

Morele moed van ondernemingen

De contouren van een prospectieve ethiek

Rede uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van hoogleraar Ondernemingsethiek
aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit
Amsterdam op vrijdag 13 mei 2016

door

Prof. dr Johan Wempe

Deze tekst betreft de uitgesproken rede. Een uitgebreide versie volgt in juni.

Vrije Universiteit Amsterdam
Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde
Management & Organisatie
De Boelelaan 1105, 1081 HV Amsterdam
FEWEB, kamer 4A-92
Email: johan.wempe@vu.nl

Mijnheer de Rector,
 Waarde collega's,
 Beste studenten,
 Goede vrienden en familie,

1. Verantwoordelijkheid op systeemniveau

Een van de geneugten van een baan bij de VU is het gebruik van het openbaar vervoer. Een van de eerste keren dat ik de route per spoor en metro beproefde stapte er een jonge dame de metro in. Ze was amper 20 jaar. Ze stevende rechtsreeks op de zitplaats vlak naast de deur af en eiste beleefd de plaats op. Pas later zag ik dat ze de tekenen van een vroege zwangerschap vertoonde.

Verbouwereerd stond de man die de zitplaats innam op. Trots ging het meisje zitten. Ze glunderde. Ze genoot duidelijk van haar zwangerschap, maar ook van de rechten die dat met zich mee bracht. Het viel me op dat bij de stoel geen enkel symbool aangebracht was waaruit bleek dat sprake was van een "prioriteitszitplaats". Kennelijk was er sprake van een gedeeld normbesef. De jonge dame in kwestie wist van haar rechten en de medepassagiers respecteerden die.

Waarom intrigeert dit voorval me en in het bijzonder de wijze waarop in ons openbaar vervoer ruimte geschapen wordt voor mensen die moeilijk ter been zijn? We hebben het hier over een doelgericht sociaal systeem: de toegankelijkheid van het Openbaar Vervoer. Onze complexe samenleving functioneert binnen een veelheid van overlappende sociale systemen en deelsystemen. De vraag die mij interesseert is wat er met verantwoordelijkheid gebeurt, zodra ons handelen georganiseerd is via dit soort systemen?

Ik pak hiermee de draad op die mijn voorganger, de emeritus hoogleraar Eduard Kimman, bij zijn afscheid formuleerde. Hij stelde voor om na te denken over daderloos geweld. Schade die berokkend wordt en rechten die geschonden worden zonder dat er iemand aan te wijzen is als oorzaak van de ongewenste situatie. Mijn antwoord is dat het niet noodzakelijk is steeds te zoeken naar natuurlijke personen die aangesproken kunnen worden, maar dat er meer bronnen van morele verantwoordelijkheid zijn. Ook los georganiseerde collectieven kunnen verantwoordelijk gehouden worden. Ik wil hier aandacht vragen voor verantwoordelijkheid op het niveau van samenwerkingsverbanden, netwerken en systemen.

Als je goed om je heen kijkt is onze samenleving georganiseerd rond talloze van dit soort maatschappelijke systemen. De vraag naar ethiek op systeem niveau interesseert me zeer: wat gebeurt er met verantwoordelijkheid zodra we in losse verbanden samenwerken, wanneer we ons organiseren via publieke en private organisaties, we daarbij gebruik maken van geautomatiseerde apparaten en technische systemen en we ons eveneens door economische principes laten leiden?

Welke maatschappelijke processen en systemen heb ik dan op het oog? Ik denk dan aan het klimaatprobleem of bijvoorbeeld, het probleem van obesitas, de ketenverantwoordelijkheid binnen de kledingketen voor de arbeidsomstandigheden bij de productie van kleding in Bangladesh, de bonuscultuur bij bedrijven en semipublieke instellingen, maar ook de corruptie die nu zichtbaar wordt in Brazilië, bij de FIFA en ook in Roermond, de software manipulatie bij Volkswagen en de belastingontwijking via de Panama-route. De kranten staan vol met informatie over dit soort systeemfalen. In veel geval gaat de discussie over de vraag wie waarvoor verantwoordelijk gehouden kan worden. Wie moeten we binnen dat systeem aanspreken voor het falen van het gehele systeem?

Het afwentelen van kosten

Ik geef twee voorbeelden van falende systemen in verband met het klimaatprobleem. We verbruiken te veel fossiele grondstoffen. Hierdoor is sprake van opwarming van de aarde.

Klimaatwetenschappers hebben berekend dat de komende eeuw, bij ongewijzigd beleid, sprake zal zijn van 4° C. Een temperatuurstijging van maximaal 2° C wordt gezien als de grens waarbinnen we als wereldsamenleving moeten blijven om onvoorspelbare milieueffecten te voorkomen. Om aan die 2° C norm te voldoen moeten we als wereldsamenleving de moed hebben geen gebruik te maken van de olie- en kolenreserves waar we over beschikken. Die staan echter al op de balansen van de grote energiemaatschappijen. Die hebben betaald om de concessies te verkrijgen. De vraag is nu hoe we die 'schade', ten gevolge van de afboeking van die reserves, gaan verdelen. Hoe organiseren we dat? Het systeemfalen hier is dat ieder met goede argumenten naar anderen kan wijzen.

Concurrentiedruk

Ik geef een tweede voorbeeld van systeemfalen dat zich in verband met het klimaatvraagstuk voordoet. Bedrijven, zoals energieleveranciers en oliebedrijven, hebben er belang bij om steeds meer elektriciteit en olie te verkopen. Door meer te verkopen wordt meer omzet gemaakt en daarmee meer winst. Het belang van het bedrijf, met name van de aandeelhouders, staat hierbij haaks op het maatschappelijke belang, dat juist gediend is bij energiebesparing. Het business model van ondernemingen 'dwingt' hen te handelen in strijd met het algemeen maatschappelijk belang. Ook hier gaat het om een vorm van systeemfalen. Er zijn bedrijven die experimenteren met business modellen die niet gebaseerd zijn op het verkopen van zo veel mogelijk eenheden product.

Bij verantwoordelijkheid op systeemniveau gaat het in feite om de zichzelf versterkende processen die binnen systemen kunnen ontstaan. Dat is in feite systeemgedrag dat het individu overstijgt, maar wel het gevolg is van het handelen van een veelheid mensen, organisaties, technische systemen en economische mechanismen. Het is de vraag hoe we hier over verantwoordelijkheid kunnen spreken? Is er iemand of iets, een bedrijf of organisatie of een collectief van mensen dat we hierop kunnen aanspreken? Kunnen we morele oordelen in verband met het handelen in systeemverband formuleren?

2. De status van morele oordelen

Om deze vraag te beantwoorden moeten we ons eerst enkele basale vragen stellen. Wat zijn morele oordelen? En: waar komen de normen en waarden die in het moreel debat figureren vandaan? Wie bepaalt die? En: waaraan ontlene ze hun kracht?

Laat ik beginnen met een gezichtspunt dat, naar ik merk, voor studenten lastig is te begrijpen. Het betreft de status van morele normen en waarden. Onlangs mocht ik nog een college geven over corruptie. De studenten vonden het maar naïef wat ik hen voorhield. Corruptie doet zich toch overal voor. Daar ontkom je als bedrijf niet aan. Ik moest het eerste deel van hun redenering beamen. Wanneer je de kranten leest lijkt het wel of corruptie schering en inslag is. Dan hebben we het over de FIFA, de recente gebeurtenissen in Brazilië waar o.a. SBM bij betrokken is geraakt, maar ook de douane beambte in de Rotterdamse haven en bijvoorbeeld de situatie in Roermond. In ieder geval is duidelijk dat het veel voorkomt. Het speelt niet alleen in ontwikkelingslanden en opkomende economieën, maar ook, in westerse landen, landen die we tot voor kort als niet corrupt ervaarden. Het tweede deel van hun redenering klopte echter niet. Het is in de ethiek een doodzonde om te

proberen uit feiten normen af te leiden. Het feit dat corruptie zich voordoet wil niet zeggen dat dát ook goed is. Normen en waarden kun je niet uit feiten afleiden.

Waar komen die normen dan wel vandaan? Sinds de Verlichting is het inzicht ontstaan dat we die morele orde zelf creëren. De morele orde ontstaat in het debat tussen mensen. Daarbij worden veel mensen geïnspireerd door hun godsdienstige overtuiging. Eigenlijk zijn de ethische theorieën, waarvoor tijdens de Verlichting de basis is gelegd, pogingen om volgens deze nieuwe manier van kijken de morele principes te formuleren die ten grondslag liggen aan een rechtvaardige samenleving en daarmee in morele zin ons gedrag sturen. Dat zoeken naar deze morele principes en de vertaling er van naar de concrete praktijk vindt voortdurend plaats. Dat gebeurt bij ieder van ons aan de keukentafel, binnen bedrijven en organisaties, in de kranten en op televisie en bijvoorbeeld in het parlement en de UN. Of het nu gaat om match fixing, het gebruik van doping of de corruptie binnen de FIFA, de bankencrisis, de rol van accountantskantoren bij het debat over de woningcorporaties of de belastingontwijking die zichtbaar wordt dankzij de Panama-papers, het klimaatprobleem, het vluchtelingenvraagstuk en bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid van de voedingsmiddelenindustrie voor het obesitas vraagstuk.

De voorbeelden met betrekking tot de sport begrepen de studenten meteen. Match fixing, doping en corruptie bij de toewijzing van evenementen vinden we onwenselijk. Niet omdat het volgens de wetgeving niet mag of in strijd is met de FIFA-regels, wat allemaal ook waar is, maar omdat het de essentie van het spel aantast. Dat is waarom het uiteindelijk steunt op een moreel oordeel. Bij sport gaat het er juist om dat de beste wint en niet degene die achter de schermen de zaak heeft geritseld of middelen gebruikt die die een oneerlijke voorsprong opleveren en bovendien ten koste van de gezondheid van de sporter gaan.

De grote vraagstukken van deze tijd zijn in de kern morele vraagstukken, die leiden voortdurend tot debatten waarin we onze morele normen en waarden aanscherpen en waar nodig nieuwe waarden en normen ontwikkelen. Het is de taak van de ethiek om dit proces te ondersteunen, door terug te grijpen op fundamentele principes die op basis van eerdere debatten zijn ontwikkeld en te wijzen op inconsistenties of door die fundamentele principes ter discussie te stellen juist vanwege de ongewenste consequenties er van.

Doet ieder onderdeel van de samenleving wat het moet doen, zoals een eerlijke sportbeoefening, de toegankelijkheid van het openbaar vervoer, een duurzame energievoorziening of gezonde voeding en een gezonde leefstijl. En dragen die stukjes georganiseerde samenleving bij aan het goed functioneren van de omvattende gemeenschap, de werelddamenleving?

3. Prospectieve ethiek

In het voorgaande heb ik beschreven hoe veel van de grote maatschappelijke vraagstukken eigenlijk systeemvraagstukken zijn. Ons handelen is gestructureerd via sociale of maatschappelijke systemen. Binnen die systemen kunnen processen op gang komen die leiden tot deze maatschappelijke vraagstukken en die niet te begrijpen zijn als ze niet reduceerbaar zijn tot handelingen van individuen of van organisaties. Het is daarom lastig om die grote maatschappelijke vraagstukken in morele termen te beoordelen. De gangbare ethiek kan maar lastig overweg met het beoordelen van falende of succesvolle systemen.

Het zoeken naar oplossingen voor de grote maatschappelijke vraagstukken vergt het ontdekken van kansen over de grenzen van de eigen taak, het bedrijf en de sector. Het gaat dan niet om een optimaal resultaat binnen de grenzen van mijn eigen organisatie, maar om een optimaal maatschappelijk resultaat. Om een resultaat waarbij rekening gehouden wordt met een faire verdeling van de welvaart op een bepaald moment en de belangen van toekomstige generaties.

De oplossing van de grote maatschappelijke vraagstukken vergt een andere ethiek, een ethiek die prospectief is. Ik ontleen het begrip prospectieve ethiek aan Jean Fourastié, die in de naoorlogse periode nauw betrokken was bij de oprichting van de voorlopers van de Europese Unie. Bij Fourastié betekent prospectieve ethiek een reflectie op de keuzes die gemaakt moeten worden ten aanzien van de doelen die we als samenleving nastreven en de middelen die we daartoe inzetten vanuit het perspectief van de toekomst. Hij onderscheidt deze reflectie op onze keuzes van de traditionele moraal die in zijn visie vooral gedreven wordt door het instinct. De reflectieve keuzes worden in zijn visie belangrijke mate gebaseerd op wetenschappelijke inzichten, maar ook op waarden die we onszelf voorhouden.

Ik ben geneigd het begrip prospectieve ethiek los te weken van handelingen. Het gaat bij prospectieve ethiek, zoals ik dat begrijp, om de rol die een natuurlijke persoon, een bedrijf, een maatschappelijke organisatie of een publieke instelling in het grotere geheel, de samenleving, vervult. Daarbij mag je van de maatschappelijke actoren verwachten dat bij de invulling van die rol geredeneerd wordt vanuit het totale maatschappelijke perspectief en niet louter vanuit de gevolgen van de door het instinct gedreven keuzes voor het eigen belang of het organisatiebelang.

Binnen de ethiek wordt veelal gebruik gemaakt van voorbeelden waarin onze waarden en normen getest worden en we zo nodig nieuwe waarden en normen ontwikkelen.

Ik leg u één voorbeeld voor:

Een ziekenhuisarts overlegt met de drie kinderen van een negentig jaar oude, licht dementerende, man. De man woont nog op zichzelf en weigert elke vorm van ondersteuning. Hij is in het ziekenhuis opgenomen vanwege een gebroken heup die hij opgelopen heeft bij een valpartij thuis. De heup is nu genezen, en de arts wil hem ontslaan uit het ziekenhuis. De arts weet echter dat, zonder hulp van de kinderen dit niet mogelijk is, met name omdat hij alle hulp weigert. De arts confronteert de drie kinderen met de situatie. Zij stelt dat zij de vader alleen naar huis kan laten gaan wanneer de kinderen kunnen garanderen dat zij voldoende zorg voor hun vader organiseren. Ze wil er zeker van zijn dat de man niet nog een keer opgenomen moet worden ten gevolge van een nieuw ongeval. Zij vertelt er ook bij dat een langer verblijf in het ziekenhuis op medische gronden niet meer nodig is. De verzekering zal dit daarom niet vergoeden.

De drie kinderen hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de zorg voor hun vader te garanderen. Indien één van de kinderen deze verantwoordelijkheid op zich neemt, en bereid is de noodzakelijke zorg te bieden, dan is de verantwoordelijkheid van de andere twee kinderen automatisch ook ingevuld. Ieder van de kinderen kan goede redenen hebben om die verantwoordelijkheid niet te accepteren.

In dit voorbeeld is het mogelijk om een verschil te maken tussen de verantwoordelijkheid voor het leveren van de benodigde zorg en de verantwoordelijkheid van het collectief om zich te organiseren

zodanig dat de kinderen er gezamenlijk uit komen. De verantwoordelijkheid van de kinderen om zich te organiseren zou in kunnen houden dat ze samen een schema opstellen wie welke zorg op welk moment op zich neemt. Daarmee accepteert ieder zijn of haar aandeel in de gezamenlijke verantwoordelijkheid. In het geval er een beroep wordt gedaan op een verpleegkundige die een deel van de zorg op zich neemt hebben de kinderen gezamenlijk de verantwoordelijkheid de kosten te verdelen. Ook dat zal ongetwijfeld naar draagkracht verdeeld worden. Wanneer de kinderen niet in staat zijn overeenstemming te bereiken hoe de zorg te verzekeren, zijn ze hiervoor ieder verantwoordelijk. In dat geval zijn ze niet in staat om overeenstemming te bereiken om hun niet georganiseerde samenwerkingsverband om te vormen tot een samenwerking met voldoende organisatie om het beoogde resultaat te bereiken.

Je zou de case nog kunnen variëren. Stel dat het niet gaat om de verantwoordelijkheid van de kinderen van een dementerende vader om zich te organiseren, maar om mensen die toevallig betrokken zijn bij een auto-ongeluk. Ze hebben schade en in dat geval een belang bij het goed oplossen van de situatie. Ze zijn dan letterlijk stakeholder. Mogelijk hebben ze het ongeluk zien gebeuren. In dat geval ervaren we een morele plicht om bij te dragen aan het zo goed mogelijk oplossen van de situatie. Dat kan inhouden dat het om het inroepen van hulp gaat, het opvolgen van de instructies van de politie wanneer je in de file achter het ongeval staat. Met name wanneer je het ongeluk hebt zien gebeuren ervaren we een plicht om een getuigenverklaring af te leggen om op die manier bij te dragen aan een ordentelijke afwikkeling van het ongeluk.

In deze voorbeelden is stevast sprake van een drietal kenmerken die van belang zijn om inzicht te krijgen in de aard van de verantwoordelijkheid waar we hier over spreken:

- Er is een gezamenlijk doel dat alleen bereikt kan worden door een vorm van organisatie.
- Ieder van de betrokkenen is zich bewust van de noodzaak om het losse samenwerkingsverband om te vormen tot een voldoende organisatie om het beoogde resultaat te bereiken.
- Er is sprake van verschillende rollen die mensen kunnen vervullen en daarmee verschillende soorten van verantwoordelijkheid om het beoogde resultaat te bereiken en het onsamenhangende collectief op een effectieve wijze te organiseren.

Het is grappig, maar wanneer je over deze voorbeelden praat, ontdek je al snel dat er heel veel situaties zijn waarin we een verantwoordelijkheid ervaren om bij te dragen aan het gemeenschappelijke doel. Zulke voorbeelden waarin we een gemeenschapsverantwoordelijkheid ervaren, iets dat je doet als lid van de maatschappij, zijn er te over: van vrijwilligerswerk, doneren voor goede doelen, het scheiden van afval en bijvoorbeeld het opstaan voor een bejaarde in de metro of trein. Vervolgens komen de grote maatschappelijke vraagstukken al snel om de hoek kijken. Is er bij het klimaatprobleem of het obesitas-vraagstuk niet op een vergelijkbare wijze sprake van een gemeenschappelijk doel: een duurzame energiehuishouding en een gezonde voeding en leefstijl? Kun je van de betrokken partijen ook hier verwachten dat ze voldoende organisatie tot stand brengen om het vraagstuk aan te pakken? Moet je niet van ieder verwachten naar vermogen bij te dragen?

De verantwoordelijkheid die hier aan de orde is betreft de inzet van de leden van een niet-georganiseerd dan wel beperkt georganiseerd collectief om het gezamenlijk (onderkende) doel te

realiseren, hiertoe een voldoende organisatie op poten te zetten en naar vermogen bij te dragen. Dit zijn de kenmerken van wat ik prospectieve ethiek noem.

Al Gore gebruikte in zijn toespraak in 2007 voor de top over de verlenging van het Kyoto-protocol in Bali in wezen een prospectief ethische argumentatie. Gore vroeg de 11.000 afgevaardigden om vanuit het perspectief van onze kinderen naar het klimaatprobleem te kijken: 'Onze kinderen zullen ons vragen - wat dacht je? Had je niet gehoord van de IPCC? Had je niet gezien hoe de gletsjers en ijskap van de Noordpool smolten? Had je de vele droogten, stormen en overstromingen niet gezien? Had je de zeespiegel van de zee niet zien stijgen? Kon het je niet schelen? Of ze kunnen ons vragen - hoe heb je de morele moed gehad om met succes de grootste uitdaging die de aarde bedreigde het hoofd te bieden'?

4. Corruptie van systemen

In het voorbeeld van de kinderen die de verantwoordelijkheid hebben voor de zorg van hun vader speelt nog een interessant element een rol. Stel nu dat een van de kinderen stelt dat hij, vanwege zijn drukke baan waarmee hij ook goed geld verdient zijn verantwoordelijkheid afkoopt door een van de andere kinderen aan te bieden hem te betalen voor de zorg. Degene die de zorg op zich neemt zegt z'n baan op en krijgt van de andere twee kinderen een vergoeding hiervoor.

Micheal Sandel wijst in zijn boek "Niet alles is te koop"¹ op een trend die de laatste decennia gaande is, waarbij meer en meer vertrouwd wordt op de regulerende werking van de markt. Doordat steeds meer handelen van mensen beprijsd wordt en daarmee gezien wordt als een product, gaan we ook anders naar dat handelen kijken. Hij beschrijft een groot aantal voorbeelden waarbij handelen dat een onderdeel vormt van sociale praktijken door andere ogen bekeken wordt zodra we er een geldbedrag aan verbinden. Het gaat om het betalen van vrouwen in ontwikkelingslanden voor het verkrijgen van een kind. Het betalen aan arme mensen voor het afstaan van een nier. De handel in toegangsbewijzen voor een voetbalwedstrijd of een muziekevenement. Een mooi voorbeeld vind ik de boete die opgelegd werd aan ouders die te laat kwamen om hun kind van de crèche op te halen. De leiding vond het vervelend voor de leidsters dat ze vaak moesten wachten op de ouders die te laat waren vanwege een vergadering die was uitgelopen of het verkeer dat tegen zat. Ze hoopten dat door het opleggen van een boete de ouders gestimuleerd werden hun agenda beter te plannen. U raadt het al: het omgekeerde was het geval. Na het invoeren van het boetesysteem kwamen ouders vaker te laat en later te laat! Het was niet meer het respect voor de leidsters dat het gedrag leidde. Ouders zagen het te laten komen als een dienst waarvoor ze betaalden en waar ze dus 'recht' op hadden.

Volgens Sandel leidt beprijzing van gedrag tot een rechtvaardigheidsprobleem en dwang en voorts tot het corrumperen van deze stukjes samenleving. Van corruptie is sprake wanneer je het respect voor je medemens, de samenleving of bijvoorbeeld de natuur misbruikt om het eigen belang te dienen. Bij het voorbeeld van de crèche wordt het respect voor de leidsters iets dat je afkoopt om je eigen voordeel te dienen. Bij de CO₂-emissie handel wordt het klimaatprobleem instrumenteel voor financieel voordeel.

¹ Sandel, M. (2012), *What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets*, . Zie ook: <http://tannerlectures.utah.edu/documents/a-to-z/s/sandel00.pdf>.

5. Praktijken versus systemen

Een belangrijk kenmerk van verantwoordelijkheid van los georganiseerde collectieven betreft het doel van het collectief. Dat is een centraal thema in het werk van Alasdair MacIntyre, voor mij een van meest inspirerende filosofen die nog in leven zijn. Hij is de grondlegger van wat we nu het communitarisme noemen. Alasdair MacIntyre verzet zich tegen het individualisme van het neo-liberalisme, utilisme, de deontologie en met name het contractdenken van John Rawls. Het zijn de individuen die bij Bentham, Mill, Kant, Rawls en Nozick de principes voor een rechtvaardige samenleving formuleren. Dat gebeurt los van tradities en verbanden waarin die individuen opgenomen zijn. Het communitarisme daarentegen ziet mensen als ingebed in gemeenschappen. Hier ontwikkelen normen en waarden zich. MacIntyre baseert zich hierbij sterk op de deugdethiek van Aristoteles.

Ik verwees zojuist naar Sandel. Hij past in de communitaristische lijn van denken. Zoals u dadelijk zult zien is de kritiek op de beprijzing van diensten een mooi voorbeeld van communitaristisch denken.

MacIntyre gebruikt het begrip 'praktijk'. Hij verstaat daar onder iedere coherente en complexe vorm van samenwerking van mensen gericht op een doel (een intern goed) dat inherent is aan die samenwerking en waarbij gestreefd wordt naar excellentie en voortdurende verbetering. Het schoppen tegen een voetbal is geen praktijk. Voetbal wel. Het planten van bloemkool kan niet gezien worden als een praktijk, tuinbouw is dat wel. Belangrijke termen in dit verband zijn doel, samenwerking van mensen en excelleren.

Een van de belangrijkste stellingnamen van MacIntyre in zijn boek *After Virtue* is dat we in het huidige tijdsgewricht het zicht op doelen zijn kwijtgeraakt. Sterker nog, dat we de samenleving zo georganiseerd hebben dat doelen in ons leven en in ons samenleven en de discussie daarover gemarginaliseerd hebben. In de liberale samenleving willen we liever geen discussie over doelen. Dat moet ieder voor zich maar uitmaken. De samenleving wordt gezien als voorwaardenscheppend. Iedereen moet de ruimte hebben de eigen doelen na te streven. Het communitarisme zoekt juist naar wegen om de doelen die we nastreven of zouden moeten nastreven onderwerp van gesprek te maken, van het morele beraad. Doelen behoren tot het terrein van de ethiek: hoe ziet het goede leven er uit en hoe een goede samenleving?

Iedere samenleving en iedere tijd heeft z'n idolen, MacIntyre spreekt hier van 'karakters' zoals de karakters in een toneelstuk. Via deze idolen houden we ons voor wat we nastrevenswaardig vinden. Voor MacIntyre zijn de idolen van deze tijd de manager en de therapeut. De reden is dat zij de belichaming zijn van het scheiden van doelen en middelen. Managers zien we als moreel neutraal. Het is hun taak om gegeven doelen op een zo efficiënt mogelijke wijze te realiseren. De doelen laat de manager buiten beschouwing. Dat is iets dat de aandeelhouder of bijvoorbeeld de klant bepaalt. De moderne organisatie, het instrument van de manager, is moreel neutraal. Bij de organisatie heeft MacIntyre de bureaucratische organisatie op het oog. Volgens draait het bij deze organisatievorm louter om efficiency.

Graag kom ik nu terug op de sociale of maatschappelijke systemen waarbinnen een eigen dynamiek op gang kan komen, die als het ware de verantwoordelijkheid van de participanten in die systemen ontglipt. Ik startte met de vraag hoe we verantwoordelijkheid hier moeten begrijpen. Ook heb ik gesteld dat we niet op basis van een analogie met ondernemingsverantwoordelijkheid kunnen

spreken over systeemverantwoordelijkheid. Daarvoor is de organisatie van een systeem te licht. Er is ook geen primair handelen dat we op basis van die formele en informele organisatie kunnen herschrijven als organisatie handelen.

Op basis van de casus van de zorgplicht van de gezamenlijke kinderen voor hun dementerende vader zien we wel een basis voor verantwoordelijkheid. We hebben die aangeduid als prospectieve ethiek: het nemen van verantwoordelijkheid om zich te organiseren met het oog op de oplossing van het grote of kleine morele vraagstuk en het nemen van een eigen aandeel hierin.

Met de steun van MacIntyre wordt een belangrijk kenmerk van de prospectieve ethiek die ik voorsta zichtbaar. In feite is een praktijk een sociaal of maatschappelijk systeem waarin zicht is op een doel. Een praktijk is een zinvolle samenhang van activiteiten van mensen, collectieven, geautomatiseerde apparaten en economische en juridische organisatieprincipes. Het doel vormt de basis voor de organisatie. Het gemeenschappelijke doel is de reden waarom we van de deelnemers aan die praktijk ook verwachten dat ze een organisatie realiseren om dat doel te bereiken, vergelijkbaar met de kinderen in de casus van de bejaarde, dementerende man.

De aanwezigheid van een gemeenschappelijk doel is ook de basis van het onderscheid tussen een systeem en een praktijk. Een praktijk is een zinvol systeem, het heeft een doel en daagt mensen uit te excelleren en te streven naar voortdurende verbetering.

6. Moedige ondernemers

De grote maatschappelijke vraagstukken die een goede en rechtvaardige samenleving in de weg staan vergen een morele houding waarbij we over de grenzen van ons eigen domein, discipline en sector moeten durven kijken. Zoals gezegd gebruik ik hiervoor de term prospectieve ethiek. Bij prospectieve ethiek gaat het in zekere zin om een wending in het perspectief van de ethiek. Het uitgangspunt is het goed functioneren van de samenleving en van mensen daarbinnen. Verantwoordelijkheid in prospectieve zin gaat met name om de manier waarop we die einddoelen van de gemeenschap in het debat ontwikkelen en de wijze waarop mensen en organisaties bijdragen aan het realiseren er van.

Ondernemingen zijn georganiseerde collectieven die ook begrepen moeten worden als praktijken, als zinvolle systemen. In feite worden ook zij gedreven door een doel. We hebben hier te weinig oog voor gekregen. Het is niet voldoende te verwijzen naar de wensen van de consument of de aandeelhouder. Prospectieve ethiek betreft de vraag hoe ondernemingen bijdragen aan het grotere geheel: het goed functioneren van de samenleving en het goede leven van mensen daarbinnen.

Graag geef ik u een voorbeeld van een duurzame ondernemer, een van de velen met wie ik heb mogen werken en van wie ik geleerd heb hoe zij een concrete invulling proberen te geven aan deze prospectieve ethiek. Ik stel u voor aan Esther Molenwijk. Zij is gestart als adviseur op het gebied van duurzaam ondernemen. Dat deed ze met veel succes. Toch knaagde dat. Ze wilde niet alleen adviseren, maar ook zelf een steentje bijdragen. Ze had ontdekt wat de mogelijkheden zijn van Hennep. Het gewas heeft grote potentie om een vervanger te worden voor fossiele grondstoffen. Uit de vezels kunnen composieten gemaakt worden. Maar ook de zaden kunnen gebruikt worden voor hoogwaardige producten zoals voeding en farmaceutische producten. Esther ontdekte bovendien dat

je heerlijke thee kon maken van het Henneblad. Sinds enkele maanden brengt ze via haar bedrijf Dutch Harvest Hennep-thee op de markt.

Esther heeft een ideaal: een steentje bijdragen aan de transitie van een economie gebaseerd op fossiele grondstoffen naar een biobased economy. Op basis van dat ideaal werkt ze aan het opbouwen van een nieuw maatschappelijk systeem en tegelijk aan het doorbreken van bestaande schotten.

Een van onze VU studenten ondersteunt Esther bij de verdere ontwikkeling van haar start up. Eigenlijk is het probleem van Esther kenmerkend voor veel duurzame ondernemers die daadwerkelijk willen bijdragen aan de oplossing van de grote maatschappelijke vraagstukken. Ze beschouwt zich zelf als een echte ondernemer, en dat is ze ook. Niemand vult haar inkomen aan wanneer het bedrijf niet op de markt kan overleven. Ze wil echter ook geen concessies doen aan haar ideaal. Stel, zo zeiden we, dat over een paar jaar je jouw product bij Albert Hein in de schappen krijgt. Dan heb je een enorme markt in het vooruitzicht. Dan kun je cashen! Je ziet ook dat andere duurzame ondernemers die stap hebben gezet. Neem Ben & Jerry's, of bijvoorbeeld Tony Chocolonely? Dan moet je je product wel aanpassen aan de eisen die de markt stelt? Ze schudde bedachtzaam nee! "Dan verlies ik m'n partners die ook geloven in het doel dat ik voorsta! Daarmee handelt in feite in strijd met de marketing principes die stellen vooral zelf geen inhoudelijke ambities te hebben, maar goed te luisteren naar de consument en te leveren waar die bereid is geld voor op tafel te leggen.

U kunt tijdens de receptie zelf de Hennep-thee proeven. Esther heeft met hulp van onze secretaresse Francine Klein Bog en de enthousiaste CSR-studente, Zoë Donker, een stand ingericht waar ze haar thee schenkt.

De aandacht voor Esther en haar duurzame thee moet u ook zien als waardering voor al die duurzame ondernemers die maatschappelijke idealen hebben, daarbij in staat zijn schotten te beslechten en nieuwe systemen op te bouwen.

Ik hoop hiermee ook duidelijk te hebben gemaakt dat de oplossing van de grote maatschappelijke vraagstukken een prospectieve ethiek vergen. Dat vergt ook moed.

7. De rol van het onderwijs

Graag besteed ik hier ook aandacht aan de rol van het onderwijs. In een debat tussen Joris Luyendijk en met Tomáš Sedláček over de oorzaken van de financiële crisis wijst Joris Luyendijk op de rol van universiteiten. Wanneer studenten op de universiteit aankomen willen ze alles weten over hoe de economie werkt. Drie jaar later willen ze maar één ding: hoe kom ik binnen bij Goldman Sachs. Het is ongetwijfeld een karikatuur die Luyendijk schets van de universiteit. De kritiek moeten we wel serieus nemen. Waar bereiden we studenten op voor? Wat leren we ze werkelijk?

Net zoals we aan bedrijven de vraag mogen stellen hoe zij bijdragen aan het grotere geheel, moeten we dat van universiteiten, onszelf vragen. Hoe draagt het onderwijs en onderzoek er toe bij dat over de grenzen van disciplines, sectoren, ketens, bedrijven en organisaties maatschappelijke vraagstukken herkend, geanalyseerd kunnen worden en hoe gewerkt kan worden aan de oplossing er van. Volgens mij zijn universiteiten en hogescholen bij uitstek geëquipeerd om een grote bijdrage aan de verduurzaming van de samenleving te leveren. Mijn collega Meindert Flikkema heeft het initiatief genomen de bundel "Sense of Serving. Reconsidering the Role of Universities Now" samen

te stellen. Hierin wordt in een aantal prachtige essays nagedacht over de maatschappelijke rol van universiteiten. Ik heb hieraan een bijdrage mogen leveren. Volgens mij kunnen universiteiten een regiefunctie vervullen bij de samenwerking tussen de verschillende maatschappelijke sectoren. Ik zie hier twee aanknopingspunten: het benutten van de mogelijkheden van onderzoekend leren en het bevorderen dat de studenten leren zich in hun studie en later in hun werk te laten drijven door waarden en daarmee ontdekken wat hun rol is in het grotere geheel.

Tot slot

Ik sluit deze oratie af met een kort laudatio.

Ik heb steeds praktijk en theorie geprobeerd te combineren. De urgentie van goed ethiek onderwijs bij bedrijfskunde en economie is me, dankzij die praktijkervaring steeds duidelijker geworden.

Ik ben het bestuur van de Stichting VU-MC, het College van Bestuur van de Vrije Universiteit en het bestuur van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit zeer erkentelijk dat zij mij de mogelijkheid biedt mijn werk als onderzoeker en docent op het gebied van de ondernemingsethiek middels deze leerstoel voort te zetten. Mijn erkentelijkheid jegens de faculteit betreft met name Rob de Crom, Paul Jansen en Willem Verschoor die zich hebben ingespannen voor de invulling van deze leerstoel en mij het vertrouwen hebben geschonken om deze leerstoel te bekleden. Tom Elfring, mijn oud Erasmus collega en nu hier mijn baas, ben ik erkentelijk voor het feit dat ik een fijne plek binnen de organisatie heb gevonden. Vanuit M&O zal ik met collega's van de hele faculteit FEWEB maar ook met andere faculteiten samenwerken. Ik verheug me in dit verband onder andere op de samenwerking met Leo Huberts van Bestuurskunde.

Ik heb inmiddels kunnen beproeven met wat voor collega's ik hier op de Vrije Universiteit mag samenwerken. Met name de collega's van M&O hebben me op een warme manier ontvangen. Erg spannend vond ik de samenwerking in het kader van het ethiek onderwijs voor de economiestudenten. De samenwerking met collega Jan Jacob van Dijk was zeer inspirerend en houdt een mooie belofte in voor de toekomst. Ook de onderzoekjes die de studenten met enthousiaste en gespecialiseerde collega's hebben uitgevoerd smaakt naar meer. De collega's die betrokken zijn bij het masteronderwijs ethiek laten zien hoe ethiek in de verschillende specialistische opleidingen van waarde is. Ik leer daar veel van. Waardevol is ook de samenwerking met de collega's wijsbegeerte, nu een onderdeel van de faculteit der Geesteswetenschappen.

Ik heb inmiddels al kunnen ervaren wat voor slimme en enthousiaste studenten bij de Vrije Universiteit hun onderwijs volgen, ook ben ik al betrokken bij diverse promotietrajecten. Ik hoop dat ik kan bijdragen aan het onderzoekend leren dat ik voorsta en hoop ook samen met de promovendi en collega's te werken aan een onderzoeksprogramma.

De inzichten waar ik de komende jaren bij het onderwijs en onderzoek in de ondernemingsethiek gebruik van kan maken heb ik te danken aan de samenwerking met een groot aantal duurzame bedrijven, maar ook aan mijn samenwerking op eerdere werkplekken. Ik denk aan mijn werk aan de Erasmusuniversiteit, KPMG, MVO Nederland, Nyenrode, de Universiteit Utrecht en Saxion. Ik ben erg blij met de oud-collega's die vandaag aanwezig zijn bij deze inauguratie. Saxion heb ik ervaren als een warm nest. Met name Willeke Slingerland en Maurits wil ik noemen, die nu met een onthoofd lectoraat, Governance moeten vormgeven. Erg veel steun heb ik ervaren van Dick Sweitser, die me bij Saxion heeft binnen geloodst en veel ruimte heeft gegeven voor het opzetten van een

onderzoeksprogramma. Bijzonder is ook de relatie die ik met Michel van Hulten heb opgebouwd. De samenwerking gaat gewoon verder. Heel waardevol vind ik de samenwerking binnen de topsector Energie, het bestuur van Groen Gas Nederland en de Commissie van Deskundigen voor de Mestwetgeving. Mijn dank voor deze samenwerking en alles wat ik van jullie heb mogen leren en naar ik hoop in de toekomst zal leren.

Lieve familie en vrienden. Graag zet ik de vele maatschappelijke discussies die ik met velen van jullie had voort. Ik zal jullie tot vervelens toe blijven gebruiken als proefkonijn voor alle cases en theorieën. Jullie stimuleren me zeer.

Lieve Annemarie, “mijn favoriete vrouw”. Dank je dat je me zo steunt bij mijn werk dat ik met volle overgave doe. Het betekent vaak op vreemde tijden skypen en soms tot diep in de nacht werken aan stukken.

Ik dank u voor uw aanwezigheid. Vergeet vooral niet een kopje Hennepthee te drinken bij Esther Molenwijk.