

Op zoek naar balans tussen idealisme en realisme

SERIOUS BUSINESS



Veel mensen zitten vast in werk waar ze niet gelukkig van worden. Coachen is dan vaak een kwestie van mensen in contact brengen met hun passie en talent. Maar er is ook een groep ondernemers die dat stuk prima in de vingers heeft, en die juist behoefte heeft aan bijsturing de andere kant op: de zakelijke kant. Dat is de groep waar Marguerite Evenaar van Evenaar en partners zich op richt in haar coachingspraktijk. "Idealen zijn mooi, maar je moet nog wel brood kunnen kopen."

Ondernemers staan bekend als zakelijke mensen. Mensen bij wie het vooral draait om geld verdienen. Maar dat is niet altijd terecht. Sterker nog, de ondernemer die puur focust op geld is op z'n retour. Steeds meer mensen worden ondernemer, omdat ze iets willen doen met hun passie of talent. Daarmee ontstaat ook de behoefte aan coaching, want deze mensen beschikken vaak niet over de competenties die nodig zijn voor ondernemerschap, zoals financieel inzicht of commerciële vaardigheden. Zeker sociaal ondernemers, mensen die primair gaan voor een ideaal, zijn in dit opzicht kwetsbaar.

Marguerite Evenaar weet uit ervaring hoe lastig het is om een maatschappelijke *drive* te combineren met de eisen van de markt. Ze werkte jarenlang als marketingmanager in de ICT, maar wilde op een gegeven moment toch iets doen met meer maatschappelijke relevantie. Zo kwam ze op het idee om haar bedrijfsmatige achtergrond te combineren met haar vak als coach, en voor zichzelf te beginnen als ondernemerscoach. "Ik ben altijd al sociaal bevlogen geweest, en het leek me mooi om

als ondernemer andere ondernemers te coachen bij het volgen van hun hart en het bereiken van hun doelen. Ik wil de wereld graag een beetje mooier maken en ik ben ervan overtuigd dat veel maatschappelijke problemen opgelost kunnen worden door er op een meer bedrijfsmatige manier naar te kijken. Het coachen van mensen die zich daarvoor in willen zetten vind ik een zinvolle invulling van mijn vak."

Sociaal ondernemen

Ze koos bewust voor cliënten die haar passie voor het werken aan een betere wereld delen en voor wie het sociale element de basis vormt onder hun werk. "Toen ik tien jaar geleden begon, bestond de term sociaal ondernemen nog niet. Door buitenstaanders werd ik automatisch in het hoekje van de geitenwollen sokken geplaatst. En in het wereldje zelf werd ik met mijn marketingachtergrond gezien als 'verdacht': een wolf in schaapskleren. Tegenwoordig is dat anders. Sociaal ondernemen is behoorlijk in opkomst. De bedrijfsmatige manier van denken wint in de hoek van sociaal ondernemen terrein, en het wordt steeds normaler gevonden om de harde

en de zachte kanten van het bedrijfsleven met elkaar te combineren. Dat is mede de verdienste van mensen als Herman Wijffels en Ruud Lubbers, die actief werken aan verbinding tussen die twee werelden. Een gezonde ontwikkeling."

Vak apart

Het coachen van sociaal ondernemers is een vak apart, stelt Marguerite Evenaar.

In het wereldje zelf werd ik met mijn marketing-achtergrond gezien als 'verdacht': een wolf in schaapskleren

"Een sociaal ondernemer onderneemt iets, omdat hij iets wil doen om de wereld mooier te maken. Dat staat voorop. Het gaat niet in de eerste plaats om geld. En dat is direct de grote valkuil van deze groep: een enorme drive, maar een blinde vlek voor geld. Deze mensen doen wat ze leuk en belangrijk vinden, vaak zonder te kijken of het financieel haalbaar is. Maar dat laatste is wel heel wezenlijk, want als je geen financieel gezond bedrijf hebt, is sociaal ondernemen niet vol te houden. Je moet wel jezelf kunnen bedruipen."

Dus krijgen businesscompetenties veel aandacht in de coaching van deze groep. "Ondernemen vanuit een ideaal maakt mensen kwetsbaar voor financiële perikelen. Je kunt het vergelijken met een schoenmaker die zelf op blote voeten loopt: deze mensen zorgen voor iedereen behalve voor zichzelf, omdat ze ervan overtuigd zijn dat het moeilijk is met deze instelling ook geld te verdienen zonder

principes te verloochenen. In de coachingsgesprekken gaat het er dus vaak over dat het mogelijk is met passie en talent te werken en tegelijk een financieel gezond businessmodel te hebben. Voor de meeste ondernemers is dat heel vanzelfsprekend, maar deze groep moet daar echt in groeien. Dat betekent dat ik bij hen vooral bezig ben met het creëren van balans. Een gezonde balans tussen idealisme en

realisme. Het is goed en belangrijk om idealen te hebben, maar je moet er niet aan onderdoor gaan, emotioneel noch financieel. Als je niet goed voor jezelf zorgt, kun je ook niet voor de wereld zorgen – en zeker niet blijvend."

Portemonnee

Ze weet waar ze over praat, want het vinden van die balans is voor haar zelf ook een proces van vallen en opstaan geweest. Zo steekt ze zelf graag tijd in maatschappelijke projecten zoals het Nachrestaurant, een initiatief dat de aandacht vestigt op voedselverspilling, door topkoks heerlijke hapjes te laten maken van overgebleven ingrediënten uit restaurants. "Een initiatief dat niet makkelijk geld oplevert, maar wel hoge telefoonrekeningen. En geen provider die tegen mij zegt: 'U belt voor een goed doel, dus ik scheld u die rekening wel kwijt.' Nee, ik moet gewoon betalen en dat geldt voor al die andere ondernemers

ook. Het is prima om idealen te hebben, maar er is wel geld nodig om die idealen te faciliteren."

Daarom bedacht ze het principe van de twee 'portemonnees': een echte en een sociale waardeportemonnee. Uit haar sociale waardeportemonnee doet ze de echt sociale projecten die in eerste instantie weinig of niets opleveren. In die portemonnee zit haar tijd, kennis en ervaring die ze beschikbaar kan stellen aan projecten die haar na aan het hart liggen, zoals het Nachrestaurant. Maar dat doet ze alleen als haar gewone portemonnee goed gevuld is. "Sociaal ondernemen kost geld, maar kan ook geld opleveren en geld kun je alleen maar uitgeven als je het hebt. Dus moet je balans zoeken tussen de sociale waarde en de financiële waarde. Op het Nachrestaurant legden we het eerste jaar geld toe en deden veel uit hoofde van sociaal kapitaal, het tweede jaar willen we quitte spelen en het derde jaar hopen we een reservepotje aan te kunnen leggen, zodat we door kunnen gaan. Er moet wel sprake zijn van een opgaande lijn." Alleen zo'n nuchtere aanpak is ook op de lange termijn duurzaam, stelt ze.

Samenwerken

Een ander belangrijk punt in de coaching van deze groep is de noodzaak van samenwerking, omdat bij maatschappelijke doelen meerdere *stakeholders* belangrijk zijn. Ondernemers zijn solisten. Ze runnen allemaal hun eigen toko, zijn gewend hun eigen koers te varen en hun eigen beslissingen te nemen. Voor samenwerken moet een goede reden zijn, bijvoorbeeld omdat het financieel interessant is – al is dat nu



net een argument waar deze ondernemers niet gevoelig voor zijn. Bovendien zijn sociaal ondernemers juist door hun bevologenheid vaak enigszins eigenwijs. Ze hebben een duidelijke visie op wat ze willen en hoe ze dat willen, en dat maakt ze niet de makkelijkste groep om mee samen te werken. De bereidheid om samen te werken is groot, maar de praktische uitwerking is vaak een probleem. Zoiets simpels als het plannen van een vergadering kan heel lastig zijn. "Juist omdat het in deze wereld niet 'uurtje factuurtje' is en er soms veel

gerichtheid in relatie tot de idealen. Ook hier weer de balans tussen realisme en idealisme dus.

Ook de rol die mensen aannemen in samenwerkingsverbanden is vaak onderwerp van gesprek. "Je hebt mensen die altijd de kar trekken en mensen die altijd volgen. Om samenwerking een nieuwe impuls te geven kan het heel goed zijn om vaste patronen te doorbreken. Doen waar je goed in bent is mooi, maar nieuwe dingen doen, uit je comfortzone komen en in een andere rol kruipen, kan ook veel opleveren.

denken. "Sociaal ondernemers zijn gewend om creatieve oplossingen te zoeken voor grote problemen en kijken anders tegen de wereld aan. Een bedrijf als Driekant in Zutphen is daar een mooi voorbeeld van. Deze bakkerij was een van de eerste sociaal ondernemers in Nederland en biedt mensen met een beperking al vijftien jaar de kans om arbeidservaring op te doen. Hier wordt niet gedacht in termen van hulpverlening, maar 'mensen mee laten doen'. Geen vangnet creëren, maar ze zo sterk maken dat ze op eigen benen kunnen staan. Zo'n creatieve, ongebruikelijke insteek kan je een heel eind brengen." Ook de bereidheid om samen te werken, verdient volgens Marguerite navolging. Terwijl gewone ondernemers al snel denken in termen van concurrentie, hanteren sociaal ondernemers het motto 'delen is vermenigvuldigen'. "Sociaal ondernemers

Je hebt mensen die altijd de kar trekken en mensen die altijd volgen

gevraagd wordt zonder dat je iets terugkrijgt, kan het moeilijk zijn om de motivatie voor samenwerking te vinden. In dat soort situaties moet je het gesprek aangaan over het grotere doel en de noodzaak om het groepsbelang boven het eigenbelang te stellen. Dat vraagt een andere mentaliteit, een andere vorm van leiderschap dan we gewend zijn, veel communicatie en respect voor elkaars prioriteiten."

Beslissingen

Bij samenwerken hoort ook het nemen van beslissingen. Ook dat is bij deze groep een punt van aandacht. Het sociocratisch model, waarbij beslissingen in gezamenlijkheid genomen worden, leidt in de praktijk makkelijk tot besluiteloosheid. Dan is het volgens Marguerite zaak het gesprek aan te gaan over de noodzaak van resultaat-

Leer maar eens 'nee' te zeggen als je altijd 'ja' zegt. In deze wereld zijn mensen vaak te lief voor elkaar en spreken elkaar niet aan op niet nagekomen afspraken. Naarmate de sector volwassen wordt verandert dat wel, maar dat is een lange weg."

Al met al is coachen van sociaal ondernemers een flinke uitdaging. "Mensen bewustmaken dat het mogelijk is een gezond businessmodel te maken zonder hun principes te verkwanselen, is een moeilijke weg en dat heb je niet in een sessie bereikt, maar het is wel een proces waar ze rijker uitkomen."

Opsteken

Omgekeerd kunnen coaches ook het nodige opsteken van deze sociaal bevologen ondernemers, vindt Marguerite Evenaar. Neem hun vermogen om *out of the box* te



Marguerite Evenaar



zoeken bewust de samenwerking, omdat ze beseffen dat ze meer voor elkaar krijgen door de krachten te bundelen. Daar kunnen wij als coaches absoluut iets van leren. We moeten niet zo bang zijn om mensen naar elkaar door te verwijzen. Het delen van kennis en ervaring is iets waar iedereen beter van wordt en waarmee we elkaar juist kunnen versterken."

Ondernemen met oog voor de maatschappij? Waarom zou je? CEO's van grote organisaties geven het antwoord op www.mvo-leiderschap.nl



Sociaal ondernemen: wat is dat?

Sociaal ondernemen is een stijl van ondernemen die niet draait om geld, maar om idealen. Het streven is er primair op gericht de wereld een stukje beter te maken. Toch is het geen liefdadigheidswerk, want het gebeurt wel op een bedrijfsmatige manier. Sociaal ondernemers gebruiken hun werk om een maatschappelijke verandering teweeg te brengen. Zij streven net als andere ondernemers ook gewoon naar financiële winst, omdat een gezonde financiële basis een voorwaarde is om te kunnen blijven doen wat zij belangrijk vinden.

Sociaal ondernemen is iets anders dan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Het verschil zit hem in het primaire doel. Terwijl 'gewone' ondernemers primair voor winst gaan, is dat voor een sociaal ondernemer slechts een afgeleide, een noodzakelijke voorwaarde om het primaire doel – maatschappelijk nut – te kunnen bereiken. Elke organisatie kan een MVO-beleid op poten zetten. Dat houdt in dat de gewone werkzaamheden (de corebusiness) zo verantwoord mogelijk uitgevoerd worden met oog voor people, planet en profit. Voor sociaal ondernemers vormen die 3 p's hun corebusiness.

Sociaal ondernemen staat in Nederland nog in de kinderschoenen. In onze buurlanden is men daar al veel verder mee. Doordat Engeland bijvoorbeeld geen subsidieklimaat heeft, zijn sociaal ondernemers daar al heel lang gedwongen om zakelijk te denken om zichzelf te kunnen redden. Nu de subsidiekraan ook in Nederland steeds verder wordt dichtgedraaid, maken sociaal ondernemers hier ook steeds meer werk van hun financiële randvoorwaarden. Daardoor wordt sociaal ondernemen vanzelf 'serious business'.