

Winst of zingeving: op zoek naar winst met een menselijke maat

Lezing ten behoeve van de HG Duurzaamheidsdag op 10 oktober 2012

Dr. Margreet F. Boersma-de Jong, lector duurzaam financieel management

Inleiding

De crisis in Europa maakt ons duidelijk hoe kwetsbaar ons economische systeem is. De economie drijft op mensen, met hun behoeften en verlangens. We worden momenteel met onze neus op het feit gedrukt dat deze behoeften ergens een grens moeten hebben. Maar hoe gaan we die grens ook werkelijk onderdeel laten uitmaken van ons systeem? Ik hoop u vandaag een paradigma mee te geven, waardoor u het met me eens bent dat financiële winst en zingeving heel goed samen kunnen gaan.

Definitie

Kent u het verhaal van Eduard Douwes Dekker, alias Multatuli? Ik werd onlangs weer eens herinnerd aan hem, toen ik mijn kinderen voorlas uit een prachtig geschiedenisboek voor kinderen. Sinds mijn ogen en oren op het woord 'duurzaamheid' gericht zijn, zie ik overal goede en slechte voorbeelden van de betekenis van dit woord. Multatuli zag de misstanden van het kolonialisme in Nederlands-Indië, en deed wat hij kon om dit aan de kaak te stellen: hij schreef Max Havelaar, het boek dat – zoals wordt gezegd- 'killed colonialism'. Anders gezegd, Eduard Douwes Dekker ~~sheet~~ **nam zijn verantwoordelijkheid en deed wat hij binnen zijn vermogen kon doen.**

Sommigen van u zullen zich nu afvragen waarom ik het gedrag van de heer Dekker associeer met duurzaamheid. Duurzaam betekent 'op de lange termijn houdbaar'. Het gedrag van Nederland in Nederlands-Indië was dat zeker niet: onderdrukking van anderen ondermijnt de harmonie in een samenleving, wat uiteindelijk altijd zal leiden tot opstand en conflict. Talloze voorbeelden hiervan zijn op te noemen. Eduard Douwes Dekker was zich van dit zeer bewust, keurde ons gedrag daar af en nam zijn verantwoordelijkheid.

CSR op bedrijfsniveau

De kern van duurzaamheid ligt in het woord 'verantwoordelijk': verantwoordelijkheid nemen, je verantwoordelijk voelen, de wil hebben om betekenis toe te voegen aan je omgeving, zodat de wereld er mooier uit komt te zien, we op een betere manier met elkaar kunnen samenleven. In het Engels heet het op bedrijfsniveau 'Corporate Social Responsibility'. Op dit macroniveau gaat het erom dat je als bedrijf inspeelt op de 'noden' van de samenleving. Een goed voorbeeld hiervan is een ondernemer in Assen, die veel jongeren met een LVG en gedragsproblemen op straat gezet zag worden door bestaande zorginstellingen, omdat ze daar teveel problemen veroorzaakten. Hij nam zijn verantwoordelijkheid, kocht een boerderij en een paar stacaravans en regelde financiering hiervoor via het persoonsgebonden budget. Inmiddels vinden hier zo'n 50 jongeren een plek om te wonen en te werken.

De samenleving en de betekenis die we daarin met elkaar geven aan dingen, staat centraal CSR of duurzaamheid gaat in dit perspectief verder dan je als bedrijf verantwoordelijk voelen voor je directe economische eigenbelang, en je netjes gedragen binnen het wettelijk kader. Het gaat erom dat je met een andere bril naar de wereld kijkt: niet winst en systemen staan centraal, maar de gemeenschap, de samenleving waar we allemaal deel vanuit maken. Niet het maximale rendement van een activiteit als enige indicator nemen, maar kijken naar wat die activiteit tevens betekent voor de werkgelegenheid en voor wat die activiteit betekent voor de mensen die er werken. Wist u dat in China zaken doen, bestaat uit 2 tekens, die ieder afzonderlijk weer een

eigen betekenis hebben? **Dat ziet er als volgt uit: ~~sheet~~. Leven, geboorte: zaken doen is dingen creëren, tot stand laten komen. En het andere teken: 'betekenis': de onderneming verleent betekenis aan de maatschappij.**

~~sheet~~ Zoals Peter Senge zo mooi zegt: **zaken doen, ondernemen en samenwerken, kan een diepe bron van betekenis zijn voor het leven.** Het nemen van verantwoordelijkheid is verbonden met **zingeving**: de dingen die we met elkaar doen zijn waardevol, dragen bij aan een verbetering van de maatschappij, brengt ons groter levensgeluk. Zo meten ze in Bhutan niet alleen de groei van de welvaart door te kijken naar het bruto nationaal product, maar hebben ze een meetinstrument ontwikkeld die tevens kijkt naar het 'Bruto Nationaal Geluk'.

Een goed voorbeeld van het Angelsaksische, winstgerichte denken zagen we een paar jaar geleden in Oss, toen Merck besloot om Organon te sluiten en de activiteit te verplaatsen naar een goedkoper land. Voor Merck was deze afdeling een machine, de mensen die er werkten hadden geen gezicht voor deze Amerikanen. Vanwege ons poldermodel was Merck niet gelijk in staat om vele mensen op straat te zetten: ze waren vergeten dat een OR toch ook nog een rol moest spelen in zo'n besluit.

Een prachtig voorbeeld van meer gemeenschapsgericht denken mocht ik al meemaken tijdens mijn promotieonderzoek naar de ontwikkeling van vertrouwen in joint ventures. Daar vertelde een lid van de raad van toezicht dat hij van een Japanner had geleerd dat ~~sheet~~ **een joint venture niet gezien moet worden als doodgewone businessdeal, maar dat een joint venture gezien moet worden als een 'heilige verbinding'**. En door dat denkkader zorgde hij ervoor dat de partner een renteloze lening kon krijgen toen deze in liquiditeitsproblemen geraakte. Vanuit het perspectief 'een bedrijf als winstmachine', was dit aanbod nooit gedaan en was de joint venture ter ziele gegaan.

CSR op individueel niveau

CSR heet op individueel niveau 'ethisch handelen'. Heeft u wel eens een ethisch dilemma op uw bord gehad? ~~sheet~~ **Wel eens overwogen bijvoorbeeld om iets niet op te geven bij de Belastingdienst, omdat ze daar toch niet achterkomen?** Een keer een misstand gesignaleerd, maar geen actie ondernomen wat binnen uw vermogen lag? Wat mag je als accountant tegenwoordig aan uurtarief vragen, terwijl je weet dat de accountantscontrole verplicht is? En breng je als adviesbureau een lager uurtarief in rekening als je weet dat de klant het financieel al moeilijk heeft? En mag je als arts een extra handeling verrichten en daardoor in rekening brengen, terwijl de patiënt dit onderzoek niet echt nodig heeft? Ik hoor u al 'nee' denken. Maar stel nu dat die arts, met dat extra geld, een reserve aanlegt, waaruit hij ieder jaar een flinke donatie doet aan het Kankerfonds? Kernvraag in de ethiek is dan ook: hoe behoren wij ons te gedragen? (sheet)

Een kleine beetje ethische theorie

Ethische vragen kan je vanuit drie perspectieven proberen te beantwoorden. Het is heel prettig als je deze drie-indeling kent, omdat je dan ook merkt dat mensen, bij het zoeken naar argumenten voor goed gedrag, vaak vanuit verschillende perspectieven in gesprek zijn met elkaar. En dan is het lastig om tot elkaar te komen. Een driedeling die vaak gehanteerd wordt is: ~~sheet~~

1. **De beginselen- of plichtethiek: hier ligt de nadruk op het motief of de intentie voorafgaand aan het handelen;**
2. **De gevolgenethiek: welke waarden wil je verwezenlijken met bepaald gedrag**
3. **De Deugden- of waarden-ethiek**

Met de beginselenethiek kom je vooral tot conclusies, doordat je middels logisch denken onderzoekt wat er zou gebeuren 'als iedereen dat deed'. De filosoof Kant is de bekendste plichteneticus. Die beginselen zijn dan ook wel algemene normen of plichten geworden, zoals 'je hoort de waarheid te spreken'. Immers, als dit niet zou gelden, dan zou er geen samenleving

tussen mensen kunnen bestaan, omdat je niet kon vertrouwen op het woord van de ander. Beginseltheorie is dus ook echt een ethiek voor de lange termijn.

De gevolgenethiek heeft als uitgangspunt: een handeling is juist als je met die handeling bepaalde waarden kunt realiseren. Een leugentje om bestwil is hiervan een goed voorbeeld: je liegt, maar dat doe je om de waarde 'vriendelijkheid' te realiseren. Iemand die vanuit 'het beginsel' redeneert, zou zeggen: 'ja, maar als iedereen nu maar gaat liegen, waar blijven we dan op deze wereld?'

In de deugdenethiek staan de kwalificaties van de mens centraal. Je wilt bijvoorbeeld een eerlijk of vriendelijk mens zijn. Deugden maken je tot wie je bent.

Even terug naar duurzaamheid als je verantwoordelijkheid nemen om het goede te doen, omdat dat op lange termijn het meest houdbaar is. U snapt dat met de verschillende soorten ethiek het een lastig vraagstuk is wanneer je nu precies het goede doet. Maar als je de waarde 'duurzaamheid' nu als gewenst einddoel stelt, dan kun je veel ethische vragen benaderen met de vraag: is mijn handelen op de lange termijn houdbaar? Zorgt mijn handelen voor een houdbare situatie op de lange termijn? Die houdbare situatie wil ik dan definiëren als 'harmonie', zoals ook Johan Witteveen (oud-minister van Financiën) deze benoemt in zijn autobiografie. Met deze waarde in het achterhoofd, is plastic weggooiën in de natuur niet duurzaam, is niet-respectvol omgaan met mensen niet duurzaam (een leugentje om bestwil kan daarentegen wel duurzaam uitpakken) en is gaan voor korte-termijn winst ten koste van mens en milieu niet duurzaam.

Is CSR nieuw?

~~sheet~~ Nee, al in 1953 schreef Bowen een boek, genaamd 'Social Responsibilities of the Businessman': "It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society".

Dr. Wayne Visser heeft een mooi overzicht gemaakt van de evolutie van het begrip. ~~sheet~~ Hij start met the age of greed, waarin 'verantwoordelijkheid' met name wordt verdedigd en er weerstand is tegen het begrip. Deze mensen zijn de aanhangers van Milton Friedman, die heeft gezegd dat bedrijven er toch vooral zijn om winst te maken. En niet een beetje, maar heel veel, ter glorie van jezelf. Hebzucht, een bijzonder fenomeen vindt u niet? Tot een bepaalde grens drijft het ons, het zit in ons, en er komen er ook innovaties uit voort. Maar waar ligt de grens? Filantropie: iets teruggeven aan de maatschappij. Heel goed natuurlijk, maar ten koste van wat ben je tot die winst gekomen? Hoeveel afval is achtergebleven, hoe duurzaam was het bedrijf waarmee je de winst maakte? Duurzaamheid als marketing geeft aan dat je je als bedrijf bewust bent welke impact het label heeft op je klanten. Vanuit dit perspectief ben je vooral duurzaam omdat het reputatie-effect als voordeel voor je geldt. Duurzaamheid als management houdt in dat het gedachtengoed geïmplementeerd is in de systemen van je organisatie.

Bij al deze fasen moet er één vraag centraal staan: zit duurzaamheid ook in het hart van de mensen? Dat is waar we met z'n allen naar moeten streven: dat het een normaal onderdeel is van ons denken, dat we het vreemd vinden als mensen niet zo denken. Dat is wat Wayne Visser 'the age of responsibility' noemt. Waar zit de Hanze volgens u?

Wat betekent het voor onze financials?

Wat betekent duurzaamheid nu voor het vak van financieel management. Ho, nu niet gaan wegdromen, dit gaat u ook aan! U wilt toch ook dat je spaargeld veilig is bij een bank? En wat nu, als blijkt dat je pensioenfonds belegt in de wapenindustrie? Heeft u dan nog steeds dezelfde goede oude dag? Wist u, dat in IJsland er al door 100 mensen onderzoek wordt gedaan naar de oorzaken van het Icesave debacel?

We gaan de studenten vertellen dat de bankencrisis deels te wijten is aan het feit dat ze de klant uit het oog waren verloren, en risicovolle producten aanboden voor maximale winst. We gaan onze toekomstige bedrijfseconomen een onderzoekende houding aanleren, zodat ze niet met oogkleppen op risicoanalyses gaan uitvoeren, maar met een wijde blik een holistisch advies kunnen geven. We gaan in gesprek met studenten over de zin van het leven: wat vinden we er van, als een aftredende directeur vanwege slechte prestatie, toch nog zijn vertrekpremie opeist, terwijl het bedrijf op de rand van faillissement staat? Zo had de heer Diamond van Barclays recht op 20 miljoen pond bij vertrek, maar ach, hij nam genoeg met 2 miljoen, terwijl hij mogelijk zelf opdracht gaf om de zogenaamde LIBOR-rentetarieven te manipuleren. Wat vinden we daar nu van? Zou u hetzelfde doen, als u contractueel ooit die 20 miljoen had vastgelegd? Waarom wel, waarom niet? Hoe kan je nu open en onderzoekend zo'n vraag beantwoorden, zonder groepsdruk? Bij het beantwoorden van zulke vragen gaat het dus niet alleen maar om het antwoord zelf, maar nog meer om het onderzoeken van een dusdanige vraag. Een kritisch-reflectieve houding noemt de Hanzehogeschool dat.

De rol van wetgeving

Maar we kunnen goed gedrag toch ook afdwingen met wetgeving? Natuurlijk, daar zijn goede voorbeelden van. Of door gedragscodes op te stellen, zoals de governancecode in de zorg. De code maakt helder wat we als mij wel en niet acceptabel gedrag vinden. Er zijn echter verschillende nadelen aan regels: slechte mensen zullen altijd zoeken naar mazen in de wet, regels kunnen nooit volledig zijn, want de mens is 'bounded rational', dat wil zeggen, kan nooit het hele spectrum overzien. En regels vragen om toezicht op de naleving ervan, terwijl ons justitieel apparaat al overvoerd is. Wetgeving zou ik 'gestolde duurzaamheid' willen noemen, we proberen hiermee goed gedrag af te dwingen met alle bijkomende kosten. Zijn we als samenleving bereid om deze kosten met elkaar te dragen, of bouwen we verder met elkaar aan een samenleving gebaseerd op waarden als vertrouwen?

Tot slot

Tot slot: het is niet moeilijk om met duurzaamheid te starten. Ik geef u hier een kort stappenplan, en daarmee richting voor de zin van uw leven ~~sheet~~

Het credo van de Hanze sluit daar prachtig bij aan: share your talent, move the world.