvoor strijd geleverd worden, want de Unilever-top was huiverig om het succes van het Dove-merk op het spel te zetten. Maar uiteindelijk kwam hij er: de inmiddels beroemde campagne zonder slanke modellen maar met herkenbare vrouwen en meisjes van vlees en bloed en een gemiddelde maat. 'Het ging niet meer om er goed uitzien, maar om gelukkig zijn van binnenuit', aldus Arts. 'Het werd een doorslaand succes: we maakten niet langer vrouwen ongelukkig met onze reclame en Dove verkocht nog steeds goed, dus het was ook goed voor het bedrijf. Ik dacht: het kán dus gewoon, al die belangen laten samenvallen.'

Huilende monteurs

Een aantal carrièrestappen verder krijgt Arts als *chief marketing officer* bij KPN mede de verantwoordelijkheid voor de duurzaamheidsstrategie. Ze gaat ervoor terug naar de oorsprong: waartoe is het bedrijf op aarde? 'We kwamen erachter dat KPN geen megabytes verkocht, maar sociaal contact. Ouderen bijvoorbeeld, die nog



'MEDEWERKERS WILLEN NIET MEER WERKEN VOOR EEN BEDRIJF DAT ZICH EENZIJDIG RICHT OP AANDEELHOUDERSWAARDE, OF DAT DE TOP EXORBITANT BELOONT.'

'VERZAMEL EEN KRING KRITISCHE MENSEN OM JE HEEN DIE JE DE WAARHEID DURVEN ZEGGEN EN JE EEN SPIEGEL VOORHOUDEN.'

geen toegang hadden tot internet, bleken vaak eenzaam te zijn. Om daarin verandering te brengen, zijn we met de Computer Plus Bus langs bejaardenhuizen gaan rijden. Dat had ook enorme invloed op medewerkers. KPN was een harde organisatie en was toen met name financieel gericht. Dit initiatief raakte hen in het hart. Ik heb huilende monteurs aan mijn bureau gehad, die zeiden: "Nu weet ik weer waarvoor ik werk." Mensen waren de verbinding met zichzelf en de organisatie kwijtgeraakt en vonden die terug doordat ze iets voor de klant en de maatschappij konden betekenen. Zelf vond ik dat ook geweldig: de organisatie inspireren om een positief effect te hebben op de maatschappij en daar ook nog eens praktisch handen en voeten aan geven.'

Uit de ratrace

Maar jarenlang keihard werken eiste zijn tol. In 2008 stapt Arts uit haar baan bij KPN en daarmee uit de top van het bedrijfsleven. 'De cultuur aan de top van sommige organisaties is hard, de eisen zijn zwaar. Het draait vooral om geld verdienen, je positie en macht.' Als mens was ze losgeraakt van haar ankers. 'Ik had een topfunctie, stond in de top 10 van beste marketeers van Nederland, was voorzitter van het NIMA, en toch was



ik niet gelukkig.' De time-out die volgt, is opnieuw een keerpunt. Arts besluit voorgoed uit de ratrace te stappen en haar droom achterna te gaan die bij KPN gestalte heeft gekregen: organisaties adviseren over duurzame strategieën.

'Het was een grote stap', blikt ze terug. 'Mijn loopbaan bood me financiële zekerheid, maar ik kon vaak niet mijn hart volgen. Nu koos ik bewust voor het volgen van mijn passie en talenten.' Het leidde uiteindelijk tot de oprichting van de Flow Foundation, die leiders ondersteunt bij het creëren van gedeelde waarde voor organisatie, medewerkers en klanten en bij het leveren van een bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken.

Deze maatschappelijke vraagstukken vormen volgens Arts de markten van morgen, die met de propositie van gedeelde waarde en met collectieve innovatie ontsloten kunnen worden. Duurzaam ondernemen komt dan ook niet voort uit idealisme, maar vooral uit 'verlicht eigenbelang' en daar is niets mis mee, aldus Arts. Nederland heeft niet voor niets een koopman-domee-traditie. Een duurzame strategie kan bijvoorbeeld een oplossing vormen voor steeds schaarser wordende grondstoffen, of een betere positie creëren op consumenten-, kapitaal- of arbeidsmarkt.

Praktische vertaling

'Organisaties worden zich steeds meer bewust van het belang van moraliteit', is de ervaring van Arts. 'Dat inzicht komt zowel van buitenaf als van binnenuit. De publieke opinie roert zich steeds meer via de sociale media. Ook langetermijnbeleggers als pensioenfondsen en een vermogensbeheerder als BlackRock dringen inmiddels aan op duurzaam leiderschap.' En dan zijn er nog de (potentiële) medewerkers. 'Die willen niet meer werken voor een bedrijf dat zich eenzijdig richt op aandeelhouderswaarde, of dat de top exorbitant belooft', stelt Arts.



Bedrijven moeten dus hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen, willen ze op de lange termijn overleven. Onder anderen DSM-topman Feike Sijbesma toont volgens Arts het moreel leiderschap dat daarvoor nodig is. Van hem is de uitspraak: 'You cannot be successful in a world that fails.' DSM heeft duurzaamheid volledig geïntegreerd in de bedrijfsstrategie, net als Unilever-topman Paul Polman, die in 2020 de omzet verdubbeld wil zien en de ecologische voetafdruk gehalveerd.

Het mag niet blijven bij visie, de droom moet een praktische vertaling krijgen. Arts noemt het voorbeeld van de Life Buoy-zeep van Unilever. In landen als India heeft een gewoon stuk zeep een enorm effect op hygiënestandaarden. Bij open riolen kan handenwassen diarree helpen voorkomen, waardoor kinderen naar school kunnen en gemakkelijker een zelfstandig bestaan kunnen opbouwen. Maar hoe kunnen arme mensen die zeep kopen? De oplossing: kleinere, goedkopere verpakkingen. Hoe krijg je die zeep vervolgens naar het platteland, waar geen winkels zijn? Daarvoor riep Unilever het Shakti-project in het leven ('Shakti' betekent in het Hindi 'vrouwelijke kracht'): de inzet van 70.000 vrouwen (Ammas) in 165.000 dorpen, die tegen een vergoeding Unilever-producten aan hun mededorpingen verkopen en daarmee vier miljoen huishoudens bereiken in India, Bangladesh, Sri Lanka en Vietnam.

Wezensvragen

Natuurlijk zijn er dilemma's. Zo zijn de kleinverpakkingen slechter voor het milieu. 'Er zijn altijd tegengestelde belangen, die moet je goed tegen elkaar afwegen', aldus Arts. En natuurlijk is Unilever het Shakti-project ook gestart om uiteindelijk meer zeep te verkopen. 'Een mooi neveneffect is dat het tienduizenden vrouwen een middel van bestaan geeft.'

'Moreel leiderschap begint bij jezelf', besluit Arts. 'Wat is je persoonlijke overtuiging, waar geloof je in? Ben je je bewust van het effect van je bedrijf op de samenleving, positief of negatief? Wil je sturen op welvaart of op welzijn?' Het antwoord op die wezensvragen vraagt volgen Arts om een 'open, kalme, lerende en ontvankelijke geest'. Wie alleen maar werkt en weinig slaapt, heeft geen ruimte voor reflectie. Voldoende rust, gezond leven en dagelijks twintig minuten mediteren schept die ruimte wel. 'Verzamel daarnaast een kring kritische mensen om je heen die je de waarheid durven zeggen en je een spiegel voorhouden', adviseert Arts. 'Dat helpt om zicht te krijgen op de belangrijkste vraag die je jezelf als leider kunt stellen: wat wil ik nalaten aan de volgende generatie?' ■