



*'Gij zult maatschappelijk
verantwoord ondernemen!'*

Een pleidooi voor een doorleefde bedrijfsethiek

Lectorale Rede Ruud Welten

Kom verder. Saxion.

www.saxion.nl/ethiek

*'Gij zult maatschappelijk
verantwoord ondernemen!'*

Een pleidooi voor een doorleefde bedrijfsethiek

Inleiding. Over eieren	7
Het doel van het lectoraat ethiek	9
Het hoofdthema: Maatschappelijke verantwoordelijkheid	11
Verantwoordelijkheid en vrijheid	11
Kwade Trouw	13
Zombies	15
Dodelijk succes	16
Zombie-ethiek	16
MVO is de oplossing. Maar waarvoor?	17
5 criteria voor zombievrije maatschappelijke verantwoordelijkheid	21
Get a life	23
De zin van het (bedrijfs)leven	23
Why?	23
Het 'niet-denken-maar-doen'-virus	25
Maatschappelijke verantwoordelijkheid met Aristoteles	26
Geluk is geen middel, maar een doel	26
Excellentie in het bedrijfsleven	29
(H)(er)ken uw stakeholders	33
ISO 26000	34
Economie, of 'Waarmee kan ik u van dienst zijn?'	37
Angst	37
Het waarom van economie	39
'Maar eerlijk gezegd vind ik het allemaal wel best zo...'	39
Economie als dienstbaarheid	40
Gastvrijheid	41
De kunst om te verwelkomen	43
Slotwoord	47
Over de auteur	51
Noten	53

Inleiding. Over eieren

Er is een grap die Woody Allen vertelt in de film *Annie Hall*. Een man gaat naar een psychiater en zegt dat zijn broer denkt dat hij een kip is. “Waarom laat u uw broer niet behandelen?” vraagt de psychiater. “Tsja”, antwoordt de man, “dat wil ik wel, maar ik heb de eieren nodig”. Met ethiek gaat het vaak net zo. We houden er een gewenste overtuiging op na, waarvan we eigenlijk heel goed weten dat we er niet naar leven. Zo menen we bijvoorbeeld dat business een harde wereld is waarin je hebt te overleven. We zouden dat graag anders zien maar we hebben de eieren te hard nodig. De man bij de psychiater weet dat zijn broer geen kip is, maar gaat liever mee in de illusie van zijn broer, omdat hij er profijt uit denkt te halen. Wie is de broer in werkelijkheid? Die zal het, als het aan zijn broer ligt, nooit te weten komen. In wat volgt zal ik verdedigen dat we ons vaak te veel om de eieren bekommeren en te weinig over de vraag wie we werkelijk zijn. Misschien zal men daarop antwoorden dat het in business nu eenmaal om de eieren gaat en minder over wie we zijn, maar dat is precies wat ik zal bestrijden. Wie goed wil zijn in business, moet weten wie hij is. Ik zal dat beschrijven als de ‘maatschappelijke verantwoordelijkheid’ van het bedrijf.

De vraag wie we zijn is de centrale vraag van ethiek. Misschien verbaast deze bewering. Gaat ethiek dan niet over normen en waarden, over dilemma’s en over het verschil tussen goed en kwaad? Jazeker, maar dat zijn alle deelvragen van de grote vraag wie we zijn. Ethiek gaat bijvoorbeeld niet zozeer over kiezen tussen goed en kwaad. Verreweg de meeste mensen vragen zich nooit af of ze een diefstal zullen plegen of dat ze de autohandelaar de mooie auto die ze graag willen hebben afhandig zullen maken door bedreiging en geweld. De meeste mensen weten heel goed wat het goede handelen is of hebben er in elk geval een idee over. We kiezen zelden of nooit tussen goed en kwaad, maar voelen ons vaak gedwongen een keuze te maken tussen twee afzonderlijk goed verdedigbare handelwijzen, die echter met elkaar botsen. Het komt er dan op aan: wie wil ik zijn? Het leven blijkt een grote uitdaging te zijn als het om het goede handelen gaat en dat geldt al helemaal voor het *bedrijfsleven*. Niet zozeer omdat managers en bedrijfsleiders slechterikken zouden zijn (al is dat wel een populaire opinie), maar omdat onze obsessie voor de eieren, het grote geld, onze kijk op de werkelijkheid verdoezelt. Voor mensen in bedrijven en organisaties, mensen op de werkvloer, voor managers of CEO’s is de vraag wie ze zijn cruciaal. Als individu, als bedrijf of organisatie maak

je deel uit van een sociaal geheel, ofwel de maatschappij. De klassieke Griekse filosoof Aristoteles, op wiens gedachten ik nog uitvoerig terugkom, noemt dat sociale geheel de *oikos*. Binnen een gezonde *oikos* kent en draagt ieder zijn verantwoordelijkheid. Dat 'kennen' en 'dragen' is precies wat ik bedoel met 'weten wie je bent'. Binnen de *oikos* weten we dat we niet alleen voor onszelf leven. Ieder heeft zijn eigen specialisatie, zijn vak, zijn beroep of passie waarmee hij de ander op een concrete manier van dienst is. Ik zal in wat volgt de opvatting verdedigen dat het goede handelen voor bedrijven niet los kan worden gezien van deze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ethiek gaat niet over persoonlijke smaak of voorkeur, maar, zoals de Franse filosoof Emmanuel Levinas het krachtig uitdrukt, om er te zijn voor anderen.¹ Goede zaken doen en er zijn voor anderen gaan uitstekend samen. Niet: eerst business, en daarna iets voor een ander doen, maar: business staat ten dienste van de maatschappij.

De belangrijkste vraag van bedrijfsethiek is dan: 'Wat is de bijdrage van mijn bedrijf aan een goede maatschappij?' Deze vraag behelst veel meer dan een marketingvraag, waarin alles erop gericht is om de identiteit van mijn bedrijf zo duidelijk mogelijk te krijgen om zo een strategische positie te kunnen innemen. De vraag naar de bijdrage van mijn bedrijf aan de maatschappij is, zoals ik zal laten zien, geen middel, maar een op zichzelf staand doel. Alle andere vragen gaan over middelen. 'Hoe los ik dit morele dilemma op de werkvloer op?', 'Hoe moet ik maatschappelijk verantwoord ondernemen?', of 'Hoe verbeter ik het publieke imago van mijn bedrijf?' zijn vragen die pas zinvol kunnen worden beantwoord wanneer het duidelijk is wie we zijn en waar we maatschappelijk gezien voor staan. Over dit en niets anders gaat het lectoraat ethiek.

Het doel van het lectoraat ethiek

Het formuleren van het doel van een lectoraat ethiek is een stuk eenvoudiger dan het realiseren ervan. Het doel van het lectoraat bestaat erin om de reflectie op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven te stimuleren; reflectie die ten grondslag ligt aan verantwoordelijk handelen. De grote vraag is natuurlijk hoe je dat doet. Het meest concrete antwoord dat ik daarop kan geven is: door te werken met studenten in hun beroepsopleiding. Het lectoraat ontleent haar bestaansrecht aan de student. Het is een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid, want de student van vandaag is de manager of professional van de nabije toekomst. De student kijkt uit over een landschap van bedrijven en organisaties waar hij zijn bijdrage aan zal gaan leveren. Daarom moeten niet alleen studenten maar ook bedrijven en organisaties worden betrokken bij de activiteiten

van het lectoraat. De bedrijven en organisaties waar onze studenten stage lopen of een afstudeerproject doen, ontleen op hun beurt hun bestaansrecht weer aan de maatschappij waar ze deel van uitmaken. Deze maatschappij, de onze, bevindt zich temidden van een sterk geglobaliseerde wereld. Het is een wereld die vele gezichten kent. Nu weer verschijnt ze als potentiële klant of afzetgebied, dan weer als goedkoop arbeidsland of als hulpbehoevende derde wereld, soms als betere wereld om jaloers op te zijn, en soms is ze lokkend (zoals de wereld gezien door de ogen van de toerist) of juist bedreigend. Midden in deze wereld staat de student die samen met het lectoraat praktische kennis nastreeft en verwerft waarmee zij als een maatschappelijk

verantwoord ondernemer haar horizon verbreedt. Het is eigen aan een horizon dat deze het einde is van onze reikwijdte. Wat zou het dus kunnen betekenen wanneer we spreken over het 'verbreden van de horizon'? Dat kan maar op één manier: door op een hoger liggende plaats, een heuvel of een toren te gaan staan. Het lectoraat wil deze plaats zijn van waaruit de student en het bedrijf kennis, inzicht en visie ontwikkelen. Dat is niet hoogmoedig bedoeld. Wie een schilderij goed wil bekijken, moet niet met zijn neus op het doek zitten, maar de juiste afstand ertoe zoeken.

.....
"We are not in business to make maximum profit for our shareholders. We are in business for only one reason: to serve society. Profit is our reward for doing it well. If business does not serve society, society will not tolerate our profits or even our existence." (Wijlen CEO Kenneth Dayton, geciteerd in: *Ethics in Hospitality Management*. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 1992, p. 249)
.....

Zo is het ook met een lectoraat ten aanzien van de beroepspraktijk. Waardevol praktijkgericht onderzoek is alleen mogelijk wanneer we op de juiste afstand van de praktijk staan: reflecterend, gebruik makend van wetenschap en denkvermogen maar met een grote nabijheid van, en betrokkenheid op de praktijk van de werkvloer. Het doel is niet om wetenschappers af te leveren, maar praktijkgerichte professionals die in staat zijn om soms even afstand te nemen zodat ze een visie kunnen vormen. Met het lectoraat wil ik bereiken dat onze studenten weten wie zij als toekomstige managers en zakenmensen zijn, dat zij de maatschappelijke verantwoordelijkheid die gegeven is met hun professie herkennen en tot het kompas van hun handelen laten zijn. Dit is wat ik verderop zal beschrijven als excellentie. Die verwerf je alleen door reflectie op je eigen handelen, niet door het nalopen van afvinklijstjes. 'Praktijkgericht onderzoek' in de ethiek heeft alleen zin wanneer het een werkelijk filosofische reflectie betreft. Door kwantitatief te turven en te meten komen we in het beste geval iets te weten over hoe het is, maar ethisch onderzoek gaat altijd ook over de vraag hoe het zou *moeten* zijn. Dit praktijkgerichte onderzoek voeren we samen uit met inspirerende partners; de mooie voorbeelden uit het bedrijfs- en organisatieleven.

Het hoofdthema: Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Bedrijfsethiek en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het bedrijf zijn voor mij identiek. Wanneer met ethiek de vraag naar wie we zijn wordt bedoeld, dan betekent 'bedrijfsethiek' dat je jouw bedrijf begrijpt vanuit haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Met deze maatschappelijke verantwoordelijkheid bedoel ik niets anders dan het product van het bedrijf. Dat kan een ding zijn, zoals een auto, voedsel of een paraplu, maar ook een dienst, zoals onderdak, vervoer of professioneel advies. Het bedrijf neemt de verantwoordelijkheid op zich voor dit product. Ze is daarmee dienstbaar aan de maatschappij, die haar daarvoor beloont. Om dit goed te kunnen doen, zijn veel randvoorwaarden nodig, zoals marketing, gezond financieel management, goed bestuur, visie op strategie, goed personeelsbeleid etc. Dat zijn middelen om de maatschappelijke verantwoordelijkheid te realiseren. Deze beschrijving kan misschien wat ongewoon overkomen, omdat we tegenwoordig bij 'MVO' (maatschappelijk verantwoord ondernemen) aan andere dingen denken. Daarom is het nodig om eerst te blijven stilstaan bij de woorden 'maatschappelijke' 'verantwoordelijkheid'.

Verantwoordelijkheid en vrijheid

In tegenstelling tot het woord 'ethiek' is 'verantwoordelijkheid' een woord dat we vaak gebruiken. Verantwoordelijkheid veronderstelt allereerst dat we ons bewust zijn van de gevolgen van ons handelen. Een dakpan die bij een storm een voorbijganger verwondt, is niet verantwoordelijk voor wat is gebeurd om de doodeenvoudige reden dat de dakpan zich niet bewust kan zijn voor wat is geschied. Het is onzin om te zeggen dat de dakpan verantwoordelijk is. Verantwoordelijkheid kan alleen worden toegeschreven aan vrije individuen. Dat wil zeggen: mensen die een keuze hebben. De dakpan is niet vrij. Hij is onderworpen aan de natuurwet van de zwaartekracht en wordt meegesleurd door de harde wind. Er zijn veel zaken waar wij mensen niet verantwoordelijk voor zijn, zoals het feit dat ons hart klopt, dat we ouder worden, of dat als we vallen, we altijd naar beneden vallen. Dit zijn zaken die zijn zoals ze zijn. We kunnen er niets aan veranderen. Zaken waar we verantwoordelijk zijn, zijn altijd zaken waarin we vrij zijn, waarin we kunnen kiezen. Ethiek nu, gaat altijd, zonder uitzondering, over ons handelen voor zover we vrij zijn; over handelen waarin we keuze hebben en verantwoordelijkheid kunnen en

dus moeten dragen. Verantwoordelijkheid erkennen betekent dat we in staat zijn in te zien wanneer we vrij zijn (wat dus betekent: wanneer we keuzemogelijkheden hebben). En dat is nog niet zo gemakkelijk. Stel, de baas van een noodlijdend bedrijf besluit om de afgekeurde producten ook te gaan verkopen: op die manier kan het bedrijf in elk geval nog even haar hoofd boven water houden. De salesmanager wordt opgedragen om deze verkoop in werking te zetten. Zij weet dat de afgekeurde producten, laten we zeggen snoepgoed, in sommige gevallen schadelijk kunnen zijn voor de gebruikers, al is die kans erg klein. Het druist tegen haar professionele principes in om te gaan sjoemelen. Wanneer we nu zeggen dat de salesmanager niet vrij is, dat ze ‘met haar rug tegen de muur staat’, omdat de baas haar dit opdraagt, dan miskennen we daarmee de verantwoordelijkheid van de salesmanager. Zal ze haar baas ervan proberen te overtuigen dat zijn plan slecht is? Neemt ze ontslag? Of voert ze het plan tegen haar zin uit? Wat het antwoord ook moge zijn, we ontkennen haar vrijheid wanneer we zeggen dat ze geen keuze heeft. Haar keuze heeft in alle gevallen gevolgen en deze gevolgen kan zij niet van zich afschuiven. Over dit afschuiven kom ik zo nog te spreken.

Verantwoordelijkheid is niet mogelijk zonder vrijheid. Want vrijheid betekent dat we in een situatie zijn waarin we kunnen, ja zelfs *moeten* kiezen, en daarom ook ‘eigenaar’ zijn van de gevolgen van onze keuze. Het gaat dan niet om eigenaarschap van dingen, maar om de erkenning van de invloed die wij als persoon hebben op de gevolgen van ons handelen. De gevolgen van de beslissing van de salesmanager horen volledig bij *haar* handelen.

De taal zegt iets over verantwoordelijkheid dat we vaak over het hoofd zien: ver-antwoord-elijkheid betekent antwoord geven.² Dat impliceert dat er van mij iets wordt gevraagd waarop ik onvermijdelijk dien te reageren. Een situatie vraagt om een antwoord. Niet antwoorden is doen alsof de situatie waarin ik zit eenvoudigweg niet de mijne is. Het is zeggen: ‘Ik heb geen keuze’. Managers op de werkvloer weten heel goed dat ze keuzes moeten maken. In een wirwar van belangen, doelen, profit en bedrijfsreputatie moeten zij dagelijks keuzes maken. Niet kiezen is dan ook kiezen. Er zijn voorbeelden van bedrijven die failliet moesten gaan omdat de leidinggevenden de knoop niet konden doorhakken om het mes te zetten in de personeelsbegroting. Er zijn voorbeelden van bedrijven waar werknemers met malafide verkooptechnieken, die door het bedrijf werden afgewezen, te

lang hun gang konden gaan omdat ingrijpen een direct gevolg zou hebben voor de omzet. Wanneer het om echte problemen of dilemma's gaat, kunnen we ons niet permitteren niet te kiezen of te denken 'morgen zal het wel beter zijn' of eindeloos blijven twijfelen en mijmeren. Zoals het maken van een keuze, heeft het nalaten van een keuze net zo goed gevolgen. Deze gevolgen horen bij degene die kiest of dat juist nalaat. Dat betekent niet dat het altijd gemakkelijk is om te kiezen.

Kwade Trouw

Het probleem van de moderne samenleving is dat wij oneindig veel strategieën krijgen aangereikt om onze verantwoordelijkheid te ontvluchten. Het komt ons namelijk vaak goed uit om niet verantwoordelijk te hoeven zijn. Wanneer ik er op aangesproken word dat ik oneerlijke handel drijf met een derdewereldland, dan heb ik de mogelijkheid om daarop te antwoorden dat 'de markt nu eenmaal zo werkt', of dat 'als ik het niet doe een ander het wel doet', etcetera. Door middel van redeneringen probeer ik de morele angel uit de wond te halen. Ik verban de handelspropositie die ik heb verworven uit het morele domein om verder niet bellemmerd te hoeven worden in het zakendoen. Het gaat dan niet zozeer om het niet 'nemen' van mijn verantwoordelijkheid, maar om de sluier waarachter ik mijzelf verberg om mijn verantwoordelijkheid niet te hoeven zien, laat staan te nemen. Vanuit een consumentenperspectief klinkt het als muziek in de oren om vrij te zijn en keuzemogelijkheden te hebben. Echter, voor wie beslissingen moet nemen die gevolgen hebben voor het welzijn van anderen, zijn vrijheid en keuze vaak een zware last. Dat is waar de filosoof Jean-Paul Sartre op doelde toen hij zei dat wij mensen 'gedoemd zijn vrij te zijn'.³ We kunnen onszelf en anderen voor de gek houden en de last verlichten door de vrijheid van ons handelen te ontkennen. Op persoonlijk vlak leidt dat tot excuses zoals: "Ik kan niet anders; ik sta met mijn rug tegen de muur". Ik ontken dan mijn vrijheid. Ik doe alsof ik als een dakpan ben, geheel overgeleverd aan oorzaken die buiten mijzelf liggen. Ik waai mee met de rukwind. De zwaartekracht dwingt mij zus en zo te handelen. Op bedrijfs- en organisatieniveau vinden we een heel scala aan zulke argumenten, zoals het genoemde: "De markt werkt nu eenmaal zo". Sartre heeft zulke argumentaties die gebaseerd zijn op de ontkenning van de eigen vrijheid van het handelen aangeduid met de

term 'kwade trouw'.⁴ Ik heb in het begin gezegd dat ethiek gaat over de vraag wie je bent. Kwade trouw is liegen ten aanzien van jezelf door te ontkennen dat je vrij en dus verantwoordelijk bent. In onze cultuur leidt dit gedrag tot een erosie van verantwoordelijkheid. De socioloog Zygmunt Bauman noemt dat de *adiaphorization* van onze leefwereld. Dat houdt in dat we bepaalde ethische zaken behandelen alsof ze niets met ethiek te maken hebben.⁵ In plaats van dat we erkennen dat ons handelen gevolgen heeft voor anderen, schuiven we verantwoordelijkheid liever van ons af. Kwade trouw blijkt steeds opnieuw een van de grootste struikelblokken te zijn voor bedrijven en organisaties op weg naar een goede bedrijfsethiek. De bedrijfs- en organisatiecultuur blijkt zich uitstekend te lenen voor het ontkennen van verantwoordelijkheid.

Is het bedrijfsleven per definitie te kwader trouw? Gaan ethiek en business sowieso wel samen? De pessimistische kijk op business zit diep in onze cultuur geworteld. Volgens de Amerikaanse rechtsdeskundige Joel Bakan is het bedrijf in onze samenleving zelfs een plaats geworden waar mensen met een oorspronkelijk persoonlijk moreel besef - keurige vaders en moeders - tot monsters worden. Zodra mensen de bedrijfscultuur binnenstappen worden ze pathologische wezens die slechts als doel hebben macht en winst te vergroten en daartoe elke vorm van humaniteit of ethiek ontkennen.⁶ Men kan deze stelling eenzijdig en overdreven vinden, maar in elk geval zet hij de noodzaak van de bedrijfsethiek op scherp. De ontwikkelingen in het bankwezen en bedrijfsleven van de laatste tien jaar maken dit duidelijk. Het is naïef om nu nog te denken dat een moreel individu ook wel een moreel goed zakenman of manager zal zijn. Wanneer we willen weten of een bedrijf maatschappelijk verantwoord handelt, kunnen we dat niet direct op de man af vragen. Het is zinloos om aan een corrupte handelaar te vragen of hij eerlijk is. Het is naïef om volledig af te gaan op wat mensen of bedrijven over zichzelf beweren. Bovendien, iemand die steeds weer over zichzelf beweert dat hij zo integer is, bereikt het tegenovergestelde van wat hij wil: we worden achterdochtig in plaats van dat ons vertrouwen in zo iemand toeneemt. Je zou zeggen dat je dit probleem voor bedrijven eenvoudig kunt oplossen, door ethiek meetbaar en dus bewijsbaar te maken. Meten en hupsakkee een sticker erop. Het is waar: soms is maatschappelijke verantwoordelijkheid (energiebesparing, CO₂-uitstootvermindering, etc) heel meetbaar. Dat leidt ertoe, dat bedrijven zoveel mogelijk het meetbare handelen nastreven wanneer ze het over maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben. Omdat het vaak milieu-maatregelen zijn die meetbaar zijn, wordt maatschappelijke verantwoordelijkheid dan oneigenlijk beperkt tot verantwoordelijkheid voor het milieu. Over deze verenging, die zelf een vorm van kwade trouw is, kom ik nog te spreken.

Bedrijven zeggen gemakkelijk: "Zeg maar wat ik moet doen, we zullen het regelen". De motivatie is dan extern. De bedrijfsethiek die ik wil verdedigen zegt: "Wij nemen de verantwoordelijkheid voor ons product zelf volledig op ons". Ongeacht wat anderen doen. De motivatie is dan intern. Het is dan een 'doorleefde' in plaats van slaafse bedrijfsethiek. Het probleem waar ik eerst bij wil blijven stilstaan gaat over externe motivatie die zich doet voorkomen als interne motivatie.

Het belang om ethisch te zijn of te lijken, is in veel gevallen niet-ethisch van aard. Ik zal dat beschrijven als 'zombie-ethiek'. Het gaat er mij zelfs niet om wat de maatregelen zijn en hoe we ze moeten nemen. Waar het mij om gaat is dat we anders, vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid, gaan denken over de markt. Ethiek gaat altijd over interne motivatie die vanuit de beschreven vrijheid ontstaat. Het zal inmiddels duidelijk zijn dat de titel 'Gij zult maatschappelijk verantwoord ondernemen!' ironisch is bedoeld. Want het is een extern gebod, dat precies omdat het blijkbaar *moet*, de vrijwillige, dus vrije herkenning en erkenning van verantwoordelijkheid in de weg staat.

Dodelijk succes

Een zombie is iemand die dood is, geen ziel meer heeft, maar blijft rond-dolen en overal waar het komt dood en verderf achter laat. Een zombie kent geen eigen wil, maar wordt gedreven door een gewelddadige nietsontziende obsessie. Het wordt gedreven door een ontembare drift naar... bloed en levend vlees. Vervang dat laatste voor profit en geld. In december 2001 ging het tot dan toe schijnbaar meest succesvolle bedrijf ooit, de Amerikaanse energiereus ENRON, failliet. 21.000 mensen verloren hun baan en hadden geen enkel recht opgebouwd op sociale voorzieningen. Een topman pleegde een jaar later zelfmoord. Hij was uiterst succesvol geweest in het vergaren van astronomische bedragen geld, ten koste van alles en iedereen. Zelfs ten koste van zijn eigen leven. In de Amerikaanse opinie gaat hij de geschiedenis in als een bloeddorstig monster, een zombie, geobsedeerd door winst.⁷ Enkele jaren later speelde op Broadway een musical over ENRON, maar deze werd voortijdig van de planken gehaald omdat het Amerikaanse publiek nog niet rijp was voor de ironie van de val van ENRON.⁸ 'Je maakt toch ook geen vrolijke musical over de Holocaust?' schreef een recensent.

Zombie-ethiek

Zombies kunnen individuen zijn. Bedrijven kunnen mensen tot zombies maken. De maatschappij is voor zombies niets anders dan iets waar je geld uit kunt zuigen. We moeten zombies dus opsporen en ze onschadelijk maken. En dit is nu

juist het grote probleem. Zoals we allemaal weten, kunnen zombies eruit zien als normale levende mensen. Zombies kunnen *doen alsof* ze ethisch zijn. Bijvoorbeeld door te zeggen: “vertrouw me, ik ben je beste vriend”. Zombies brengen zombie-ethiek voort. Daarmee bedoel ik de opkomst van iets dat op het eerste gezicht op ethisch handelen lijkt, maar niet meer is dan zombiegedrag. Je kent die films wel, waarin de vriend de hoofdpersoon verleidt en zich als beste vriend gedraagt maar aan het eind van de film een zombie blijkt te zijn en bloedig toeslaat. Voor het bedrijfsleven en voor onze maatschappij in haar geheel is dit een serieus probleem. Sommige bedrijven hebben inmiddels geleerd dat onethisch handelen niet meer door de maatschappij geaccepteerd wordt en proberen zich ethisch te doen voorkomen, met als doel gewoon door te gaan met uitzuigpraktijken. Dit fenomeen wordt vaak beschreven als ‘window-dressing’ of ‘greenwashing’. Wie iets zinnigs wil zeggen over maatschappelijke verantwoordelijkheid, kan zich niet permitteren om te doen alsof *greenwash* niet bestaat. Daarom begin ik, voordat ik aan de positieve betekenis van maatschappelijke verantwoordelijkheid toekom, met zombie-ethiek.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid loopt steeds het gevaar zombie-ethiek te worden: een onbezielde praktijk van afvinklijsten en keurmerken.⁹ Het wordt gedreven door een wanhopige zoektocht naar nieuwe klanten of door de vraag hoe het imago van het bedrijf kan worden opgepimpt. “Maar dat is toch in elk geval beter dan niets?”, hoor je vaak. Nee: een zombie die aardig doet tegen zijn vriend blijft een levensbedreiging. Hij blijft erop uit toe te slaan. Hullen multinationals en bedrijven zich in de MVO- en duurzaamheidsschaapskleren om intussen gewoon hun slag te slaan, of maakt onze kapitalistische, consumentistische samenleving werkelijk een evolutie door?

MVO is de oplossing. Maar waarvoor?

“MVO loont.” Ja, maar voor wie eigenlijk? Te vaak wordt het gebruikt om andere problemen dan de oorspronkelijke ethische, maatschappelijke inzet op te lossen. Het gaat dan om problemen als: “Hoe kunnen we het imago van ons bedrijf verbeteren?”, “Hoe kunnen we de klant van vandaag aanspreken?” of “Hoe kunnen we onszelf onderscheiden?” Het antwoord op dit probleem is even waar als dat het

simpel is: maatschappelijke verantwoordelijkheid is er als doel in zichzelf, nooit als een middel om een ander doel mee te bereiken. In nog geen tien jaar tijd is de zo mooie term 'maatschappelijke verantwoordelijkheid' verworden tot een instrument van bedrijfsvoering, terwijl er nu juist alle kansen zijn om een pas op de plaats te maken en duurzaam te reflecteren op de manier waarop wij in de westerse wereld met de aarde en met elkaar omgaan, of liever gezegd, bijna ten onder gaan aan een niets ontziend consumentisme.

"Duurzame ontwikkeling is ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen", zo introduceerde de VN-commissie Brundtland in 1987 de term 'duurzaamheid' die een glorieuze carrière tegemoet kon zien.¹⁰ Het is een mooie term die staat voor een pas op de plaats, voor het denken in een langetermijnperspectief. Traditionele bedrijven worden doorgaans niet gedreven door een langetermijnperspectief en al helemaal niet door een zorg voor de medemens en voor de aarde. Dat betekent nog niet dat bedrijven altijd zombies zijn. Wel ligt dat gevaar op de loer omdat bedrijven zaken die lange termijn vereisen met kortetermijnmiddelen willen aanpakken. Maatschappelijke verantwoordelijkheid is zo'n zaak, zoals duurzaamheid dat ook is. Duurzaamheid staat voor geduld. Economie staat voor de gerichtheid op winst op korte termijn. Economie is ongeduldig. De kracht van de economie is zo sterk, dat duurzaamheid zelf slechts een 'tool' dreigt te worden van de strategie van een bedrijf. Dat is niet 'beter dan niets': dat is desastreus. Willen we echt werk maken van maatschappelijke verantwoordelijkheid, dan moeten we niet vluchten in managementtools en afvinklijsten, maar anders leren denken over economie en markt. Daarover straks meer.

Ik verzet me dan ook tegen een opvatting van MVO volgens welke het een paraplubegrip zou zijn voor een hoop uiteenlopende maatregelen, en waarin het slechts gaat om het oppimpen van het imago van het bedrijf. Bij deze opvatting van MVO denkt men dan aan het vervangen van gloeilampen, het schenken van wat geld aan een ontwikkelingsproject, het rijden in een zuinige bedrijfsauto, het terugdringen van CO₂-uitstoot, een boomplantdag organiseren, lampen uit doen als je een leeg vertrek verlaat, kinderarbeid proberen uit te roeien, of eens in het jaar met het bedrijfspersoneel een uitje organiseren voor de plaatselijke kinderen met

een down-syndroom en zo kunnen we nog wel even doorgaan. De mogelijkheden zijn legio. MVO is zo gezien een soort supermarkt die open gaat als het bedrijf sluit en waar we naar geloven wat maatregelen kunnen inkopen om uiteindelijk 's avonds met een gerust gevoel te gaan slapen met: "Vandaag heb ik ondanks die harde business toch nog iets goeds gedaan!".¹¹ Maar MVO is geen gaarkeuken voor wereldverbeteraars, het is geen supermarché van goede bedoelingen, het is niet 'een heleboel dingen', maar slechts één ding. *Het antwoord op de vraag: wat is de bijdrage van mijn bedrijf aan een goede samenleving?* Zoals gesteld is de reflectie op deze vraag het hoofddoel van het lectoraat.



5 criteria voor zombievrije maatschappelijke verantwoordelijkheid

1 Het bedrijf (of de organisatie) vaart op het morele kompas dat geheel en al wordt bepaald door het doel dat ze zichzelf stelt; een doel dat altijd wordt begrepen als een bijdrage aan de samenleving en dat concreet wordt in haar product.

2 Maatschappelijke verantwoordelijkheid is van toepassing op de *core-business* van het bedrijf. Het kan niet gaan om activiteiten die niets met de core-business te maken hebben.

3 Maatschappelijke verantwoordelijkheid is een doel op zichzelf, geen middel tot iets anders.

4 De te nemen maatregelen zijn het gevolg van een consultatie bij de relevante stakeholders van het bedrijf. (zie pagina 33)

5 Het bedrijf vermijdt alle vormen van schade aan mensen en aan de natuur. Daartoe neemt het zelf, op eigen initiatief, de maatregelen die daarvoor nodig zijn.

De zin van het (bedrijfs)leven

Onder een *doorleefde ethiek* versta ik het tegenovergestelde van een ethiek die onbeziel is (de zombie-ethiek). Het is een manier van in het leven staan waarin je als ondernemer of medewerker van een bedrijf doet wat je doet, eenvoudigweg omdat je het belangrijk en waardevol vindt. Ik schroom niet om te stellen dat dit over de zin van het leven gaat. In een gesprek dat ik had met jonge, bevlogen ondernemers in duurzaam toerisme kwam vooral naar voren dat hun motivatie niet zozeer voortkwam uit plichtgevoel of verantwoordelijkheid, maar vooral uit de lol die ze hadden om iets te kunnen betekenen voor anderen. Ze wilden vooral iets 'zinnigs en leuks' met hun *leven* doen.

De zin van het leven is volgens mij dan ook niet zozeer te vinden in diepe meditatie, ver van het gewoel van de drukte, noch in boeken, noch in het vastklampen aan één of andere levensovertuiging die, zodra hij verveelt of niet meer zo goed uitkomt, inwisselbaar is voor een andere. De zin wordt gemaakt en ervaren in de context van de *gemeenschap* waarin we leven. Daar leveren we zelf een bijdrage aan. Business is bij uitstek zo'n maatschappelijke context. Ondernemen, organiseren, handel drijven: het zijn activiteiten die alleen mogelijk zijn omdat ze maatschappelijk zinvol zijn. Daarom is het zo belangrijk dat we weten waarom we dingen doen. Niet slechts omdat de concurrent het ook doet. Het is van het allergrootste belang dat we studenten in hun beroepsopleiding deze vraag stellen. Alleen dan bereiden we ze op een verantwoordelijke manier voor op hun deelname aan de *oikos*. Wat dat betreft lijkt de betekenis van 'ethiek' ook erg op die van 'duurzaamheid'. Het gaat bij 'de behoeften van het heden', zoals het Brundtlandrapport het zegt, niet om snelle antwoorden en oplossingen. Een vak leren betekent iets doen met je eigen leven dat je als zinvol en leuk ervaart. Vandaar: *get a life!*

Why?

Waarom bestaan bedrijven en organisaties? Het lijkt zo'n eenvoudige vraag. Toch hebben verschillende antwoorden op deze vraag verregaande consequenties. Het bedrijfsleven, organisaties, de banken en de overheden: vanuit de maatschappij bezien voelen we er vaak een sterk gevoel van onbehagen bij.

Dat onbehagen dwingt ons de vraag te stellen: waarin bestond ook alweer de werkelijke taak van bedrijven en organisaties?

Simon Sinek is wereldberoemd geworden met een TED-filmpje waarin hij met overtuiging laat zien dat bedrijven de vraag *wat* ze doen en *hoe* ze het doen vaak goed weten te beantwoorden, maar geen antwoord hebben op het *waarom* van hun bedrijf.¹² Dat is een pijnlijke waarheid die managers en bedrijfsleiders aan het denken zet. Het gaat niet alleen maar om het 'hoe' en 'wat' (zoals *hoe* moeten we ons maatschappelijk verantwoord profileren en *wat* moeten we daarvoor doen?) maar allereerst om het *waarom*. De les van Sinek blijft echter nog beperkt tot marketing. Wie bereid is de vraag naar het waarom radicaal te stellen, stelt uiteindelijk de vraag naar de zin van het bestaan van het bedrijf. Dat is een ethische vraag, op de manier zoals ik in de inleiding beschreef: het is de vraag naar wie je bent, niet alleen als individu, maar ook als bedrijf. Pas dan wordt ook duidelijk dat MVO weliswaar een trend mag zijn in de praktijk van het bedrijfsleven van nu, maar dat het hele idee ervan veeleer teruggaat naar de werkelijke maatschappelijke verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven. Eerder dan dat maatschappelijke verantwoordelijkheid een nieuwe trend zou zijn, is het een terugkeer naar het hart van de economie, de *oikos*: de huishouding van een gezonde maatschappij waarin iedereen zijn of haar verantwoordelijkheid kent en draagt. De economie is het sociale verkeer tussen mensen, hun diensten en producten, die geheel en al gebaseerd is op wederzijds vertrouwen en mensen uitdaagt om hun bijdrage aan de maatschappij te leveren.

Het woord 'bijdrage' betekent meer dan alleen maar de rommel opruimen die je als bedrijf achter je laat. Daarom gaat maatschappelijke verantwoordelijkheid beslist niet alleen maar over zorg voor het milieu. Bedrijven hebben sinds het Brundtlandrapport al veel bereikt als het om het milieu gaat, maar hebben er vaak nog grote moeite mee om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid in de volle draagwijdte te begrijpen. Ik citeer bedrijfskundige en oud-minister Pieter Winsemius: "Ik durf de stelling aan dat het milieu een rijkeluisprobleem is. Niet meer dan dat we de zaken een kwartslag of zo moeten draaien. Dat gaat ook gebeuren. Het milieu zit zo langzamerhand in onze genen. Er hoeft op dat terrein maar iets te gebeuren, of er staan hordes actiegroepen en politieke partijen klaar om er de volle aandacht voor te vragen. In sociaal opzicht laten we het echter afweten. Vroeger

had je daarvoor de kerk of de vakbeweging, maar die zijn hun greep op de buurt kwijtgeraakt. Er is een gat gevallen, waardoor we de slag naar echte duurzaamheid maar moeizaam kunnen maken.”¹³ De sociale rol die de kerk nog geen dertig jaar geleden op zich nam wordt in onze tijd steeds meer overgenomen door sommige bedrijven waarvan we vaak zijn vergeten hoe natuurlijk de maatschappelijke rol is die bij ze past. Voetbalclubs bijvoorbeeld. Voetbal gaat niet over supportersgeweld, bestuurlijke ruzie of excessen in transfers. Voetbal gaat over een spel. Een sociaal spel dat we kunnen zien in elke wijk van elke stad. De clubs noemen het MBO, ‘maatschappelijk betrokken ondernemen’, of ‘scoren in de wijk’, maar wat maakt het uit hoe we het noemen. De clubs gaan ermee terug naar wat we hun ‘core-business’ zouden kunnen noemen: dienstverlening aan jongens (en meisjes) die een spel spelen. Dat is het *waarom* van het bestaan van voetbalclubs.

Het ‘niet-denken-maar-doen’-virus

Wie zich de vraag stelt naar het *waarom* van het (bedrijfs)leven is bezig met (bedrijfs)ethiek. Het bestaansrecht van elk bedrijf - het antwoord op het *waarom* - bestaat erin dat ze iets toevoegt aan de maatschappij. Misschien denk u nu: “Dat klinkt allemaal wel mooi, maar hoe gaan we dat bereiken?”, en onmiddellijk betrapt u zichzelf erop dat u van de *waarom*-vraag naar de *hoe*-vraag bent afgezakt. Managers hebben vaak de neiging om alle aandacht naar het handelen te doen uitgaan. Ze willen eerst weten

hoe. ‘Niet denken maar doen!’ is dan de slogan. Een pleidooi voor een doorleefde bedrijfsethiek is daarom ook een pleidooi voor een denken dat de bezieling is van het doen. Alleen zombies hebben geen ziel en kennen geen bezieling. We moeten daarom niet alleen af van zombies en zombie-ethiek, maar ook van het dodelijke ‘niet-denken-maar-doen’-virus. Denken *is* doen. Ik citeer de Rotterdamse filosoof Henk Oosterling, bij wie ik ooit mijn filosofiestudie begon en die nu grootschalige sociale projecten realiseert in de Rotterdamse buitenwijken: “Denken is doen.

.....
“Praktisch ingestelde mensen willen het liefst de vragen beantwoorden met daden. Ergens een schop in steken, misschien. Of beter nog: een maatregel nemen, of een nieuwe wet invoeren. Maar bezint eer ge begint. Misschien wordt er momenteel wel te veel gedaan, te veel ondernomen en te weinig nagedacht. Misschien zijn de acties te onbezonnen om de bedoelde effecten te hebben.” (Arjo Klamer, *In hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehagen*, Ten Have, Kampen, 2005, p. 12)
.....

Woorden zijn daden. Voor mij sluiten daadkracht, wilskracht, verbeeldingskracht en reflectie naadloos op elkaar aan”.¹⁴ Een pleidooi voor een doorleefde bedrijfs-ethiek is daarom ook een pleidooi om het denken ernstig te nemen. Wanneer we onze studenten niet laten denken, maar alleen maar tot ‘doeners’ maken, lopen er binnenkort nog meer zombies rond op de markt. Laten we daarom eens te rade gaan bij de filosoof die voor het eerst in de westerse cultuur heeft nagedacht over ethiek en economie: Aristoteles.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid met Aristoteles

Wat Sinek in zijn filmpje zegt is in feite een gedachte die Aristoteles 2.400 jaar geleden verwoordde in zijn ethiek.¹⁵ De Amerikaanse filosoof en managementwetenschapper Robert C. Solomon is de eerste geweest die het belang van Aristoteles voor het bedrijfsleven heeft beschreven in zijn boek *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*.¹⁶ Voor Solomon biedt de ethiek van Aristoteles drie kernachtige uitgangspunten. Ten eerste wordt Aristoteles’ ethiek gekenmerkt door een denken voorbij de winstmaximalisatie van het bedrijf. Het uiteindelijke doel van een bedrijf is niet de winstmaximalisatie, maar haar dienstbaarheid in een groter, socialer verband. Ten tweede stelt de aristotelische ethiek de vraag aan het bedrijf: ‘Wat is uw bijdrage aan de maatschappij, beschouwd vanuit de core-business?’ Ten derde maakt Aristoteles’ ethiek het goed mogelijk om de specifieke taak van elk bedrijf of zelfs elk beroep concreet te maken. Daartoe gebruikt hij een bijzondere methode, gebaseerd op ‘deugd’ of excellentie, waar ik nog op terugkom.

Geluk is geen middel, maar een doel

Het belangrijkste inzicht van de aristotelische ethiek is dat de structuur van ons handelen bepaald dient te worden door doelgerichtheid. Dat is het ‘waarom?’ Wie iets doet, moet weten wat het doel daarvan is. Dat klinkt simpel, maar in de dagelijkse praktijk doen we veel dingen zonder dat we daarbij het doel voor ogen hebben. Wat is het doel van het bedrijf, de organisatie of de onderneming? Een onderneming, de naam zegt het al, is handel(en), activiteit. Wanneer ik aan een

willekeurige werknemer vraag: "Wat is het doel van jouw werk?", dan zal ik meestal het antwoord krijgen: "Ik werk omdat ik daarmee geld verdien". Het is een eerlijk en realistisch antwoord, waar niets mee mis is. Aristoteles zou echter doorvragen: "Wat is het doel van het verdienen van geld?" De werknemer zal zeggen dat hij geld verdient om van te leven. Maar Aristoteles zou
nog niet tevreden zijn en verder vragen. Het geld is Geluk is iets volkomens dat op zichzelf
in het antwoord van de werknemer een middel tot volstaat: het is het doel van ons han-
iets anders. Geld is een middel om van te leven. Maar delen. (Aristoteles, *Ethica*, 1097 b 21)
omdat het een middel is met een ander doel dan zich-
zelf, moet het dus een middel zijn tot een hoger gelegen doel. Zelfs wanneer de werknemer zegt: "Maar mijn enige doel is geld verdienen", moet hij voor Aristoteles toch nog weten aan te geven waarom hij dan geld wil verdienen, want geld is altijd, in alle gevallen, een middel tot iets anders. Tot het kopen van eten bijvoorbeeld, of van een huis of een mooie boot. Misschien antwoordt de werknemer: "Om mijn familie te onderhouden". En waarom wil je dan een boot kopen of je familie onderhouden? Aristoteles is pas tevreden met het antwoord wanneer de werknemer een doel weet aan te geven, dat zelf geen middel meer is, maar dat als doel op zichzelf staat. Uiteindelijk kom je terecht bij het hoogste doel: geluk. Geluk is nooit een middel tot iets, het wordt gewaardeerd omwille van zichzelf.¹⁷ Alle mensen streven naar geluk en zoeken naar middelen om dat doel te bereiken. Verschillende mensen vullen dat verschillend in, maar wat alle mensen gemeen hebben is dat ze streven naar geluk. Geluk is dus niet al van tevoren inhoudelijk bepaald, maar geeft een universele structuur aan van het menselijke streven en handelen. Vaak zijn we zo met de middelen bezig dat we vergeten wat ook alweer het doel was.

In een sessie met Saxion-studenten fiscaal recht (van de Academie Financiën, Economie & Management) heb ik de studenten anderhalf uur lang uitgehoord over het waarom van het vak waarvoor ze leren. Waarom zit je hier? "Om les te volgen". Waarom volg je les? "Om tentamen te kunnen doen". Waarom doe je tentamen? "Om een diploma te halen". Waarom haal je een diploma? "Om het vak van fiscalist te kunnen gaan uitvoeren". Waarom word je fiscalist? "Om mensen te helpen met hun belastingaangifte". Waarom de belastingaangifte? "Omdat het zorgt voor een eerlijke verdeling". Waarom eerlijke verdeling? "Zodat alle mensen genoeg geld hebben". Toen werd het wat moeilijker. Waarom moeten alle mensen genoeg geld

hebben? “Omdat ze in hun onderhoud moeten kunnen voorzien.” Waarom? “Omdat dat nodig is om....” En uiteindelijk kwam het hoge woord eruit: “...om gelukkig te zijn”. Het klinkt misschien wat contraintuïtief, maar ook de belastingdienst heeft uiteindelijk het geluk van allen op het oog. De zogenaamde ‘morele dilemma’s’ van de fiscalist op de werkvloer werden daarmee opgelost. De studenten waren, in elk geval voor even, in staat om vanuit het hogere doel van hun handelen te denken. De achterliggende gedachte voor Aristoteles is niet zo zeer efficiëntie of strategie, maar geluk: *eudaimonia*, ofwel een geslaagd leven leiden. Een leven dat de moeite waard is om geleefd te worden.

Geluk is voor Aristoteles niet zozeer een gevoel dat ons overvalt. Het heeft niets te maken met de gelukzalige genotstoestand waar de consument graag naar streeft. Het is niet iets waar we passief op kunnen gaan zitten wachten en dat als een ‘toestand’ ervaren wordt. Geluk is het welslagen van het doel. Geluk is intentioneel, dat wil zeggen dat het een doel heeft dat we in principe kunnen inzien en dat zich moet verwezenlijken in de praktijk. Geluk is dat waarom al het andere gedaan wordt. Met name voor grote bedrijven en organisaties wordt het lastiger om dit te zien omdat de spanwijdte van het handelen in tijd kort is. Het lijkt dan door druk van concurrentie en overlevingsstrategie alsof winstmaximalisatie het doel is, terwijl dit altijd, in alle gevallen, een middel is. We zeggen vaak dat het uiteindelijke doel van het bedrijf ‘winstmaximalisatie’, ‘het tevreden houden van de aandeelhouders’, ‘efficiëntie’ of ‘de internationale markt opgaan’ is. Maar deze zaken zijn hooguit middelen, en nooit een doel op zich. Wie middelen kiest, moet weten waarom: wat is het doel waar de gekozen *middelen* toe zullen bijdragen? In het bedrijfsleven lopen we voortdurend het gevaar om middelen als doelen te beschouwen. Dit leidt vaak tot moreel verwerpelijke situaties, die Kenneth E. Goodpaster heeft beschreven als ‘teleopathy’: het beschouwen van een middel als doel en het blind varen daarop.¹⁸ Het is wat ik boven beschreef als de blinde drift van zombies.

Waarvoor anders dan voor geluk zouden we ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’; zouden we zorg dragen voor de planeet (wat betekent: zorgen dat onze kinderen en kleinkinderen op een schone aardbol leven)? Waarvoor anders dan voor het streven naar geluk voor zoveel mogelijk betrokkenen zouden we eerlijke handel drijven, kinderarbeid uitroeien, corruptie bestrijden, productieketens transparant en eerlijk maken of integratie bevorderen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

Het is een fatale misvatting om te denken dat geluk 'toch nooit' te bereiken is. Waarom? Omdat je dan blijkbaar uitgaat van geluk als een toestand die los staat van de praktijk waarin we leven, denken en handelen. Spreken over geluk krijgt pas betekenis wanneer we het in termen van ons eigen leven begrijpen, als iets dat we zelf weten na te streven en zodoende een structuur geeft aan ons leven, denken en handelen. En dat doe je nooit alleen. De mens is zoals Aristoteles het zegt een sociaal wezen. Geluk streef je niet na voor jou alleen. Als je dat zou doen, dan zouden anderen alleen maar middelen worden tot jouw geluk.

Sommige mensen menen dat zulke redeneringen 'abstract' zijn en verkiezen 'liever iets concreets'. In feite is het precies andersom: wie geobsedeerd is door snelle middelen (niet-denken-maar-doen) en het doel niet voor ogen houdt, is zweverig en doelloos bezig en zal daarom misschien op korte termijn hier en daar een succes boeken, maar langzaam ouder worden met een leeg, verveeld en onbevredigend gevoel. Hij zal niet kunnen omgaan met de tegenslagen, precies omdat tegenslagen pas een betekenis krijgen in de context van doelgerichtheid. Alleen voor wie weet waar hij mee bezig is, zijn tegenslagen leermomenten op de weg naar het doel. Het is heel wezenlijk aan de aristotelische ethiek dat we leren van onze fouten. Het goede, het doel en geluk zijn voor Aristoteles niet los van elkaar te zien en al helemaal niet los van de menselijke praktijk. Het zijn geen vaste gegevens. Het goede handelen leren we herkennen vanuit de excessen van het slechte handelen. Dat herkennen en daarmee je gedrag verbeteren, heet excellentie.

Excellentie in het bedrijfsleven

Wie bij Aristoteles te rade gaat wat nu eigenlijk het goede handelen is, zal geen pasklaar antwoord krijgen. Wat het goede handelen precies is, is van veel factoren afhankelijk, zoals de situatie, de ervaring van de betrokkenen en vooral ook de aard van het handelen. Dat laatste heeft betrekking op een beroep of een bepaald werkveld. Het doel van het handelen van een dokter is anders dan dat van een hotelier. Maar wat beiden gemeen hebben, is *dat* ze een doel nastreven. Dat doel draagt bij aan geluk en wordt dus beschouwd als het goede. Voor de dokter is dat de gezondheid van zijn patiënten, voor de hotelier gastvrij onderdak te bieden aan zijn klanten. Aristoteles' redenering is steeds als volgt: wat het goede handelen

precies is, kunnen we niet op voorhand zeggen, het is daarentegen veel gemakkelijker om de excessen van het handelen te herkennen. Er is weinig argumentatie voor nodig om duidelijk te maken dat een zombie - iemand die over lijken gaat omwille van zijn eigen voordeel - onethisch handelt. Het is veel gemakkelijker het slechte handelen te herkennen dan het goede. Je kunt ook makkelijk het andere uiterste herkennen: stel je een zakenman voor die een afschuw heeft van geld en niets liever doet dan geld weggeven aan allerlei doelen. Binnen de kortste keren is zijn onderneming failliet en zelfs de mensen die van hem geld ontvingen hebben daar niets meer aan. Zowel de zombie als de zelf verklaarde heilige zijn als zakenmensen ondeugdelijk. Wat we in elk geval weten, is dat het goede handelen zich in het midden van de excessen bevindt. Een beginnende ondernemer, professional of manager zal fouten maken: dat is dan ook precies de manier waarop hij in de praktijk het juiste midden zal leren herkennen. Hij zal leren dat hij te weinig factureerde, te veel leiding gaf, te weinig naar zijn personeel luisterde, te veel stuurde of juist te weinig. Een volgende keer weet hij deze fouten te herstellen, in soortgelijke, maar nieuwe situaties. Hij is dan op weg excellent te worden in zijn vak.

Om te weten wat het ethisch handelen is van een bedrijf, wat haar maatschappelijke verantwoordelijkheid is, moeten we onderzoeken waarin haar specifieke excellentie bestaat. Ik gebruik hier expres het woord 'onderzoeken' op de manier zoals filosofen dat doen, want dit is precies wat 'praktijkgericht onderzoek' in de ethiek moet zijn: een serieuze reflectie op het eigen handelen. Excellentie zoals ik het hier met Aristoteles beschrijf, is nooit vooraf gegeven, maar vereist filosofische reflectie op de praktijk en een visie op de realisatie ervan.

Elke menselijke activiteit, dus ook elke professie, kent zo zijn eigen maatstaven voor excellentie. De hotelmanager is excellent wanneer zij het midden weet te verwezenlijken in gastvrijheid: niet teveel (iedereen mag gratis binnen komen) en niet te weinig (de deur blijft dicht). Wat het goede handelen hierin is, komt niet als een plotselinge ingeving uit de hemel vallen, maar leren we kennen in de praktijk. We maken fouten, behalen successen, hebben voorbeelden ('best practices' of 'worst practices') bijvoorbeeld door te kijken hoe anderen het doen. Daaruit kunnen we leren waarin het goede handelen voor ons bestaat. Het excellente handelen ligt in het midden. Het Griekse woord dat Aristoteles gebruikt wanneer hij het over 'excellentie' heeft is *arete*, dat vaak ook als 'deugd' vertaald wordt. Van een

hotelmanager verwachten we gastvrijheid, van een bankier betrouwbaarheid en integriteit, van een militair moed, van een student inzet. Dat zijn deugden. Deugden horen bij de verschillende rollen die we in ons leven vervullen. De deugden van een student zijn weer anders dan van een leidinggevende binnen een organisatie. De deugd of excellentie is de kern van elke professie. Het is datgene waar de eerste zorg naar uitgaat in de beoefening van het vak, en waaruit het vakmanschap bestaat. Het is de eigenschap die we zoeken wanneer we een kandidaat tijdens een sollicitatiegesprek bevragen. Een sollicitant bij een bank of adviesbureau maakt weinig kans wanneer hij zegt dat veel geld verdienen het enige is dat hem interesseert. Om de deugd te leren kennen moeten we zoeken naar wat in het geval van bijvoorbeeld de bank het hart van de onderneming is: het zorgdragen voor het financiële beheer van mensen. Een professional die in aristotelische zin van het woord excellent is, is een iemand die handelt zoals een wijs mens zou handelen.

(H)(er)ken uw stakeholders

Ik heb beschreven hoe maatschappelijke verantwoordelijkheid door een bedrijf gerealiseerd wordt wanneer het bedrijf midden in de maatschappij staat en zichzelf vanuit haar verantwoordelijkheid begrijpt. Verantwoordelijkheid en excellentie zoals ik het juist beschreef, staan heel dicht bij elkaar. Een bedrijf is excellent wanneer het maatschappelijk verantwoordelijk is. Business is een maatschappelijke praktijk. Daaruit vloeit onmiddellijk voort dat we in business in dialoog zijn met mensen of groepen die gevolgen ondervinden van ons handelen. Deze mensen of groepen worden stakeholders genoemd. De stakeholderbenadering van maatschappelijke verantwoordelijkheid, ofwel *Stakeholder Theory*, is in opkomst gekomen met de globalisering.¹⁹ Een lokaal bedrijfje in de jaren '50 van de vorige eeuw, gevestigd in een Nederlands dorp, had eenvoudigweg geen stakeholdertheorie nodig. De bakker, de dokter en de notaris waren al in gesprek met elkaar en wisten goed hun plaats in het dorp. De sociale en economische dorpsgemeenschap werkte vaak als een preventie tegen excessen. In onze geglobaliseerde wereld met multinationals is deze aristotelische natuurlijke vorm van plaatsgebonden economie verdwenen. De wereld is zo gecompliceerd geworden dat we weer op een bewuste manier moeten leren analyseren wat de gevolgen van ons handelen zijn voor anderen. Het grote probleem van de globalisering is dat grote nationale bedrijven en multinationals zich gedragen als olifanten in een porseleinkast. De maatschappij accepteert dat steeds minder. Daarom is het cruciaal bedrijven en organisaties te begrijpen vanuit hun functie binnen de maatschappij.

De strategisch managementtheorieën zijn goed in het herkennen van de stakeholders die de belofte van profit in zich dragen: nieuwe doelgroepen, potentiële klanten, nieuwe markten, etc. Maar stakeholders zijn niet alleen maar klanten, aandeelhouders en leveranciers. Het milieu kan een stakeholder zijn (vaak 'the silent stakeholder' genoemd), veelal vertegenwoordigd in een NGO. Buurtbewoners of mensen met een beperking kunnen stakeholders zijn. De pers kan een stakeholder zijn, de gemeenteraad, de politie of de plaatselijke voetbalclub. Jouw burens (bijvoorbeeld van jouw café) of mensen die bezwaar hebben tegen de aanwezigheid van jouw bedrijf in hun nabijheid, zijn heel belangrijke stakeholders. Stakeholders kies je niet uit. Ze zijn er. En jij moet ze herkennen; ze als stakeholders erkennen en het gesprek met ze aangaan.

Gevolg van een goede stakeholderbenadering is dat het bedrijf of de organisatie in haar beleid werkelijk verankerd is in de maatschappij. Het werkt preventief tegen weerstand tegen de onderneming en geeft een beeld op nieuwe kansen. In dat opzicht is het een strategische benadering. Wanneer een bedrijf of organisatie haar maatschappelijke verantwoordelijkheid vanuit de stakeholderbenadering realiseert, mag het ook verwachten dat de stakeholders serieuze gesprekspartners zijn. Met serieuze stakeholders bedoel ik partijen die op een constructieve manier met het bedrijf, de onderneming of organisatie in gesprek zijn. Stakeholderbelangen kunnen ook van elkaar verschillen of zelfs in eerste instantie botsen. Daarom is de stakeholderbenadering geen communicatiemodel ('zo gaan we het doen!') maar een conversatiemodel. *Maatschappelijke verantwoordelijkheid gaat niet over communicatie, maar over conversatie.* De maatschappij is een dynamisch geheel waar je als bedrijf of organisatie deel van uitmaakt.

De stakeholderbenadering staat lijnrecht tegenover wat we de *vacuumbenadering* kunnen noemen. Daarmee bedoel ik een beleid dat in de boardroom of het managementoverleg ontworpen wordt, zonder de stakeholders daarbij te consulteren of te betrekken. *Vacuüm* betekent hier: je terugtrekken met het topmanagement, de deur achter je dicht doen en gaan zitten verzinnen wat de maatschappelijke verantwoordelijkheid van jouw bedrijf is. Al snel dreigt dan weer het gevaar dat maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt vervangen door afvinklijstjes. Als de maatschappij gelukkig en tevreden is met jouw product en goed weet *waarom* jouw bedrijf bestaat, dan heb je alle reden om de deur juist open te laten. De zin, het waarom, de waardering of afkeuring van jouw handelen leer je niet echt kennen door je terug te trekken. Een geloofwaardige en dus doorleefde bedrijfsethiek is daarom alleen mogelijk wanneer het bedrijf midden in de maatschappij staat en in gesprek is met haar stakeholders. Kortom: de verwezenlijking van een zombievrij, levend en bezielde MVO kan uitsluitend plaatsvinden door het gesprek aan te gaan met de stakeholders van jouw bedrijf.

ISO 26000

Binnen het hoger beroepsonderwijs heeft de stakeholderbenadering een grote waarde: studenten leren analyseren met wie ze straks als manager of bedrijfs-

leider te maken krijgen. Ze leren dat een bedrijf niet alleen klanten en leveranciers heeft, maar ook mensen, groepen of de natuur zelf, die gevolgen ondervinden van de bedrijfsvoering. Soms zijn die gevolgen positief, soms negatief. Geloofwaardig maatschappelijk verantwoord beleid is alleen mogelijk wanneer het bedrijf niet alleen de positieve, maar ook negatieve gevolgen van haar business onderkent en samen met betrokkenen naar de beste oplossing zoekt. Eind 2010 heeft de *International Organization for Standardization* (ISO) een richtlijn uitgegeven over maatschappelijke verantwoordelijkheid. ISO 26000 is geheel opgesteld naar het model van de stakeholderbenadering.²⁰ Het is een richtlijn en daarom niet certificeerbaar, waardoor de ethische waarde ervan gewaarborgd blijft. 160 landen hebben ISO 26000 ondertekend. Bedrijven en instellingen kunnen zich door de uitvoerige beschrijving de weg laten leiden naar de herkenning van hun eigen specifieke maatschappelijke verantwoordelijkheid. ISO 26000 is ook doelgericht toepasbaar in het hoger beroepsonderwijs, omdat het op een concrete manier duidelijk maakt waar maatschappelijke verantwoordelijkheid over gaat. De richtlijn beschrijft tot op beleidsdetails zeven hoofdthema's van maatschappelijke verantwoordelijkheid:

1. Mensenrechten
2. Arbeidsomstandigheden
3. Milieu
4. Eerlijk zaken doen
5. Consumentenbelangen
6. Maatschappelijke betrokkenheid en bijdrage aan ontwikkeling
7. Behoorlijk bestuur

Angst

We denken tegenwoordig dat economie een monstrueuze, ontembare macht is en dat wij allemaal worden meegesleurd door haar grillen. Elk acht uur journaal wordt ons de stuipen op het lijf gejaagd met alarmerende berichten over ‘De Economie’: “Het gaat slecht met de Economie!”, “De koopkracht is verder gedaald!”, “De Euro is niet langer houdbaar!” Het enige wat wij kunnen doen is ons hoofd boven water houden. Vroeger waren arbeiders verantwoordelijk voor een gezonde economie. Nu wordt verantwoordelijkheid aan consumenten toegeschreven: ze worden opgeroepen om meer te kopen en minder op te potten. De Economie, zo lijkt het vaak, is een licht ontvlambare god die we met offers tevreden moeten houden. We leven in angst voor deze wrake gods. Gelukkig zijn er ook critici die afrekenen met dit stupide beeld dat in de media allesoverheersend is, zoals de econoom Arjo Klamer, met wie ik mocht samenwerken in de *Academia Vitae* en die mij op het spoor bracht van Aristoteles.²¹ De allerscherpste (en leukste) kritiek op het angstbeeld van economie dat ik de laatste jaren ben tegengekomen is verbeeld in de aflevering ‘Margaritaville’ van de Amerikaanse animatieserie *South Park*, waarin de door angst gedreven religie van De Economie op de hak wordt genomen.²²

Er is een andere kant van het verhaal. Economie verwijst ook naar een menselijke, sociale praktijk, waarin we ruilen, diensten verlenen en iets voor elkaar kunnen betekenen. Ik wil graag blijven stilstaan bij dit andere, meer realistische beeld van economie, omdat bedrijfsethiek in grote mate afhankelijk is van de manier hoe we tegen economie aankijken.

Het oude model van de markt is dat van een soort jungle-to-survive met een hek eromheen. Wie over het hek gaat, wordt door de wet gesanctioneerd. Het is dan handig om de mazen in de wet te vinden en om ze te gebruiken. De enige ‘ethische’ vraag die bedrijven in dit model stellen is dan: “Kunnen we hiermee weggkomen?”. Maar we moeten af van dit model. Wanneer de zombies zich terugtrekken, dan tekent zich een model af van een maatschappij waarin het bedrijf haar bestaansrecht ontleent aan haar bijdrage aan de maatschappij. Geen model van ‘pakken wat ik pakken kan’, maar van: ‘Waarmee kan ik u van dienst zijn?’ Dit laatste model is economisch en ethisch tegelijkertijd. Ethiek is niet zo zeer een ‘tot hier en niet verder’. Ethiek bestaat niet bij gratie van sancties, maar

van gastvrijheid. Het is de gezonde, welgemeende gastvrijheid van de winkelier die ons aanspreekt met: 'Kom binnen' en 'waarmee kan ik u van dienst zijn?'

Het waarom van economie

Dat is het beeld van economie dat naar voren komt uit de filosofie van Aristoteles: dat van een ruilverkeer dat ten dienste staat van het goed functioneren van de *oikos*, de maatschappij. Economie is voor Aristoteles niet iets abstracts (zoals het voor ons tegenwoordig wel vaak is). Het is de *oikos nomos*: de wet van de huishouding. Het een middel om rechtvaardigheid van ons handelen te reguleren: het geldverkeer haalt ons uit een primitieve staat van directe ruil en maakt het mogelijk om de waarde van diensten en producten van mensen in hun specifieke beroepen te bemiddelen. Zonder geldverkeer zou de bakker elke week naar de tandarts moeten gaan om de waarde van de ruil van diensten tussen hem en de tandarts gelijk te maken. En dan hebben we het alleen nog maar over brood en tandverzorging! Veel eenvoudiger is het wanneer we redelijke prijzen maken voor onze producten en diensten. Het is waar: dit model van economie lijkt te simpel om waar te zijn, maar het legt het *waarom* van de economie bloot. Wat is eenvoudiger om te zien dat het doel van de bakker erin bestaat om mensen van brood te voorzien? Wanneer de bakker zijn doel niet scherp voor ogen heeft maar als enige doel het verdienen van veel geld, stapt hij als het ware uit wat Aristoteles de natuurlijke economie noemt. Business en economie zijn dan geen middel meer, maar een doel op zichzelf geworden. Aristoteles spreekt in dat geval niet meer van economie, maar van *chremastitiek*, wat neerkomt op geld verdienen om het geld verdienen. De eerste stap naar zombieland is daarmee gemaakt. Het gaat er uiteraard niet om, dat we zouden moeten terugkeren naar de Atheense maatschappij van 2.400 jaar geleden. Maar het is duidelijk dat Aristoteles toen al het gevaar van de economie inzag. Economie kan gemakkelijk afglijden naar *chremastitiek*.

Veel van de problemen en dilemma's die we gewoonlijk onder 'bedrijfs-etiek' behandelen, kunnen ontstaan omdat we het doel van de economie en van business niet meer duidelijk zien. Opnieuw komt het erop aan te zien waarom we handel drijven en producten en diensten aanbieden. Met dit *waarom* begrijpen we

ook dat ethiek, als rechtvaardigheid in ruil, eerder de grondslag is van economie dan dat het een tegenkracht zou zijn. Wie de economie instapt met het idee dat het een wilde westen is waarin alles draait om overleven, heeft toch iets gemist, namelijk dat economie ethiek veronderstelt. Zo iemand mist het kloppende levende hart van economie en zal weldra een zombie worden. Dit veronderstelt een andere houding ten aanzien van economie en markt. Dit is één van de belangrijkste zaken die we studenten, die we voorbereiden op hun bijdrage in de maatschappij, moeten meegeven. Hiermee bedoel ik niet alleen economie- of bedrijfseconomiestudenten, maar juist ook de studenten van alle soorten managementopleidingen. Zij zijn aanzet, niet de boze god Economie!

‘Maar eerlijk gezegd vind ik het allemaal wel best zo...’

Al is het na heel wat slechte ervaringen van de mensheid met business en economie soms moeilijk om nog te zien: business is zoals boven werd beschreven een sociale praktijk. Mocht u vinden dat dit een onrealistisch beeld is van de volgens u harde economische praktijk, dan nog blijft de vraag overeind of we tevreden moeten zijn met de economische praktijk zoals hij nu is. De succesvolle mens die tevreden is met zijn verworven positie in deze maatschappij, wordt door de Amerikaanse filosoof John Rawls uitgedaagd: beoordeel de maatschappij nu eens niet vanuit de eigen optiek, maar vanuit de positie van mensen die er minder dan u in zijn geslaagd om een profijtelijke plaats te veroveren.²³ Bekijk de maatschappij zoals hij nu is: de kaarten worden opnieuw geschud en u weet niet op voorhand welke plaats u zal worden toebedeeld. Misschien bent u de succesvolle CEO, maar misschien ook wel de allochtone bijstandsmoeder. Rawls laat zien dat het Bruto Nationaal Product nog niets zegt over de situatie van de minstbedeelden. Het antwoord van Rawls is dat we niet moeten streven naar de beste plek in de jungle, maar naar een maatschappij die geluk en welzijn *uitsluitend* beoordeelt naar het geluk en het welzijn van de minstbedeelden. Stel dan opnieuw de vraag: wat is de bijdrage van mijn bedrijf aan een goede maatschappij? Rawls bedoelde een politieke filosofie van rechtvaardigheid te beschrijven, maar zijn idee is zeer goed toepasbaar op ethiek in het hoger beroepsonderwijs. Heeft de toekomstige hotelier in zijn opleiding wel eens nagedacht over het feit dat 15% van de Nederlandse

bevolking vanwege een fysieke handicap gebruik maakt van hulpmiddelen? Hoe toegankelijk is zijn hotel? Wat betekent gastvrijheid werkelijk voor hem? Heeft de facilitymanager, die bijvoorbeeld leiding geeft aan schoonmaakpersoneel, in haar opleiding wel eens de rol ingenomen van de nachtelijke schoonmaker, die zojuist te horen heeft gekregen dat hij nog minder betaald krijgt omdat de schoonmaak voortaan zal worden uitbesteed? Leert de toekomstige touroperator tijdens haar studie ook te denken vanuit de positie van de plaatselijke bevolking in dat derdewereldland waar zij in het vak *destination development* haar zinnen op heeft gezet? Al deze voorbeelden zijn tegelijkertijd ook voorbeelden van de stakeholderbenadering. Ik wil met deze vragen niet moralistisch zijn, maar ons aan het denken zetten over de plaats die onze studenten binnenkort in de wereld gaan innemen. Wanneer we hen opleiden met het achterlijke *jungle-to-survive*-verhaal moeten we niet raar staan te kijken wanneer de financiële, ecologische en humanitaire crisissen steeds groter worden. We moeten realistisch en gezond leren denken over wat economie is.

Economie als dienstbaarheid

De Amerikaanse filosoof en econoom Marvin T. Brown heeft de economie recentelijk, en geïnspireerd door Aristoteles, beschreven als een *economy of provision* ('provision' vertaal ik vrij als 'dienstbaarheid').²⁴ Daarmee distantieert hij zich van de *economy of property*, die zijn wortels vindt in de economie van de moderniteit, zoals Ricardo of Adam Smith. Het uitgangspunt van een economie van bezit begint met verkoop (of verhuur) van goederen en diensten. Wanneer je in mijn hotel wilt overnachten, zul je ervoor moeten betalen. Een economie van dienstbaarheid daarentegen begint met de vraag wat we voor een ander kunnen betekenen. Het resultaat mag hetzelfde zijn (we blijven immers betalen voor de dienst op zo'n manier dat de hotelier ook zelf kan leven en zijn diensten kan inkopen), maar de motivatie en drijfveer is wezenlijk anders. In het eerste geval denk ik als hotelier: "Hoe kan ik geld aan jou verdienen?", in het tweede geval: "Waarmee kan ik u van dienst zijn?" De tweede vraag is direct al ethisch, de eerste is niet zozeer onethisch, danwel a-ethisch. Het is in het eerste alsof ethiek iets is dat buiten de economie staat (een vorm van *adiaphorization*), terwijl economie volgens het aristotelische model van meet af aan ethisch is. We hoeven in het tweede geval dan ook geen

kunstgrepen toe te passen om onze business een ethisch sausje te geven.

Met ethisch bedoel ik niet 'soft'. Volgen we de aristotelische praktijk van economie, dan zien we ook dat de econoom Friedman geen ongelijk had toen hij zei dat filantropie schadelijk is voor business.²⁵ Wie bij maatschappelijke verantwoordelijkheid gelijk denkt aan filantropie, goede doelen, vrijwilligerswerk, etc. gaat er blijkbaar al van uit dat business geen maatschappelijke waarde heeft en dat deze achterstand door allerhande 'MVO-projectjes' moet worden ingehaald. Juist zo ontstaat een krachteloos en soft idee van maatschappelijke verantwoordelijkheid. De fout die we dan maken, is dat we MVO buiten de *core-business* van ons bedrijf leggen, terwijl onze verantwoordelijkheid nu juist onlosmakelijk ermee verbonden is. De befaamde 'win-win'-situatie is dan ook niet zozeer een mogelijke, maar de enige manier om te komen tot de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven. Een bedrijf dat geen 'win' voor zichzelf creëert, zal niet lang bestaan en dus ook de maatschappelijke verantwoordelijkheid (de andere 'win') kunnen blijven waarmaken.²⁶

Om anders, beter, gezonder, te kunnen gaan handelen, moeten we eerst anders leren denken. Terug naar de zaken zelf: economie als dienstbaarheid. Het gaat niet om een 'moralisering van de economie', maar om het herstellen van de oorspronkelijke functie ervan. De weg naar de toekomst en toegang tot alle veranderingen die op handen zijn, liggen dan open: we begrijpen dan bijvoorbeeld dat we geen 'telefoons' nodig hebben, maar contact met anderen. Een telefoonaanbieder die zo denkt, ziet kansen en heeft visie op het maatschappelijk belang van haar product. Het product van de tele-aanbieder is niet de telefoon, maar contact met anderen. Zij zal zich voortdurend de vraag moeten stellen of de telefoon nog wel het beste *middel* daartoe is. Zij moet het *waarom* van haar business goed begrijpen. Zo hebben we niet zozeer hotels nodig, maar verzorgde ontvangst en privacy. We hebben geen touroperators nodig, maar ontsluiting naar de rest van de wereld. We moeten bereid zijn de kaders waarin we denken te verlaten. Nogmaals: strategie en ethiek gaan goed samen. Ze gaan over de plaats van het bedrijf in de maatschappij. We komen pas verder wanneer we niet vanuit bezit (hebben, verkrijgen en nog meer hebben) maar vanuit dienstbaarheid denken. Om dienstbaar te kunnen zijn is echter visie nodig: een zicht op het waarom. Maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt niet beheersbaar door kunstmatige klantenonderzoek-

ken, tevredenheidscijfers, benchmarking of marktonderzoek ("If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses" zei de autofabrikant Henry Ford). Deze cijfers en meetresultaten kunnen hooguit middelen zijn, maar te vaak dreigen ze in de managementwetenschappen een doel op zichzelf te worden. Het zijn concepten uit een vorige eeuw, instrumenten tot *control* in plaats van dienstbaarheid. De manager van de toekomst, de student van nu, moet verder leren kijken en *visie* ontwikkelen.

Sommige sectoren in onze economie zijn van oudsher al goed in het denken in termen van dienstbaarheid. Is er vanuit het perspectief van dienstbaarheid een mooiere naam denkbaar voor een werkveld dan *facility management*? De dienstbaarheid die ik zojuist beschreef, zit al in de naam: de *facility manager* is altijd op zoek naar het beste middel tot zijn doel, dat is: faciliteren. Een ander voorbeeld van een branche waar dienstverlening in de genen zit is de zorg. Van de zorg verwachten wij dienstbaarheid, geen profitmaking. Daarom hebben discussies over marktwerking in de zorg altijd zo'n nare bijmaak. Maar er bestaan veel meer dienstverlenende sectoren, zoals bijvoorbeeld financiële of openbare dienstverlening. Is er eigenlijk een product denkbaar dat niet in termen van dienstverlening kan worden begrepen? Staat technische ontwikkeling bijvoorbeeld niet altijd al in het teken van dienstverlening? Dienstverlening moet dan ook breed worden begrepen. Het is een term die niet gereserveerd is voor de 'dienstensectoren' in enge zin maar voor het *gehele* veld van de economie en business. Een goede restauranthouder bijvoorbeeld weet dat zijn klanten niet alleen komen om te eten, maar dat ze komen om ambiance, om vrienden te ontmoeten en te ontspannen. Een goede snackbar-eigenaar weet dat zijn klanten juist een snelle hap willen. De hospitality business kent vele variaties op dienstverlening, omdat gastvrijheid slechts bestaat bij gratie van dienstverlening. Maar hospitality of gastvrijheid is veel meer dan een branche. Het is een waarde die moet worden gekoesterd door elke maatschappij die humaniteit hoog in het vaandel heeft. Hierin schuilt de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de hospitality business voor nu en voor de toekomst.

En zo kom ik uit bij gastvrijheid, de kroon op ethiek. Een economie die contact heeft met haar ethische wortels, op de manier zoals zojuist werd beschreven, is een economie van gastvrijheid. Het is geen economie van 'afblijven! Dat is van mij!' maar van: "Welkom. Waarmee kan ik u van dienst zijn?". En zoals je ziet: deze boodschap is beslist niet nieuw. 'Waarmee kan ik u van dienst zijn?' is een zegswijze die bijvoorbeeld elke goede winkelier siert. Dat is de kunst van de hospitality, die geen trucje is (zoals de mechanische en eentonige ontvangst bij McDonalds die aan zombies doet denken). Natuurlijk is gastvrijheid of hospitality in onze maatschappij ook de naam van een branche (van hotellerie, restaurants of touroperators), maar excelleren in deze branche is slechts mogelijk wanneer gastvrijheid tegelijkertijd een deugd, een excellentie, is. De waarde van gastvrijheid in onze samenleving wordt steeds groter. Was het fenomeen van bijvoorbeeld de reiziger vroeger voorbehouden aan enkele zonderlingen (pelgrims of ontdekkingsreizigers), nu zijn we allen reizigers. We reizen vrijwillig de hele wereld af voor studie, voor ons beroep of als toerist. In zo'n wereld is gastvrijheid cruciaal. En laten we daarbij vooral niet vergeten dat er ook mensen zijn die onvrijwillig reizen, zoals vluchtelingen of zij, die in hun eigen land geen werk kunnen vinden.²⁷ Gastvrijheid gaat ook over een houding ten aanzien van deze mensen die een plaats in de wereld zoeken. Het gaat over wat je voor een ander kunt betekenen.

De kunst om te verwelkomen

Gastvrijheid gaat meestal niet over onze naasten. Je zegt niet dat jouw echtgenote je gastvrij ontvangt wanneer je thuis komt van je werk. Onder beste vrienden is geen sprake van gastvrijheid en we zeggen niet dat de Nederlandse staat gastvrij is voor haar inwoners. Gastvrijheid heeft altijd te maken met onze relatie tot vreemdelingen. De filosoof Immanuel Kant heeft een uitspraak gedaan over gastvrijheid die deze waarde in de kern treft: "Gastvrijheid is het recht van de vreemdeling om niet vijandelijk te worden ontvangen in het land van de ander. Het is niet het recht om er permanent te verblijven, maar een bezoekersrecht, dat alle mensen toekomt, het recht om gezelschap aan te bieden; dit op grond van het recht van het gemeenschappelijke bezit van de oppervlakte van de aardbol, een oppervlakte die niet oneindig is. En dit betekent dat we elkaar moeten zullen

dulden.”²⁸ In zijn tijd - we spreken hier over eind achttiende eeuw - is het moment al niet meer ver weg dat elk plekje aarde in bezit is van iemand. We zouden ons zelfs naar aanleiding van Kant's citaat kunnen afvragen of we dan niet beter over 'gastvrijheid' kunnen spreken in plaats van over 'ethiek'. Want is gastvrijheid niet de ethiek van de kosmopolitische mens?²⁹ Gastvrijheid gaat over de houding ten aanzien van anderen, ook wanneer je hun taal niet spreekt of wanneer hun gewoontes anders zijn.

De etymologie van het Engelse woord *hospitality* (of het Franse *hospitalité*) verraaft onmiddellijk de dubbele connotatie die het woord met zich meebrengt. Het Engelse 'host' kent vanuit de Latijnse oorsprong dezelfde stam als het Engelse 'hostile'. Is het niet opmerkelijk dat gastvrijheid en vijandschap uit dezelfde stam geboren zijn? Een halve eeuw voor onze jaartelling verbaast de Romein Cicero zich over deze *double bind*: "Ik zie dat degene die we een vechtende vijand zouden noemen een 'gast' (*hostis*) heet. Het afschrikwekkende van de feiten wordt dus verzacht met deze uitdrukking. Voor onze voorvaders betekende 'vijand' (*hostis*) wat we nu aanduiden als 'vreemdeling' ", aldus Cicero.³⁰ Deze etymologie is veelbetekenend. De Latijnse term 'hostis' beslaat het gehele betekenisveld van 'vijand' en 'vreemdeling' tot aan 'gast' aan toe. Vijand, vreemdeling, gast, vriend: al deze woorden hebben met elkaar gemeen dat ze gaan over de ander met wie we hoe dan ook te maken hebben. In Kant's citaat zien we dit nog terug: de ander heeft het recht op een niet vijandige ontvangst. Maar dat impliceert dat er reden is om over vijandschap te spreken. En het is waar: de gast is precies *niet* mijn vriend. Hij is vreemdeling. Waar het om gaat, is dat ik de ander, ondanks zijn andersheid en ondanks het feit dat ik zijn taal niet versta en zijn gewoontes niet begrijp, erken als een volwaardig menselijk wezen en daarom respecteer. Dat is de basis van ethiek. Weten wie je bent en je dus op een goede wijze weten te verhouden tot anderen. Dat we de vijand gastvrij ontvangen leert niet alleen het Nieuwe Testament (het opmerkelijke gebod uw vijanden lief te hebben) maar herkennen we in het moderne idee van krijgsgevangenschap, dat is gebaseerd op fundamentele rechten die vijanden, als zijnde mensen hebben.

Gastvrijheid is de kunst om te *verwelkomen*. En alleen mensen kunnen gastvrij zijn. Een verhouding tot de ander (de vijand, de vreemdeling) die niet op gastvrijheid is gebaseerd, is gebaseerd op *angst*. Angstige mensen zijn ongastvrij.

Ze houden het haakje op de deur en blijven liever binnen, op één plaats, die ze als een veilig thuishonk beschouwen. Dit herkennen we op individueel, maar ook op politiek niveau. Angst voor de ander, voor de andere cultuur, voor moslims of voor het 'de Economie', of voor de kille technologisering die een steeds grotere impact krijgt op ons leven. Gastvrijheid is al sinds de oude Grieken de *techné* ofwel kunst om humaniteit te waarborgen. Deze kunst zorgt ervoor dat we de wereld niet angstig hoeven te betreden. Gastvrijheid is het tegengif van angst.

Wie in het huidige tijdsbestek de ontwikkeling van een economie van bezit naar die van dienstbaarheid herkent, ziet ook dat de economie gedragen wordt door het algemene doel van gastvrijheid als ethische waarde. Economie maakt het mogelijk om mensen te ontvangen, te verzorgen of ze eten en onderdak te geven, zonder dat we van de ander verlangen dat hij hetzelfde is als wijzelf. Geld maakt deze ruil tussen mensen mogelijk, zolang het streven ernaar geen doel op zichzelf is. Geld maakt het mogelijk om gastvrij te zijn, zelfs al spreek ik de taal van de ander niet. Daarom is gastvrijheid de kroon op ethiek en de hoogste deugd van maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Foto: Karin Wijnen



Ik ben van zombies, zombie-ethiek, angst voor de wrake gods van de 'Economie' en de angstige mens die de knip op deur houdt gekomen tot het tegengif voor al deze zaken: gastvrijheid. Het is belangrijk dat we de ongastvrijheid, de angst en de zombie-ethiek beschrijven om ze te herkennen. Want ethiek kun je niet leren zoals je feiten of instrumentele handelingen leert. Je leert het door reflectie. Ik heb willen laten zien dat ethiek niet gaat over afvinklijsten, maar over jou, over jouw bedrijf, over wat jij met je leven wilt doen. Studenten moeten daarom voortdurend worden uitgedaagd om een werkelijk realistische visie op hun toekomstige praktijk te vormen. Daarin slagen ze alleen wanneer ze in het HBO worden opgeleid tot integere en sociale mensen, niet als zombies. Studenten zijn het nieuwe bloed in de maatschappij en laat dat beter niet door zombies besmet bloed zijn! Daarom is het van het grootste belang dat bedrijfsethiek neerddarrelt in de curricula van de beroepsopleidingen. Niet als sneeuw die bij de eerste zonnestrallen weer smelt, maar als zadjes die verder in het leven tot volle wasdom komen. Met neerddarrelen bedoel ik bovendien dat ethiek niet ergens aan de randen van het curriculum terecht moet komen, maar overal waar zich de kans voordoet om bij te dragen aan de vorming van studenten op weg naar excellente professionals. Docenten spelen daarbij een cruciale rol, die de collega's van Saxion, zoals ik het mag meemaken, glansrijk vervullen. In de huidige maatschappij is het ronduit onverantwoord en ongeloofwaardig om studenten zonder ethische reflectie op hun praktijk het bedrijfsleven in te sturen. Naast de docenten is natuurlijk de werkvloer voor studenten in hun beroepsopleiding de beste leerschool. Het is dan ook inspirerend om samen te mogen werken met bedrijven en organisaties die allang hebben afgerekend met zombiepraktijken en bij wie de beschreven economie van dienstbaarheid in het bloed zit. Zij zijn voor mij, voor de studenten en de onderzoekers van het kenniscentrum de *best practices*. Zoals het commerciële restaurant The Colour Kitchen, dat jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk zet en motiveert. Of de betaald voetbalclubs Go Ahead Eagles, FC Twente en De Graafschap, die samen met studenten die bij het lectoraat afstuderen zoeken naar mogelijkheden om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid in hun thuisstad verder vorm te geven. Er zijn kleine ondernemers in het duurzaam toerisme, zoals het bedrijf 100% Zomer, die onvermoeibaar de mogelijkheden zoeken en benutten om toerisme een activiteit te laten zijn waarmee je op een concrete manier niet

alleen iets van de wereld ziet, maar er ook positief aan bijdraagt. Samen met de organisatie Green Key onderzoeken we hoe een dynamische vorm van certificering in de gastvrijheidsector kan bijdragen aan het verbeteren van de verduurzaming van deze sector. De organisatie Disability Studies in Nederland wil door het ontwikkelen, delen en toepassen van kennis werken aan sociale verandering en bijdragen aan participatie van mensen met beperkingen. Het is van groot belang om deze kennis te integreren in het beroepsonderwijs dat hospitality hoog in het vaandel heeft. Afstudeerders zijn bezig om samen met Disability Studies deze vertaalslag te maken. Andere studenten zoeken naar de praktische vertaling van ISO 26000 voor specifieke sectoren, zoals de relevantie van deze richtlijn voor de leden van de brancheorganisatie Koninklijke Horeca Nederland, voor Bilderberg hotels of, in samenwerking met CREM, het Amsterdamse bureau voor duurzame ontwikkeling, voor de internationale toerismemarkt. Al deze concrete partners van het lectoraat zorgen ervoor dat maatschappelijke verantwoordelijkheid niet alleen een mooie kreet is, maar werkelijk een levende ethiek. Zij doen allang wat ik heb proberen te verwoorden. Zij, en gelukkig ook vele anderen, doorleven als bedrijf of organisatie het *waarom* van hun bestaan. Want bedenk met Woody Allen: het gaat niet om de eieren, maar over wie we werkelijk zijn.

Deze tekst is gekoppeld aan www.saxion.nl/ethiek waar meer informatie te vinden is (en kom regelmatig terug want we werken de site bij).

Ik bedank Hans Breuker, Irene Rispens, Shira Godfried en Mirjam Koster voor hun waardevolle aanwijzingen bij het schrijven van deze tekst. Ik bedank mijn liefste Karin, voor haar nietsontziende commentaren op deze tekst in wording.

Ruud Welten

Utrecht, 5 januari 2012

Over de auteur

Ruud Welten is sinds maart 2010 aan Saxion verbonden als lector ethiek, in het bijzonder aan het Saxion Kenniscentrum Hospitality. Hij is tevens universitair docent filosofie aan de Universiteit van Tilburg. Daar doceert hij onder andere bedrijfsethiek en over de consumentenmaatschappij vanuit filosofisch perspectief. Hij promoveerde in 2001 cum laude op het werk van de Frans-joodse filosoof Emmanuel Levinas. Hij publiceerde talrijke artikelen en verschillende boeken rond het werk van Franse filosofen van de twintigste eeuw. Daarnaast publiceerde hij ook verschillende vertalingen (uit het Frans) en filosofische teksten over dood en rouw, over muziek en over religie. Van 2005 tot 2009 was hij als filosoof verbonden aan de Academia Vitea in Deventer, opgericht door Arjo Klamer. Voor zijn filosofiestudie aan de Erasmus Universiteit studeerde hij schoolmuziek en contrabas aan het conservatorium van Rotterdam. Hij schrijft ook toneelteksten voor het Utrechtse Theatergezelschap EA.



www.saxion.nl/ethiek



<http://ruudwelten.blogspot.com/>



<http://www.linkedin.com/in/rwelten>

Alle sites geraadpleegd op 29 december 2011.

- 1 Zie voor een inleiding in het denken van Levinas mijn bijdrage. 'Emmanuel Levinas', In B. Ieven & A. van Rooden, (redactie), in *De nieuwe Franse filosofie* (pp. 149-162). Amsterdam: Boom, 2011.
- 2 Voor het Engels (*responsibility* is de *ability to respond*) of het Frans (*responsabilité*) geldt hetzelfde.
- 3 Jean-Paul Sartre, *Het zijn en het niet. Proeve van een fenomenologische ontologie*. Rotterdam: Lemniscaat, 2003, p. 603-611.
Vgl. mijn artikel "Vrijheid of Vrijwaring? Jean-Paul Sartre en wij", in: H. Klerx en A. Hinten-Nooijen (red.), *Wet van de vrijheid. Denken over vrijheid, individu & gemeenschap*. Nijmegen: Valkhof Pers, 2011, p. 35-42.
- 4 Sartre, idem, p. 109-138.
- 5 'Adiaphorization' betekent zoveel als 'ethische onverschilligheid'. Dit verschijnsel, aldus Bauman, heeft zich in onze moderne westerse cultuur ontwikkeld als een beleidsstrategie. 'Adiaporisch' (afgeleid van het Griekse 'adiaphoron' dat 'onverschillig' betekent) is een handeling die moreel gezien goed noch slecht is.
Zygmunt Bauman, *Does Ethics have a Chance in a World of Consumers?* Cambridge/London: Harvard University Press, 2009, p. 53.
- 6 Joel Bakan, *The Corporation. The Pathological Pursuit Of Profit And Power*. Londen: Constable and Robinson, 2005.
- 7 Vgl. <http://caraellison.wordpress.com/2011/10/28/enron-zombies-run/>. Zie de documentaire Enron: *The Smartest Guys in the Room* van Alex Gibney (2005).
- 8 <http://www.guardian.co.uk/stage/theatreblog/2010/may/05/enron-broadway-close-early>
- 9 Vgl. mijn artikel in *Pepper*, februari 2011, nummer 1, "Stop met dat verkeurmerken", p. 45.1

- 10 United Nations Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future 1987, http://conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987.pdf9
- 11 “‘Duurzaamheid’ is een van de meest vermoeide en sleetse begrippen in de economie aan het worden. Je kunt geen pak melk op tafel zetten of je krijgt er een geloofsbelijdenis bij dat de koeien verantwoord in de wei ge graasd hebben, en dat de CO₂-neutraal geproduceerde verpakking 100 procent recyclebaar is. Kennelijk hebben producenten, niet alleen van melk, maar van ongeveer alles wat er in de winkel te koop is, het idee dat de consument niet alleen spullen wil hebben, maar ook een gerust geweten. Als hij dat wil, dan kan hij dat krijgen, en zo komen we aan al die vrome teksten.” Johan Schaberg, ‘Duurzaamheid is de nieuwe preutsheid’, column in het NRC van zaterdag 19-02-2011, p. 16.
- 12 http://www.ted.com/talks/lang/en/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html
- 13 Pieter Winsemius in *Dagblad Trouw*, 7-3-'09.
- 14 Henk Oosterling, *Woorden als Daden. Rotterdam Vakmanstad / Skillcity 2007-2009*. Rotterdam: Japsam Books, 2009, p. 7.
- 15 Aristoteles (384 v.Chr. – 322 v.Chr.) Grieks filosoof. Wat volgt is voornamelijk gebaseerd op zijn *Ethica Nicomachea*, de eerste verhandeling uit onze cultuur over ethiek (genoemd naar zijn zoon Nicomachus). De laatste twintig jaar is de belangstelling voor de aristotelische ethiek toegenomen, met name ook op het gebied van de ethiek van economie en bedrijfsethiek. Voor Aristoteles over het ‘why?’ zie ook Anthony Kenny, *Aristotle on the Perfect Life*. Oxford: Clarendon Press, 1992, p. 1.
- 16 Robert. A. Solomon, *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*. Oxford: Oxford University Press, 1993.
- 17 Aristoteles, *Ethica*, 1096 a 8. Groningen: Historische Uitgeverij, 1999, p. 30.

- 18 *Teleopathy* is een term van bedrijfsethicus Kenneth E. Goodpaster uit zijn *Conscience and Corporate Culture*. Boston/Oxford: Blackwell Publishing, 2007. Er is sprake van teleopathy wanneer een bedrijf zich doodstaart op de realisatie van het bereiken van één doel en daarvoor alle andere mogelijke (veelal morele) overwegingen uit het oog verliest. Goodpaster definieert het als “the unbalanced pursuit of purpose in either individuals or organizations. The mindset or condition is a key stimulus to which ethics is a practical response. The principal symptoms of teleopathy are fixation, rationalization, and detachment.” (p. 28)
- 19 Het standaardwerk is Edward R. Freeman, *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge/New York: Cambridge University Press 2010.
- 20 http://www.iso.org/iso/sr_resources
- 21 Zie o.a. Arjo Klamer, *In hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehegen*. Ten Have, Kampen, 2005. En samen met Erwin Dekker en Paul Teule, *Economie voor in bed, op het toilet of in bad*. Amersfoort: BBNC 2011.
- 22 [http://nl.wikipedia.org/wiki/Margaritaville_\(South_Park\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/Margaritaville_(South_Park)) Wat mij betreft verplichte kost voor studenten economie. Het beeld van de economie als een zelfstandige godheid stamt overigens van Karl Marx.
- 23 John Rawls, *A Theory of Justice*. Cambridge/Massachusetts: Harvard University Press, 1971 (herziene versie 1999).
- 24 Marvin T. Brown, *Civilizing the Economy. A New Economics of Provision*, Cambridge. New-York: Cambridge University Press, 2010.
- 25 Milton Friedman, ‘The social responsibility of business is to increase its profits’, *New York Times Magazine*, 13 september 1970. <http://www.colorado.edu/student-groups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

- 26 Porter and Kramer hebben gelijk wanneer ze beweren dat maatschappelijk verantwoord ondernemen alleen kan slagen wanneer het een win-win situatie oplevert: 'win' voor de maatschappij moet tegelijkertijd 'win' voor het bedrijf opleveren. Het enige probleem is dat we in een goed strategisch beleid nu juist vertrekken vanuit de eerstgenoemde win-situatie, dus die voor de maatschappij, en vervallen tot het *property*-model van economie wanneer we starten met de tweede win-situatie, die van het bedrijf. Want wanneer we dat laatste doen, dan blijft het probleem bestaan hoe we dan nog bij de maatschappelijke meerwaarde uitkomen. Porter, M & Kramer, M (2002), *'The competitive advantage of corporate philanthropy'*, Harvard Business Review, Vol 80 No9, 48-58 en Porter, M., & Kramer, M. (2006). 'Strategy and society'. Harvard Business Review Vol 84 No12, 78-92.
- 27 Vgl. Jacques Derrida, *Cosmopolites de tous les pays, encore un effort!*, Parijs, Galilée, 1997.
- 28 Immanuel Kant, *Zum ewigen Frieden. Ein philosophischer Entwurf* (1795) in: *Schriften zur Anthropologie*, Werkausgabe Band XI, Suhrkamp, Frankfurt, 1978, p. 213.
- 29 Voor kosmopolitisme en gastvrijheid zie Zygmunt Bauman, *Does Ethics have a Chance in a World of Consumers?* p. 227. Voor kosmopolitisme en ethiek zie Kwame Anthony Appiah, *Cosmopolitanism. Ethics in a World of Strangers*, Londen: Penguin Books, 2007.
- 30 Cicero, *On Duties*, Book I, XII, Cambridge/Londen: Harvard University Press ('Loeb Classical Library'), Cicero XXI, 2005, p. 39.

A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a template for handwriting practice.

A series of horizontal dotted lines for writing, consisting of 25 lines spaced evenly down the page.

A series of 25 horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for writing.

De zombie-test

Ondervraag uw buurman of buurvrouw. Kies steeds de uitspraak die het beste bij u past

- 1 a. Ik ben pas in maatschappelijke verantwoordelijkheid geïnteresseerd wanneer het poen oplevert.
b. Het kan me niet schelen of maatschappelijke verantwoordelijkheid al dan niet meer geld oplevert, het heeft alles te maken met wat ik uiteindelijk met mijn leven en dus mijn bedrijf doe.
- 2 a. Maatschappelijke verantwoordelijkheid is leuk voor non-profit-organisaties en heeft niets te maken met business.
b. Elk bedrijf heeft een specifieke taak in de maatschappij en daarom ook een specifieke verantwoordelijkheid.
- 3 a. Bedrijfsethiek? Daarover staat geloof ik iets ergens op onze website....
b. Bedrijfsethiek gaat voor mij over de vraag waar je als in alle opzichten 'goed' bedrijf voor staat en dat je daar ook naar handelt.
- 4 a. Het bedrijfsleven is in principe a-moreel. De markt is een jungle waarin je hebt te overleven!
b. De zin van het bedrijfsleven is om anderen te voorzien van producten en diensten.
- 5 a. Ik kan me in het bedrijfsleven niet laten leiden door morele principes, als ik dat zou doen, zou de concurrent hard lachen!
b. Moraliteit is bij uitstek van het grootste belang in het bedrijfsleven, economie gaat tenslotte over vertrouwen en eerlijke ruil.
- 6 a. Duurzaamheid is iets met certificaten, roepende goeroes en gedoe rond CO₂-uitstootvermindering.
b. Duurzaamheid betekent: kijken voorbij de horizon van korte termijnwinst.

Antwoordt uw buurman of buurvrouw overwegend b., dan is de basis voor vertrouwen gelegd. Doe gerust zaken met hem of haar. Antwoordt uw buurman of buurvrouw steeds met a., pas dan op, dan is hij geïnfecteerd en mogelijk een zombie. Zometeen gaat hij u iets aansmeren wat heel duur is en waar u later niets aan blijft te hebben.... Hij is uit op uw geld en verder niets.

ISBN/EAN: 978-90-73494-00-8

Titel: 'Gij zult maatschappelijk verantwoord ondernemen!
Een pleidooi voor een doorleefde bedrijfsethiek
lectorale rede, 1e druk, januari 2012

Auteur: dr. Ruud Welten

Uitgever: Saxion, Kenniscentrum Hospitality