

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN: UITNODIGING VOOR EEN FILOSOFISCH GESPREK



E.M. Boersema



Maatschappelijk verantwoord ondernemen: uitnodiging voor een filosofisch gesprek

Rotterdam School of Management, Erasmus University

Opleiding: Master Bedrijfskunde

22 oktober 2018

Begeleider: dr. B.H.E. Wempe

Meelezer: dr. M.J. Flory

Student: E.M. Boersema

Studentnummer: 463103

VOORWOORD

Een paar jaar geleden vroeg ik mijn oma of er iets was, dat zij anders had willen doen in haar leven. Mijn oma heeft het niet altijd makkelijk gehad in de relaties met haar kinderen en ik verwachtte dat haar antwoord hier betrekking op zou hebben. Ik had het mis. Ze had het meeste spijt dat ze haar rijbewijs nooit had gehaald. Na een paar lessen was ze afgehaakt. Ze had niet eens het besluit genomen om ermee te stoppen, maar had simpelweg geen les meer ingepland. De uitdaging leek te groot. Schattig vond ik het. Maar ook zette het me aan het denken.

Al een paar jaar overwoog ik om een master te doen. Ik had weer zin om te leren, nieuwe inzichten op te doen. Maar het schrijven van een scriptie, dát hield mij tegen. Ik zit liever in de fase van ontdekken, van theorie en van verbeelding. Een scriptie vraagt erom ontdekkingen, theorieën en verbeelding te verbinden zodat er nieuw inzicht ontstaat. Dat is geen sinecure. Het is veel makkelijker om gewoon een boek te lezen op de bank. Zo kan ik toch ook nieuwe inzichten opdoen?

Dat dacht ik, en natuurlijk had ik gelijk, dat is veel makkelijker. Maar de grap is: de mens is niet gemaakt om voor de makkelijke weg te kiezen. Waarom zouden er anders piramides gebouwd zijn, waarom zijn er algebraïsche structuren? Waarom zijn er atleten die continu bezig zijn om hun lichaam nog sterker te maken? Vanwege uiterlijk vertoon, financiële opbrengsten of ten behoeve van de wiskunde? Misschien wel. Maar ik geloof dat er iets anders achter zit. We zoeken naar manieren om het onszelf moeilijk te maken, zodat we beter kunnen worden. De vraag is natuurlijk: waarin willen wij beter worden? Wat zijn onze doelen?

Wie antwoord wil op die vraag, doet er goed aan in gesprek te gaan met dr. Marja Flory. Marja is op buitengewone wijze in staat anderen een idee te geven van de thema's of waarden die achter gedrag, emotie of intuïtieve reacties schuilgaan. Daarnaast weet Marja binnen luttele minuten tot de kern van een verhaal, namelijk het doel, te komen. Marja, veel dank hiervoor.

Ik ben dr. Ben Wempe bijzonder dankbaar voor de inspirerende handreikingen die hij deed. Ben weet hoe hij aan kan zetten tot denken en deuren kan openen die tot nieuwe inzichten leiden. Hij is hierin doelmatig kritisch: zijn feedback lokt scherpere argumentatie uit.

In de voetsporen van Ben en geïnspireerd door onder anderen Michael Sandel, heb ik met deze thesis willen uitnodigen tot nadenken, tot het stilstaan bij en in beeld brengen van eigen overtuigingen, van mijn persoonlijke moraal. Alle managers van Arval die hieraan mee hebben gewerkt wil ik hartelijk bedanken. Het was een waar genoegen om naar hen te luisteren.

Helaas heb ik mijn oma niet kunnen vragen waarom het behalen van haar rijbewijs nu zo belangrijk voor haar was: wat was haar achterliggende doel? Mijn eigen doel heb ik wel onderzocht. En noem mij zweverig of noem me een moralist, maar het doel van dit alles is om verschil te maken. Een verschil dat bijdraagt aan een betere wereld. Het is aan ons om te ontdekken hoe de betere wereld er vanuit ons ideaal, onze diepste overtuiging uit ziet.

ABSTRACT

Dit onderzoek benadert maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) vanuit een motivatievraagstuk. De aanleiding hiervoor is de situatie bij leasemaatschappij Arval. Verschillende stakeholders - (potentiële) klanten, interne MVO-ambassadeurs en de moedermaatschappij - vragen om meer aandacht voor dit onderwerp. Het management van Arval is bereid hierop in te spelen. Inspelen op de vraag van stakeholders duidt op een extrinsieke motivatie voor MVO. MVO wordt dan als middel gebruikt om bijvoorbeeld aan de wens van anderen te voldoen. Ik heb betoogd dat juist het benaderen van MVO vanuit intrinsieke motivatie - persoonlijke overtuiging, idealen en waarden - kan bijdragen aan het inzicht in en de daadkracht van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Intrinsieke motivatie kan alleen uit een persoon zelf ontstaan. Op een abstracte, filosofische manier naar ethische thema's zoals MVO kijken, kan er echter wel toe leiden dat een andere visie ontstaat. Dit komt niet zozeer doordat er nieuwe informatie beschikbaar komt, maar doordat filosofie ons laat zien wat we al wisten.

'Philosophy teaches us and unsettles us, by confronting us with what we already know. It works by taking what we know from familiar unquestioned settings and making it strange. Philosophy estranges us from the familiar, not by supplying new information, but by inviting and provoking **a new way of seeing.**'

Michael Sandel, Justice, What is the right thing to do (2009). Aflevering 1, 17:50 – 18:45

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	3
Abstract	4
Inhoudsopgave	5
Inleiding	7
MVO: betekenis	8
Motivatie voor MVO	11
Greenwashing door goed doen	11
Intrinsieke en extrinsieke motivatie voor mvo	13
Persoonlijke moraal van managers	15
Verantwoordelijkheid: Corporate moral agency	16
CMA vanuit filosofisch perspectief	17
Centrale vraag	19
Literatuur	20
Herkennen van denkwijzen van managers in ethiek	20
Deugdethiek (aan de hand van Aristoteles)	21
De essentie van ethisch handelen: gemeenschap en deugd	21
Motivatie voor ethisch handelen	22
Verantwoordelijkheid voor ethisch handelen	22
Plichtethiek (aan de hand van Kant)	23
Motivatie voor ethisch handelen	23
De essentie van ethisch handelen: de categorische imperatief	24
Verantwoordelijkheid voor ethisch handelen	24
Utilisme (aan de hand van Mill)	26
De essentie van ethisch handelen: de som van het grootste geluk	26
Motivatie voor ethisch handelen	27
Verantwoordelijkheid voor ethisch handelen	28
Theorie	29
Methodologie	30
Doel	30
Theoretisch doel	30
Praktisch doel	30
Aanpak	31

Structuur	31
Methode van interviewen	31
Vorm van interviewen	32
Samenstelling van de vragen	33
Voorbereiding	34
Interview guide	34
Resultaten	37
Respondent 1	37
Respondent 2	39
Respondent 3	42
Respondent 4	44
Respondent 5	46
Reflectie op resultaten	48
Conclusie	49
Discussie	51
Referenties	52
Bijlage 1: uitwerking interviews	54
Respondent 1	54
Respondent 2	66
Respondent 3	80
Respondent 4	94
Respondent 5	106

INLEIDING

Arval is een internationale autolease-organisatie die worstelt met de vraag hoe invulling te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het management ontvangt vanuit moederbedrijf BNP Paribas strenger beleid als het gaat om bedrijfsethiek. Zo moeten medewerkers verplichte trainingen volgen over omgang met ethische en wetmatige kwesties (zoals signaleren van mogelijke fraude of witwassen). Daarnaast wordt er kritischer gekeken naar leveranciers en klanten. Zo is Philip Morris als klant afgestoten (op last van BNP Paribas). Maar ook klanten veranderen: er is meer vraag naar duurzame oplossingen voor mobiliteit. Deze duurzame oplossingen zijn niet altijd ten voordele van Arvals huidige verdienmodel. Ook zijn er klanten die vragen naar sociale investeringen. Een potentiële nieuwe klant van Arval eist bijvoorbeeld dat 1% van de omzet wordt geïnvesteerd in maatschappelijke belangen. Arval heeft, onder andere om meer invulling aan dit soort vraagstukken te geven, een groep van MVO-ambassadeurs aangesteld. Zij overleggen eens per kwartaal over MVO met als doel tot praktische acties te komen (zoals minder printen, vrijwilligersacties en het verminderen van CO₂-uitstoot) maar ook om meer draagvlak voor MVO te creëren bij het managementteam en de medewerkers van Arval. De ambassadeurs merken echter dat resultaten vaak beperkt zijn tot kleine operationele successen: van échte verandering lijkt het niet te komen.

Om grotere veranderingen te realiseren zijn visie en beleid nodig: er moet koers worden gegeven aan de verandering. Het management van Arval lijkt hiertoe niet altijd gemotiveerd. De focus bij Arval ligt sterk op het maken van winst. Dit is te herleiden uit de kwartaalpresentaties die volledig in het teken staan van marges en aantallen, maar ook door uitspraken van managementleden die stellen dat zoveel mogelijk winst maken het belangrijkste doel van een organisatie is. Als winst maken het belangrijkste (of zelfs enige) doel is van de organisatie, ligt het voor de hand dat MVO er minder toe doet (tenzij dit zou bijdragen aan de winstgevendheid). In een oriënterend gesprek over dit onderwerp geeft een van de directeurs van Arval aan dat er inderdaad focus op winst is, maar dat door eisen en wensen van buitenaf meer aandacht moet worden gegeven aan MVO. 'We moeten het, maar willen wij (het managementteam) dit ook?', vraagt hij.

Naast de vraag over motivatie schuilt er nog een belangrijk onderwerp in dit vraagstuk: verantwoordelijkheid voor MVO. Als winstgevendheid het doel van een organisatie is, heeft de organisatie dan wel de plicht of de verantwoordelijkheid om maatschappelijk verantwoord te ondernemen? En ligt deze verantwoordelijkheid dan bij de managers van Arval? Om deze vragen en het motivatievraagstuk te beantwoorden, is het eerst van belang meer inzicht te krijgen in de het begrip MVO. Daarom is de structuur van het vervolg van de inleiding als volgt:

- Betekenis van MVO
- Motivatie voor MVO
- Verantwoordelijkheid voor MVO

In het inleidende hoofdstuk zal ik deze thema's vanuit de literatuur bestuderen.

Hoewel het eerst van belang is inzicht te krijgen in deze thema's, is dit nog geen oplossing voor het probleem. Het probleem kan hierdoor hoogstens scherper in beeld worden gebracht. De huidige visie van het management brengt Arval immers nog niet op het gewenste punt wat betreft MVO. Ik zal daarom onderzoeken op welke manier de manier van kijken (de visie) op MVO kan veranderen.

In de komende paragrafen wordt bestudeerd wat de betekenis is van het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Een wezenlijk betwist begrip

Er is zowel in de bedrijfsvoering als in bedrijfskundig onderzoek steeds meer aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (McWilliams, Siegel en Wright, 2006, Taneja, Taneja en Gupta, 2011, Freeman en Hasnaoui 2011, Franklin, 2008).¹ Een eenduidig begrip van wat maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent, ontbreekt echter. Om meer inzicht te krijgen in dit probleem, onderzocht Dahlsrud (2008) welk begrip de hoogste 'relevantiescore' behaalt. Deze score is opgebouwd uit een optelsom van de meeste zoekresultaten in Google en de grootste overeenkomst tussen gevonden thema's in de definities. Dahlsrud (2008) concludeert dat de definitie van de Europese Commissie de hoogste relevantiescore heeft. Deze definitie luidt als volgt: 'MVO duidt op het concept waarbij bedrijven sociale belangen en milieubelangen integreren in hun bedrijfsactiviteiten en in hun interactie met stakeholders, op vrijwillige basis.' In 2011 heeft de Europese Commissie een herziene definitie naar voren gebracht: 'MVO duidt op de verantwoordelijkheid van bedrijven voor hun invloed op de maatschappij en geeft richting aan wat een bedrijf zou moeten doen om deze verantwoordelijkheid te nemen.' Volgens de Europese Commissie kunnen bedrijven maatschappelijk verantwoord ondernemen door:

- de wet te volgen;
- belangen op gebied van maatschappij, milieu, ethiek, consumenten en mensenrechten te integreren in hun bedrijfsstrategie en -operatie.

Dahlsrud (2008) concludeert dat er grote consistentie is in de gevonden thema's. Dahlsrud (2008) stelt daarom dat het probleem omtrent MVO niet zozeer zit in de definieerbaarheid van het begrip, als wel in de interpretatie van ervan. De aanname die Dahlsrud (2008) hierbij doet, is dat consistentie van de thema's in de definitie, de definieerbaarheid van het begrip MVO aantoonst. Wanneer nogmaals gekeken wordt naar de definities van de Europese Commissie, kunnen er echter vraagtekens bij de kwaliteit van de definities worden gezet. In de eerste definitie staat bijvoorbeeld als voorwaarde dat MVO op vrijwillige basis plaatsvindt. In de tweede definitie staat dat een bedrijf maatschappelijk verantwoord kan ondernemen door zich aan de wet te houden. Dit is vreemd, want een wet is toch juist in het leven geroepen om de vrijwilligheid van een bepaalde norm te elimineren? Een ander probleem met de eerste definitie is dat het omschrijft dat er bepaalde belangen worden geïntegreerd. Dit zegt iets over een manier waarop een bedrijf maatschappelijk verantwoord kan ondernemen, namelijk door bepaalde belangen te integreren, maar de definitie legt niet uit wat MVO is.

Het probleem met de tweede definitie van de Europese Commissie is dat het gebruik van de woorden 'maatschappelijk' en 'verantwoordelijkheid' in de definitie. Wanneer kritisch naar de definitie gekeken wordt, staat er in een gesimplificeerd equivalent:

'Een vaas duidt op een voorwerp dat een vaas is. Een vaas kan worden gebruikt om bloemen in

¹ Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt gehanteerd als vertaling van de Engelse term Corporate Social Responsibility (CSR).

te zetten.’ Het zegt iets over het eventuele gebruik van het voorwerp, maar is een herhaling van het begrip zelf, in plaats van een definitie ervan.

Het verschijnsel waarbij een concept alleen kan worden geduid door een bijdrage of resultaat van het begrip te omschrijven, kan betekenen dat een begrip wezenlijk betwist is. Walter Bryce Gallie (1955) noemde deze begrippen: *essentially contested concepts*, vertaald als wezenlijk betwiste begrippen. Wezenlijk betwiste begrippen zijn begrippen waar over het algemeen naar wordt gestreefd maar waarvan de aard van het begrip leidt tot een voortdurende discussie (Gallie, 1955). Okoye (2009) concludeert dat MVO voldoet aan alle eisen die worden gesteld aan een wezenlijk betwist begrip. Maar wat betekent het als MVO kan worden bestempeld als wezenlijk betwist begrip?

Een kwestie van smaak

Volgens sommige onderzoekers leidt het duiden van MVO als wezenlijk betwist begrip tot vrij spel: iedereen zou kunnen bepalen dat de eigen manier van handelen goed is, zonder verdere verantwoording af te hoeven leggen (Okoye, 2009). Dit argument bracht Gallie (1955) zelf al naar voren als mogelijke kritiek op zijn ontwerp. Hij gebruikte in zijn betoog het voorbeeld van een spel zonder duidelijke regels, maar met een aangewezen kampioen. Iedere speler heeft hierin zijn eigen volgers, maar de volgers van de verschillende spelers zijn er niet over uit welke condities iemand kampioen maken. Kunst is hierin misschien wel een duidelijker voorbeeld. Stel, twee vrienden staan voor een abstract schilderij. Het schilderij bestaat uit een groot wit doek, met slechts een groene stip in het midden. De eerste vriend kijkt lang en intens naar de groene stip en zegt ontroerd hoe de schilder altijd weer zijn artistieke geest weet te raken. De andere vriend zegt geërgerd dat hij het nogal makkelijk vindt om dit een kunstwerk te noemen. De eerste vriend kan dan simpelweg aangeven dat het schilderij voor hem wél kunst is. Of dat er over kunst niet te twisten valt. Einde discussie. Wanneer organisaties zo met MVO om zouden gaan, zou MVO een leeg of zelfs gevaarlijk begrip kunnen worden. Later in dit hoofdstuk zal ik hiervan een voorbeeld geven aan de hand van het verschijnsel greenwashing.

Voortdurende ontwikkeling

Gallie (1955) betoogt echter dat begrippen die wezenlijk betwist zijn juist voortdurend aan discussie onderhevig zijn. In het spel zonder overeengekomen regels zullen de spelers alles doen om hun spel te optimaliseren en daarmee te overtuigen dat het kampioenschap aan hem of haar toebehoort. Volgers zullen hun argumenten continu kritisch bekijken en aanscherpen. Een voorbeeld hiervan is de politiek. Hoewel verschillende politici en burgers onderling terdege beseffen dat zij altijd van mening zullen verschillen, probeert men elkaar toch steeds te overtuigen met sterke argumenten en past men het eigen beleid ook aan naar aanleiding van nieuwe informatie of argumenten. Doordat verschillende groepen of mensen elkaar bekritisieren, worden juist nieuwe ideeën, argumenten, visies of data aan de discussie toegevoegd. Volgens Okoye (2009) zal er op deze manier ook een voortdurende ontwikkeling zijn van het begrip MVO.

Nieuwe norm

Natuurlijk heeft Okoye (2009) hiermee een mooi punt gemaakt, maar het doel van de discussie omtrent MVO is niet de discussie zelf. Gallie laat zien dat wezenlijk betwiste begrippen een andere functie hebben dan het uitlokken van discussie: ze bieden een nieuwe norm waarnaar de maatschappij wil toewerken. In de westerse politiek is dit ontstaan met het begrip ‘democratie’. In menig politiek debat zal worden *betwist* of iets wel of niet democratisch is. In de Nederlandse

politiek gebeurde dat recentelijk na een discussie over het afschaffen van de dividendbelasting voor bedrijven zoals Unilever en Shell. Een van de belangrijkste kritieken was dat dit geen democratisch besluit was. Niemand in de Tweede Kamer stelde vervolgens de vraag of democratie nodig of goed is. Democratie heeft zich als wezenlijk betwist begrip ontwikkeld tot norm. Hiermee bedoel ik dat de verschillende (in dit geval politieke) partijen in het debat van elkaar aanvaardden dat zij allen het begrip democratie na (willen) streven. In Gallies eerdere voorbeeld accepteren spelers dat ook anderen het spel spelen. Ze betwisten echter hóe het spel gespeeld moet worden.

De vraag die dan in de praktijk gesteld wordt is dan niet 'Wat is democratie?' of 'Streven we democratie wel na?', maar 'Is dit verschijnsel democratisch?'. Gallie (1955) legt daarbij uit dat de visies op democratie divers zijn. Bij een bepaalde groep denkers kan vooral de keuze van het volk centraal staan, terwijl in een andere groep gelijkheid, of deelname aan politiek meer centraal staat. Er wordt dus geen algemeen aanvaard begrip geconstateerd, maar groepen binnen de discussie zijn het er wel over eens dat zij én de andere groepen democratie nastreven. Zij hoeven hierin geen concessies te doen door zich aan te passen aan de waarde van een ander, maar gebruiken de inzichten en kritiek van de ander om hun eigen idee te optimaliseren.

Als MVO wordt erkend als wezenlijk betwist begrip, kunnen verschillende denkers (groepen of individuen) van elkaar aanvaardden dat zij dezelfde norm nastreven en dat zij een andere visie hebben op de norm. Hierbij zullen zij zich niet neerleggen bij deze conclusie maar hun visie op MVO sterker maken en ontwikkelen, niet alleen omdat ze anderen willen overtuigen van hun manier, maar te meer omdat zij diep overtuigd zijn van de waarheid in hun visie op MVO. In het eerder gestelde probleem werd duidelijk dat het de vraag is in welke mate het management van Arval gemotiveerd is om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Deze vraag zal moeten worden onderzocht om te bepalen of maatschappelijk verantwoord ondernemen kan gelden als nieuwe norm voor Arval. Het thema motivatie zal in de komende paragrafen eerst vanuit de theorie worden bediscussieerd.

Onderzoek naar het thema *betekenis* leverde de volgende inzichten op:

- Er kan consistentie in definities van MVO worden gevonden, maar dit lost het probleem omtrent de definitie zelf niet op.
- Het probleem is dat men over het algemeen wel streeft naar MVO, maar dat er continu discussie is over wat MVO is. Gallie (1955) noemt begrippen met deze kenmerken wezenlijk betwiste begrippen.
- Okoye (2009) stelt dat MVO een wezenlijk betwist begrip is en dat dit begrip zich voortdurend zal ontwikkelen omdat er discussie is en nieuwe inzichten aan het begrip omtrent MVO worden toegevoegd.
- Het doel van deze discussie is niet zozeer de discussie zelf, als wel het stellen van een nieuwe norm om vraagstukken aan te toetsen.
- Er zijn weliswaar verschillende visies in deze norm, maar er wordt door verschillende groepen in de discussie erkend dat de norm wordt nagestreefd.
- Bij Arval is er onduidelijkheid over één van de condities van Gallies ontwerp: het streven naar MVO vanuit het management.

MOTIVATIE VOOR MVO

In de theorie van Gallie (1955) wordt beschreven dat naar een wezenlijk betwist begrip wordt gestreefd. Het is niet duidelijk in welke mate dat bij het management van Arval het geval is. In de komende paragrafen wordt daarom bestudeerd waarom organisaties kiezen voor MVO. Er is onderscheid gevonden tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie. Het belang van dit onderscheid zal ik uitleggen aan de hand van de uiteenzetting over greenwashing: het verschijnsel waarbij goed doen van een organisatie wordt misbruikt voor eigenbelang (van de organisatie).

GREENWASHING DOOR GOED DOEN

In 2008 stelden bedrijven in de Verenigde Staten gemiddeld 1% van hun winst voor belasting ter beschikking van maatschappelijk verantwoord ondernemen (Franklin, 2008). Traditioneel wordt dit bedrag besteed aan liefdadigheid middels een cheque of activiteit om zo 'iets terug te geven aan de maatschappij'. Vaak worden deze initiatieven geduid als *doing good* / goed doen. Hoewel dit vanuit de basis geen slechte initiatieven zijn, komt dit volgens Franklin (2008) overeen met het verouderde idee van MVO als filantropische activiteit *naast* het ondernemen zelf. Een bank die grote bedragen doneert aan liefdadigheidsinstellingen, kan wel filantropisch actief zijn, maar wat als dezelfde bank investeert in de wapen- of tabaksindustrie? Lin-Hi en Müller (2013) benoemen Shell, Walt Disney en Royal Bank of Canada als voorbeeldbedrijven op het gebied van filantropische activiteiten. Shell doneert 400 miljoen dollar in een eigen stichting en Walt Disney en Royal Bank of Canada investeren in gezondheid van kinderen. Toch maken deze organisaties zich ook schuldig aan respectievelijk grove milieuvervuiling, schending van mensenrechten en het financieren van projecten die zeer destructief zijn voor natuurgebieden (Lin-Hi en Müller, 2013).

Lin-Hi en Müller (2013) stellen daarom dat er meer aandacht zou moeten zijn voor het voorkomen van *onverantwoord* gedrag. Ook dat is volgens hen onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Toch ligt er minder focus op voorkomen of stopzetten van onverantwoord gedrag, concluderen Hansen, Zvezdov, Harms en Lenssen (2015). Managers gebruiken hun goede daden om als maatschappelijk verantwoord te worden bestempeld, terwijl zij ondertussen doorgaan met hun onverantwoorde handelingen. Hansen, Zvezdov, Harms en Lenssen (2015) wijzen op de imagoschade die een bedrijf door greenwashing kan oplopen: 'Zelfs de beste doing good-strategie kan niet zorgen voor een positief MVO-imago wanneer een organisatie zich tegelijkertijd onverantwoord gedraagt' (Hansen, Zvezdov, Harms en Lenssen, 2015). Imagoschade is vanzelfsprekend een relevant risico voor een bedrijf, maar Kaplan, Kinderman en Lohmeyer (2017) wijzen ons ook op de risico's van greenwashing voor de maatschappij. Er kunnen twee vormen van risico's worden onderscheiden:

- verleggen van de aandacht;
- beïnvloeden van beleid van overheids- en goededoelenorganisatie.

Van beide vormen geef ik een voorbeeld.

Verleggen van de aandacht

Een bezoek aan de website van sigarettenfabrikant, Philip Morris laat zien hoe aandacht kan worden afgeleid van het eigenlijke product of handelen van een organisatie. Blikvanger op de website is 'Designing a smoke-free future' gevolgd door een artikel over duurzaamheid. Er is geen enkele foto te bekennen van sigaretten, terwijl er volop beeldmateriaal is van gezond

ogende leveranciers, die zo vermeld, eerlijk behandeld worden. Mensenrechten staan volgens de website hoog in het vaandel. Maar kan er van mensenrechten gesproken worden wanneer het bestaansrecht van een organisatie gebaseerd is op een product dat mensen doodt? Palazzo en Richter (2005) onderzochten deze vraag en concluderen dat filantropische activiteiten ongeloofwaardig zijn zolang de kernactiviteit van een bedrijf dodelijk is. Geloofwaardig of niet, financieel behaalt Philip Morris nog steeds uitstekende resultaten. Zo groeide de netto-omzet in 2017 met 7,7% (Philip Morris, 2017). En na meer dan 70.000 wetenschappelijke publicaties die aantonen dat roken schadelijk is voor de gezondheid, is Philip Morris nog altijd een winstgevend bedrijf (Palazzo en Richter, 2005).

Beïnvloeden van beleid

Goededoelenorganisatie Save the Children zet zich wereldwijd in voor de rechten en gezondheid van kinderen. Er ontstond rond 2010 een discussie over het invoeren van een belasting op frisdranken, waar Save the Children achter stond. Even later nam de woordvoerder van Save the Children deze steunbetuiging terug. Vlak hiervoor waren door Coca-Cola en PepsiCo aanzienlijke bedragen aan Save the Children gedoneerd (Freedhoff en Hébert, 2011). Hoewel de frisdrankfabrikanten claimen dat er geen voorwaarden aan deze donaties zitten, is het onvermijdelijk om een verband te zien.

Ook Lesser, Ebbeling, Goozner, Wypij en Ludwig (2007) onderzochten het doneren van financiële middelen in de voedingsmiddelenindustrie, maar richtten zich hierbij vooral op de gezondheidswetenschappen. Zij concluderen dat wetenschappers door financiering vanuit de voedingsmiddelenindustrie beïnvloed kunnen worden en dat dit grote risico's voor de (kennis over) publieke gezondheid kan hebben.

Er is geen aantoonbaar bewijs dat het afleiden van de aandacht op roken door Philips Morris leidt tot het in stand houden ervan, noch is er direct bewijs dat Save the Children zijn beleid aanpaste naar aanleiding van de donatie. Wel is duidelijk geworden dat de risico's op deze effecten er zijn. Het standpunt van Kaplan, Kinderman en Lohmeyer (2017) dat MVO bij kan dragen aan het in stand houden van een systeem dat schade toebrengt aan de maatschappij, lijkt door deze voorbeelden in elk geval aannemelijk.

Een verontrustende gedachte. Echter, er zit een denkfout verscholen in de stelling van Kaplan, Kinderman en Lohmeyer (2017). Maatschappelijk verantwoord ondernemen kan namelijk geen schade toebrengen aan de maatschappij, want als iets schade toebrengt aan de maatschappij kan het niet maatschappelijk verantwoord zijn. MVO kan dus niet bijdragen aan een systeem dat destructief is voor de maatschappij. Greenwashing kan dit wél. Maar hoe kan er onderscheid gemaakt worden tussen MVO en greenwashing?

Becker-Olsen en Potucek (2013) stellen dat greenwashing kan worden ontmaskerd door naar de volledige *supply chain* te kijken. Een auto kan bijvoorbeeld minder CO₂ uitstoten, maar hoeveel CO₂ heeft het productieproces van de auto veroorzaakt? Daarnaast adviseren Becker-Olsen en Potucek (2013) gebruik te maken van labels en certificaten om de consument te helpen met het maken van een duurzame keuze. Deze suggesties zijn weliswaar zinvol, maar lossen het probleem van greenwashing niet vanuit de kern op. Organisaties met slechte intenties zullen er alles aan doen om een label te krijgen, en daarbij misleiding niet schuwen. Denk bijvoorbeeld aan de dieselgate-casus: autofabrikanten manipuleerden metingen naar de CO₂- en Nox-uitstoot en zetten daardoor auto's op de weg die veel meer vervuilen dan ze op papier zouden doen

(Brand, 2016). Dit leverde belastingvoordeel op voor de consument en zorgde voor meer verkoop voor de autofabrikanten.

Als de primaire motivatie van de autofabrikanten was geweest om werkelijk auto's op de markt te brengen met een lagere uitstoot, was er waarschijnlijk geen sprake geweest van een dieselgate. Wanneer een bepaalde norm wordt nageleefd omdat de norm (bijvoorbeeld minder vervuilen) op zichzelf goed is, wordt er gesproken van intrinsieke motivatie (Graafland en Van de Ven, 2006).

INTRINSIEKE EN EXTRINSIEKE MOTIVATIE VOOR MVO

Onderzoek van Babiak en Trendafilova (2011) wijst uit dat managers die verantwoordelijk zijn voor MVO, vooral gemotiveerd zijn door druk van stakeholders en het strategisch voordeel dat MVO zou kunnen opleveren. Dit zijn volgens Babiak en Trendafilova (2011) voorbeelden van externe motieven. Graafland en Van de Ven (2006) omschrijven externe of extrinsieke motivatie als 'de wil van managers om een bepaalde morele norm aan te nemen als een middel om iets anders te bereiken'. Wanneer er sprake is van externe motivatie voor MVO, betekent dat ook dat een organisatie of de manager van een organisatie niet zelf de norm bepaalt. Bij externe motivatie is er immers de wil om een bepaalde norm 'aan te nemen' (Graafland en Van de Ven, 2006). Deze externe normbepaling is ook terug te vinden in de stakeholdertheorie, die nog steeds zeer invloedrijk is in de literatuur over MVO. Archie Carroll heeft hierin een grote rol gespeeld, en legt zijn visie op de stakeholdertheorie uit aan de hand van figuur 1.



FIGURE 1
Pyramid of Global Corporate Social Responsibility and Performance

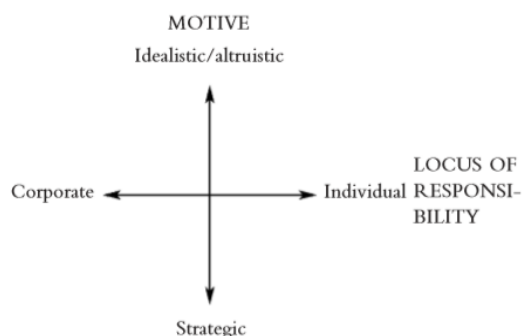
Figuur 1 Pyramid of Global Corporate Social Responsibility and Performance (overgenomen uit Carroll, 2004)

De theorie van Carroll (2004) heeft veel bijgedragen aan de discussie over MVO. Het probleem met zijn theorie is echter dat hij een eenzijdig beeld laat zien. Carroll (2004) gaat uit van een dominante rol van de stakeholder. Volgens zijn model bepaalt de stakeholder zelfs wat ethisch is voor de organisatie. Dit laat een passieve rol voor (het management van) de organisatie over. Bepaalt de organisatie niet (mede) wat ethisch is?

Eerder werd gesuggereerd dat MVO een wezenlijk betwist begrip is en dat MVO in dit perspectief een nieuwe norm zou kunnen zijn om vraagstukken aan te toetsen. Gallie (1955) gaf aan dat deze norm niet kan worden bepaald door empirische data of door logica, maar door intrinsieke overtuiging van degene die onderdeel is van het debat. Als een politicus zelf niet overtuigd is van zijn beleid en zijn mening continu laat afhangen van de mening van het publiek, zal hij zijn geloofwaardigheid en daadkracht verliezen. Zou dan de manager van een organisatie zijn geloofwaardigheid en daadkracht ook niet verliezen wanneer hij slechts vragend naar zijn stakeholders zou kijken, als het gaat om ethiek en maatschappelijk verantwoord ondernemen?

PERSOONLIJKE MORAAL VAN MANAGERS

Hemingway en MacLagan (2004) stellen dat er in bedrijfskundig onderzoek en in de praktijk toenemende aandacht is voor de rol van managers: de personen achter de organisaties en hun (MVO-)beleid. Hierdoor ontstaat er volgens hen een verschuiving van de focus op strategie naar focus op idealen, en de verlegging van de focus van corporate motivatie naar persoonlijke motivatie (zie figuur 2).



Figuur 2 Locus of responsibility (overgenomen uit Hemingway en MacLagan, 2004)

Graafland en Van de Ven (2006) beschrijven dit als intrinsieke motivatie, 'de wil van managers om een bepaalde norm te na te leven omdat deze norm op zichzelf goed is: de norm is het doel op zich' (bijvoorbeeld: goed zijn voor de medemens). Wanneer managers dus maatschappelijk verantwoord ondernemen met als doel de winst te bevorderen, is er volgens de definitie van Graafland en Van de Ven (2006) dus geen sprake van intrinsieke motivatie. MVO is dan geen doel op zich, maar een middel om iets anders (meer winst) te bereiken.

Graafland en Van de Ven (2006) concluderen dat intrinsieke motivatie groter effect heeft op het nemen van maatregelen omtrent MVO dan extrinsieke motivatie en suggereren dat onderzoek naar MVO zich zou moeten richten op de achterliggende moraal van managers. Dit zal volgens hen leiden tot meer inzicht in het debat over MVO en het naleven van de moraal dat ten grondslag ligt aan MVO bevorderen.

Hemingway en MacLagan (2004) komen tot eenzelfde conclusie. Zij stellen dat hoewel bedrijfsresultaat vaak nog wordt uitgelegd als de belangrijkste drijfveer voor MVO, persoonlijke waarden en moraal leiden tot meer inspiratie, inzicht en invloed op MVO. Omdat persoonlijke waarden en moraal vanuit mensen komen, zou maatschappelijke verantwoordelijkheid niet bij organisaties, maar bij mensen liggen. Zij suggereren daarom dat het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen moet worden aangepast naar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Hiermee snijden Hemingway en MacLagan (2004) de discussie over collectieve verantwoordelijkheid aan (corporate moral agency). In het volgende thema, verantwoordelijkheid ga ik nader in op deze discussie.

Over het thema motivatie kan echter worden vastgesteld dat zowel Hemingway en MacLagan (2004) als Graafland en Van de Ven (2006) geloven dat aandacht voor persoonlijke moraal kan leiden meer inspiratie, inzicht en daadkracht voor MVO. Dit komt overeen met het idee van Gallie over wezenlijk betwiste begrippen. Hij zegt dat in het debat over wezenlijk betwiste begrippen niet zozeer het beïnvloeden van anderen (in de bovenstaande situatie wellicht de stakeholders) maar juist eigen overtuiging de belangrijkste motivatie is.

'On the contrary, the supporters continue to regard and to acclaim their favored teams as " the champions " and continue with their efforts to convert others to their view, not through any vulgar wish to be the majority party, **but because they believe** their favored team is playing the game best.'

Gallie (1955)

Terugkomend op de vraag van de Arvaldirecteur ('We moeten maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar willen we dit ook?') stel ik:

1. Het management is volgens het geschetste probleem extrinsieke gemotiveerd voor MVO door verschillende stakeholders (de moederorganisatie, de MVO-ambassadeurs, klanten).
2. Of het management van Arval intrinsiek gemotiveerd is, kan worden onderzocht door de persoonlijke moraal² van de managers te belichten.

Over motivatie voor MVO is het volgende vastgesteld:

- Het goed doen van een organisatie kan worden misbruikt voor eigen- of organisatiebelang, dit verschijnsel wordt greenwashing genoemd.
- Als er sprake is van greenwashing, is er geen sprake van MVO, want het niet maatschappelijk verantwoord om goede daden te misbruiken voor eigen- of organisatiebelang.
- Het onderscheid tussen greenwashing en MVO ligt hoofdzakelijk in de motivatie voor goed doen/MVO. Als er sprake is van intrinsieke motivatie zal er geen intentie zijn om goede daden te misbruiken voor andere doeleinden. De norm, MVO, is dan namelijk het doel op zich.
- Mede door de stakeholdertheorie is er juist veel aandacht voor extrinsieke motivatie. De stakeholder bepaalt daarbij wat de onderneming moet doen om ethisch te handelen/maatschappelijk verantwoord te ondernemen.
- Intrinsieke motivatie draagt bij aan de inzicht in en daadkracht van MVO (Hemingway en MacLagan, 2004, Graafland en Van de Ven, 2006).
- Bij intrinsieke motivatie draait het om de persoonlijke waarden en moraal van de managers van een organisatie.
- Hoewel er in het geschetste probleem externe motieven zijn voor MVO bij Arval, kan intrinsieke motivatie voor MVO alleen in beeld worden gebracht door het persoonlijke moraal van de managers van Arval te onderzoeken.

VERANTWOORDELIJKHEID: CORPORATE MORAL AGENCY

Volgens Hemingway en MacLagan (2004) zou de term maatschappelijk verantwoord ondernemen moeten worden aangepast naar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij elimineren hierbij het idee dat een mens als privépersoon andere morele verantwoordelijkheden zou hebben dan in de rol van functionaris. Dit roept de vraag op of mensen als privépersoon, functionarissen of bedrijven verantwoordelijk zijn voor maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Het vraagstuk over de verantwoordelijkheid voor ethisch gedrag in een organisatie wordt behandeld in het debat over corporate moral agency (CMA) en is nog geen uitgemaakte zaak in de literatuur. Toch lijkt het toekennen van moreel gezag aan een bedrijf slecht verdedigbaar, want is het niet zo dat de strategie van een bedrijf of daaruit voortvloeiende gedragscodes, opgesteld zijn door mensen? Rönnegard (2013) stelt dat er wel een causaliteit kan zijn tussen bijvoorbeeld de bedrijfsstructuur en resultaten, maar dat hieruit geen morele verantwoordelijkheid te herleiden is: mensen worden uiteindelijk afgerekend op hun gedrag, niet op de gedragscode. Deze bewering is discutabel. Stel een medewerker (A) heeft een

² Graafland en Van de Ven (2006) en Hemingway en MacLagan (2004) gebruiken de termen, persoonlijke waarden, idealen, morele overtuiging en intrinsieke motivatie. Deze termen bundel ik samen in de term persoonlijk moraal.

immorele activiteit gesignaleerd: hij heeft gezien dat een medewerker (B) handtekeningen vervalst van cliënten. De reden is vooral om de administratie bij te houden: cliënten vergeten vaak sommige velden te ondertekenen en deze medewerker 'helpt ze graag een handje'. Conform de *code of conduct* meldt medewerker A dit bij zijn leidinggevende. De medewerker merkt dat zijn leidinggevende geen actie heeft ondernomen. Toch doet medewerker A verder niets. Hij heeft zich aan de code of conduct gehouden, maar heeft op eigen initiatief geen verdere actie genomen. Is de medewerker nu (mede)verantwoordelijk voor de onethische handeling?

CMA VANUIT FILOSOFISCH PERSPECTIEF

Literatuur over dit onderwerp verwijst nog steeds naar het werk van Velasquez (1983), die beweert dat een (im)morele daad nooit kan worden toegerekend aan een bedrijf. Hij verklaart dit vanuit argumenten die hij koppelt aan twee belangrijke filosofische theorieën, het utilisme en de plichtethiek. Deze theorieën zullen, tezamen met de deugdeethiek in het hoofdstuk Literatuur, uitgebreid worden beschreven. In de onderstaande alinea's worden de theorieën enkel gebruikt om het idee van Velasquez (1983) uit te leggen.

Het utilistische argument

Velasquez (1983) legt het utilisme zeer bondig uit als een filosofisch perspectief, waarbij moraal een maatstaf is van kosten en baten. Vanuit het perspectief van kosten en baten (natuurlijk wordt hier niet enkel over financiële kosten en baten gesproken) kan het niet zo zijn dat een bedrijf verantwoordelijkheid krijgt over handelen van medewerkers. Een utilist in de puurste vorm weegt zijn beslissingen volgens Velasquez (1983) namelijk af aan de kosten of baten ten gevolge van de beslissing. Als een immorele daad niet zou leiden tot een straf kan dit de kans dus vergroten dat de baten groter zijn dan de eventuele kosten. Daarom moet een gevolg van een handeling (ongeacht of dit gevolg wenselijk of juist onwenselijk is) terugleiden naar degene die de verantwoordelijkheid voor de handeling draagt.

Het eerste deontologische argument: de corrigerende functie

Om het eerste deontologische argument van Velasquez (1983) te begrijpen, is het vooral belangrijk dat er in de deontologie wordt uitgegaan van absolute gedragsregels (of normen) die, ongeacht de situatie, goed of fout zijn. Een norm kan bijvoorbeeld zijn: het respecteren van een anders bezit. Wanneer iemand zich niet aan deze norm houdt, bijvoorbeeld door diefstal te plegen, veroorzaakt diegene wanorde. Deze wanorde moet worden gecorrigeerd door diegene die de wanorde heeft veroorzaakt weer op de juiste plek terug te brengen (door bijvoorbeeld straf). Wanneer dit niet het geval is, kan de wanorde toenemen. Een voorbeeld hiervan is het probleem van fietsdiefstal in Utrecht. Omdat de diefstal (meestal) niet wordt bestraft, vindt er geen correctie plaats. Hierdoor worden nog steeds fietsen gestolen en kiezen sommige mensen er ook voor om een gestolen fiets van een dief te kopen. De wanorde breidt zich dan uit.

Het tweede deontologische argument: autonomie

In de deontologie of plichtethiek is de vrije wil (autonomie) zeer belangrijk omdat alleen vanuit een goede wil een goede daad kan worden gedaan. Ditzelfde geldt voor slechte daden: een slechte daad is niet slecht als iemands wil/intentie goed was. Het is daarom rechtvaardig om iemand te straffen wanneer hij een autonome beslissing heeft gemaakt om op een bepaalde manier te handelen. Het is echter niet gerechtvaardigd om iemand te straffen die niet uit vrije wil voor een bepaalde handeling heeft gekozen.

Velasquez (1983) legt hierbij verband tussen de principes van *mens rea* (schuld door intentie) en *actus reus* (schuld als gevolg van gedrag). Zowel intentie als gedrag kan volgens hem alleen maar voortkomen uit een persoon, niet uit een bedrijf. Rönnegard (2013) geeft aan dat juist de *intentie* van gedrag vanuit een bedrijf kan ontstaan en dat in die zin een medewerker niet verantwoordelijk kan worden gesteld (in elk geval niet volgens het principe van *mens rea*) voor gedrag dat een medewerker op voorschrift van het bedrijf doet. Dit kan inzicht geven bij het eerdergenoemde voorbeeld, waarin de gedragscode door een medewerker is nageleefd. Of, in het voorbeeld van Philip Morris: is een productiemedewerker van Philip Morris medeschuldig aan de gevolgen van roken? Ja, zijn handeling heeft bijgedragen (het meewerken aan de productie van een sigaret), maar zijn intentie is waarschijnlijk simpelweg geweest om brood op de plank te brengen. Maar hoe geldt dit voor een topmanager, wiens doel was de markt te vergroten? En zou deze topmanager als privépersoon ook maar één van zijn kennissen of geliefden aansporen om te gaan roken?

Of een bedrijf ethisch kan zijn en of een functionaris als persoon verantwoordelijk kan worden gehouden voor zijn daden binnen het bedrijf is dus discutabel. Wel is het evident dat de keuzes van managers van organisaties grote gevolgen kunnen hebben voor het (on)ethisch handelen van een bedrijf. Eerder gaf ik al aan dat invloed van deze keuzes, meer dan door strategische overwegingen, wordt beïnvloed door het moraal van de manager zelf (Graafland en Van de Ven, 2006). Net als Hemingway en MacLagan (2004) betoog ik daarom dat, in het perspectief van maatschappelijk verantwoord ondernemen, de scheiding tussen mens en functionaris zou moeten vervallen. Juist menselijke, persoonlijke waarden en moraal kunnen het verschil maken.

‘Our emphasis on personal initiative is intended to counter tendency to view the corporation as the agent, and may serve to remind us that individuals can, indeed, make a difference.’
(Hemingway en MacLagan, 2004)

Dit neemt niet weg dat het probleem omtrent CMA als vraagstuk binnen organisaties zou moeten worden onderzocht. Dit is niet alleen van ethisch belang, maar ook van praktisch belang. Hoe gaat een bedrijf in de dagelijkse praktijk om met de verantwoordelijkheid voor MVO?

Over het laatste thema, verantwoordelijkheid, kan het volgende worden geconcludeerd.

- Het corporate moral agency (CMA)-debat behandelt het thema verantwoordelijkheid voor MVO.
- Met name Velasquez heeft het debat over CMA scherper in beeld gebracht, maar een eenduidige oplossing voor het probleem is er nog niet.
- Hoewel deskundigen van mening verschillen over de vraag of een functionaris als privépersoon verantwoordelijk moet worden gehouden voor MVO, betoog ik dat ik het wegnemen van de scheiding tussen een privépersoon en een functionaris op gebied van ethiek, kan zorgen voor een grotere verandering op gebied van MVO.
- In visie en beleid over MVO kan het CMA vraagstuk niet onbesproken blijven: hoe geeft een bedrijf praktische invulling aan dit vraagstuk?

CENTRALE VRAAG

In de inleiding werd duidelijk dat er vanuit klanten, medewerkers (de MVO-ambassadeurs) en de moederorganisatie van Arval behoefte is aan een andere visie op MVO. Om te onderzoeken hoe deze visie kan veranderen, is er eerst stilgestaan bij de definitie van MVO. Volgens Okoye (2009) is MVO een wezenlijk betwist begrip. Gallie (1955) introduceerde deze term voor begrippen waarnaar over het algemeen wordt gestreefd, maar waarbij over de aard van het begrip voortdurend wordt gediscussieerd. Het erkennen van MVO als wezenlijk betwist begrip stelt verschillende groepen die bij dit begrip betrokken zijn, in staat om hun eigen idee over het begrip te vormen. Vanuit hun eigen overtuiging kunnen zij een optimale vorm voor het begrip ontwikkelen. Het begrip, in dit geval MVO, kan zo gelden als een ongedefinieerde maar algemeen geaccepteerde norm voor de maatschappij (of organisatie).

Een van de voorwaardelijke condities voor wezenlijk betwiste begrippen is volgens Gallie (1955) dat er in het algemeen naar dit begrip wordt gestreefd. Hoewel Okoye (2009) concludeert dat dit geldt voor MVO, is het niet duidelijk in welke mate de managers van Arval dit doen. Dit blijkt onder andere uit de vraag die de Arvaldirecteur stelde: 'Willen wij dit ook?' Deze vraag zal nader worden onderzocht. In de inleiding is daarom uiteengezet welk inzicht de literatuur biedt over motivatie voor MVO.

Traditioneel wordt MVO gezien als een filantropische activiteit naast het ondernemen zelf; dit wordt *doing good* / goed doen genoemd. Vanuit dit perspectief kunnen problemen ontstaan: een organisatie kan aan de ene kant goed doen, maar aan de andere kant ook onethische producten op de markt zetten. Wanneer het goed doen wordt misbruikt om andere zaken te verbloemen of te beïnvloeden, is er sprake van *greenwashing*. Hoewel *greenwashing* op meerdere manieren kan worden bestreden, is de belangrijkste oorzaak ervan terug te leiden naar de motivatie van organisaties. De behandelde literatuur laat zien dat de motivatie voor MVO vooral extern is. Voorbeelden van externe motivatie zijn MVO gebruiken als middel om meer winst te maken of om gewenst gedrag te vertonen. Onderzoek van Hemingway en MacLagan (2004) en Graafland en Van de Ven (2006) liet echter zien dat juist intrinsieke en morele motivatie leidt tot daadkracht en inzicht in MVO.

Maar als de persoonlijke moraal van managers centraal staat bij MVO, is de manager dan ook (persoonlijk) verantwoordelijk voor MVO? Het vraagstuk over verantwoordelijkheid voor moraal wordt behandeld in het CMA-debat. Hoewel dit debat nieuwe inzichten biedt, is het vraagstuk geen uitgemaakte zaak in de literatuur. Wel is duidelijk geworden dat de persoonlijke moraal van managers bij kan dragen aan het inzicht en de daadkracht van MVO. Ik roep daarom in navolging van Hemingway en MacLagan (2004) op tot het loslaten van de scheiding tussen mens (privépersoon) en functionaris als het gaat om ethiek en MVO.

Centrale vraag

In het inleidende hoofdstuk werd duidelijk waarom het van belang is naar de persoon achter de functionaris en diens persoonlijke moraal te kijken. Er werd ook duidelijk dat intrinsieke motivatie, die komt vanuit de persoon zelf, meer tot verandering in staat stelt dan extrinsieke motivatie. In de geschetste situatie zijn managers van Arval wel extrinsiek gemotiveerd voor MVO, maar is het niet duidelijk of zij intrinsiek gemotiveerd zijn. Dit maakt het probleem bij Arval extra complex. Het beïnvloeden van de intrinsieke motivatie lijkt onmogelijk: intrinsieke

motivatie moet immers uit de persoon zélf komen. Ik heb daarom niet onderzocht hoe het management van Arval kan worden gemotiveerd om verandering in MVO te realiseren. Wel onderzocht ik hoe zij kunnen worden uitgenodigd om anders te kijken naar MVO, namelijk vanuit hun persoonlijke moraal. De centrale vraag in dit onderzoek is daarom:

‘Hoe kunnen managers worden uitgenodigd om vanuit hun persoonlijk moraal te kijken naar MVO?’

In het volgende hoofdstuk wordt bestudeerd welk antwoord de literatuur op deze vraag geeft.

LITERATUUR

HERKENNEN VAN DENKWIJZEN VAN MANAGERS IN ETHIEK

De Colle en Werhane (2008) onderzochten hoe inzicht in morele motivatie kan bijdragen aan het opstellen van MVO-beleid. Zij concluderen dat het probleem bij morele motivatie van managers vaak niet het gebrek aan moraal is, maar eerder een gebrek aan verbeeldingskracht op gebied van ethiek. Managers zijn doorgaans gefocust op hun rol als functionaris en de taken en (kortetermijn) doelstellingen die hiervoor zijn opgesteld. Hierdoor is er weinig aandacht voor een langetermijnvisie of voor de gevolgen van het handelen van het bedrijf bij stakeholders. De Colle en Werhane (2008) stellen daarom dat managers zouden moeten worden gestimuleerd om over ethiek op abstract, filosofisch niveau te denken, buiten de context van hun dagelijkse werkzaamheden. Zij kunnen zo ontdekken op basis van welke filosofisch-ethische ideeën en overtuiging (ik vat dit samen als denkwijze) zij hun ethische beslissingen maken. Deze denkwijze kan hen helpen bij het opstellen van MVO-beleid (De Colle en Werhane, 2008).

De Colle en Werhane (2008) reiken een aantal filosofisch-ethische denkwijzen aan als hulpmiddel om op dit abstracte niveau na te denken. De Colle en Werhane (2008) onderscheiden drie belangrijke denkwijzen: de deugdedethiek, plichtethiek (deontologie) en het utilisme. Per denkwijze stellen De Colle en Werhane (2008) een advies op over het invulling geven aan MVO-beleid. Dit advies kan antwoord geven op de vraag ‘Hoe kan persoonlijke moraal van managers bijdragen aan MVO-beleid?’. Dit is een andere vraag dan de vraag die centraal staat in dit onderzoek (‘Hoe kunnen managers worden uitgenodigd om op vanuit hun persoonlijke moraal te kijken naar MVO?’). Het verschil in de benadering tussen deze vragen is het doel achter de vraagstelling. Waar De Colle en Werhane (2008) zich richten op het vormen van beleid, beoogt dit onderzoek antwoord te geven op de vraag hoe persoonlijke moraal (overtuigingen, normen en waarden) van het management hen kan helpen met het veranderen van de *manier van kijken* (visie) naar MVO. Natuurlijk zijn beleid en visie met elkaar verbonden. Een visie is echter abstracter, omschrijft ideeën en overtuigingen, beleid geeft hier vervolgens praktische uiting aan. Het onderzoek van De Colle en Werhane (2008) is ondanks dit verschil in benadering relevant omdat het managers kan helpen om hun morele verbeeldingskracht te stimuleren.

In de komende paragrafen wordt eerst uitleg gegeven over de deugdedethiek, plichtethiek en het utilisme. In navolging van De Colle en Werhane (2008) zal ik dat doen aan de hand van de leer van de grootste denkers op dit gebied, respectievelijk Aristoteles, Immanuel Kant en John Stuart Mill. Ik zal per theorie stilstaan bij de drie thema’s die in de inleiding centraal zijn gesteld: betekenis, motivatie en verantwoordelijkheid.

* Tenzij anders vermeld, is de bron van deze uiteenzetting Solomon (2004)

Aristoteles' visie op economie

Aristoteles geloofde in de economie van een verstandig huishouden, maar was tegen een economie die gericht is op het maken van winst. Iemand zou voor zijn geleverde product of dienst niet meer dan de kostprijs mogen vragen, plus een vergoeding voor het eigen levensonderhoud. Volgens sommige critici weerhoudt Aristoteles' idee over de economie mensen om verder te komen, om hun maatschappelijke positie te verbeteren. Zodoende zou zijn gedachtegoed een aristocratie in stand houden. Voor de laaggeborene was ondernemen vaak de enige manier om verder te komen op de maatschappelijke ladder. Hoewel sommigen daarmee beweren dat Aristoteles een vijand van de vrije markt is, denken veel vrijemarktdenkers juist, net als Aristoteles, dat ethiek en een door winst gedreven economie niet samengaan. Zo noemt Solomon de denkers Carr (1968) en Friedman (2007), die respectievelijk stellen dat het bedrijfsleven losstaat van de ethiek in het dagelijks leven en dat de enige maatschappelijke verantwoordelijk doelstelling voor een bedrijf is om zoveel mogelijk winst te maken. Deze opvattingen zouden voor Aristoteles enkel een bevestiging van zijn theorie zijn: blijkbaar gaan ethisch handelen en zakendoen niet goed samen. Aristoteles geloofde niet in een schisma van de ziel of maatschappij, maar in een harmonieuze, holistische wereld, waarin iedereen onderdeel is van een grotere gemeenschap, De Polis.³

DE ESSENTIE VAN ETHISCH HANDELEN: GEMEENSCHAP EN DEUGD

Gemeenschap en deugd zijn de sleutelwoorden voor de uiteenzetting van Solomons interpretatie van Aristoteles' bedrijfsethiek⁴. Zo moet een bedrijf gericht zijn op het doel binnen de maatschappij. Een bedrijf is namelijk een menselijk instituut, door mensen maar ook ten dienste van mensen: het moet nut hebben, doelmatig zijn. Het wezen of de functie van een bepaald ding of sociale praktijk duiden in termen van een doel, wordt ook wel teleologie genoemd. Teleologie is een zeer belangrijke term in de filosofie van Aristoteles en is volgens Solomon gekoppeld aan excelleren: van optimaal nut zijn voor de maatschappij. Als individu excelleert een mens door zijn deugden te ontwikkelen. Juist wanneer een mens probeert te excelleren, zal een mens ook het geluk bereiken, zegt Solomon. Volgens de teleologische benadering zou dus gesteld kunnen worden dat het doen van de menselijke plicht (het excelleren) tot geluk leidt. Ook het holistische, harmonieuze aspect van de Aristotelische benadering leidt volgens Solomon tot geluk. Hij doelt daarmee op de eenheid van de ziel en het gedrag. Het is niet goed voor een mens om zakelijk andere morele doelen te hebben dan privé. Solomon schrijft: 'Een mens kan niet in de ene hand altruïsme vasthouden en in de andere egoïsme.' Het idee dat mensen zakelijk een andere moraal zouden mogen hanteren dan privé is, zo vat Solomon het samen, hét thema dat bevochten moet worden in de hedendaagse bedrijfsethiek.

³ Met De Polis verwijst Aristoteles naar de stad waarin hij leeft. In zijn tijd waren steden de belangrijkste gemeenschap waartoe men behoorde en over het algemeen wordt aangenomen dat De Polis vertaald kan worden naar de maatschappij (Poortman en Hupperts, 2004).

⁴ De interpretatie van Solomon op Aristoteles' werk wordt soms ook weergegeven in zes componenten. Ik beperk mij in het onderzoek tot de twee overkoepelende thema's, omdat deze de basis van zijn ethiek beschrijven.

MOTIVATIE VOOR ETHISCH HANDELEN

Vanuit de teleologie beredeneert Aristoteles dat de functie van de mens, en daarmee, datgene wat de mens tot mens maakt, het handelen van de ziel in overeenstemming met een rationeel beginsel is (Ethica Nicomachea, 1099.a/1.8 p. 90). Volgens Aristoteles bestaat geluk uit het optimaal functioneren en daarom kan geluk bereikt worden door als mens vanuit een harmonie tussen de ziel en de ratio te handelen. Daarnaast is het voor iemand die houdt van rechtvaardigheid een genot om rechtvaardig te handelen. Want, stelt Aristoteles, genieten is het verkrijgen van datgene waarnaar men verlangt. Als iemand dus rechtvaardig is, zal iemand ook met plezier rechtvaardig handelen. Aristoteles erkent overigens dat voor het ervaren van geluk sommige gunstige omstandigheden meespelen (zoals gezin en afkomst). De maakbaarheid van deze omstandigheden is echter beperkt, terwijl een mens wel in staat is om zijn eigen functioneren te optimaliseren.

Optimaliseren heeft betrekking op het intellect en de moraal en hoewel beide aspecten in de mens zelf aanwezig moeten zijn, zijn beide ook tot ontwikkeling in staat. Immers, moreel en intellectueel handelen komt voort uit deugd. Een van de deugden, moed, kan worden geoefend doordat men een angstige situatie heeft overwonnen. Zoals training en aanleg allebei cruciaal zijn voor een goede sporter, is het bezitten van de deugden en het ontwikkelen van de deugden cruciaal om een goed mens te zijn. De omgeving moet hiertoe ruimte geven, want alleen als een mens uit vrije wil handelt, kan zijn handelen aan zijn eigen deugd worden toegeschreven. De mens is (wanneer hij een goed mens is) gemotiveerd om ethisch te handelen, maar doet dit in interactie met zijn omgeving. Solomon pleit dan ook voor het humaniseren van organisaties en functionarissen: alleen door elkaar als mensen te benaderen en vertrouwen te geven, kan men in staat gesteld worden om ethisch te handelen.

VERANTWOORDELIJKHEID VOOR ETHISCH HANDELEN

Aristoteles gelooft niet in een scheiding van moraal: de daden die je als privépersoon wel of niet zou doen, zouden niet moeten verschillen met de daden die een mens als functionaris zou doen. Moraal moet worden gevonden en ontwikkeld in het karakter van een persoon en derhalve kan de verantwoordelijkheid voor moraal niet bij een organisatie liggen. Echter, het management van de organisatie is wel verantwoordelijk voor het creëren van een omgeving waarin een medewerker in staat wordt gesteld of, idealiter, gestimuleerd wordt om een deugdelijk karakter te ontwikkelen. In een situatie waarin zeer hoge werkdruk is, of waar medewerkers uitsluitend worden afgerekend op commerciële successen is voor te stellen dat er minder ruimte is voor het bouwen aan een deugdelijke gemeenschap.

'But virtue and integrity are not to be found in a vacuum. They do not appear miraculously in the atomistic individual, they cannot be contracted or commissioned, nor are they the special province of saints. They are not (except cynically) the result of a cost-benefit calculation of utility, and they cannot be dictated according to abstract rules or principles (thus the nagging vacuity of such principles as "be courageous!" or "be generous!").' Solomon 2004.

PLICHTETHIEK (AAN DE HAND VAN KANT)

Omdat de basis van de goede daad in de theorie van Kant bestaat uit de motivatie voor de daad, begin ik deze uiteenzetting met het thema motivatie.

MOTIVATIE VOOR ETHISCH HANDELEN

Aristoteles stelt niet dat ethisch handelen voortkomt uit wat het oplevert, maar aanschouwt een soort holistische circulariteit: de ziel wordt als onderdeel van de maatschappij beter van een betere maatschappij en vice versa. Ook stelt Aristoteles dat er een aantal zaken goed zijn vanuit zichzelf, zoals wijsheid en geluk. Kant zegt echter: 'Het is geheel en al onmogelijk om in de wereld en zelfs ook daarbuiten iets te bedenken wat zonder restrictie voor goed gehouden kan worden, behalve een goede wil.' (Kant, 2008, p. 61.)

Verstand of geestigheid, moed of volharding zijn volgens Kant zonder meer wenselijk, maar ze kunnen ook kwaadaardig zijn wanneer ze ontstaan vanuit een slechte wil. Met de gaven van het geluk is het ook zo gesteld. 'Macht, rijkdom en zelfs gezondheid en het algemeen welbevinden en tevredenheid met je situatie (geluk genaamd) veroorzaken moed en als gevolg daarvan ook vaak overmoed, tenzij er een goede wil is die de invloed heeft op deze gaven van het gemoed.' (Kant, 2008 p. 61).

Ethisch handelen kan volgens Kant vanuit een aantal motieven ontstaan:

1. Vanuit een natuurlijk of directe neiging, bijvoorbeeld wanneer een donatie wordt gedaan voor een goed doel vanuit de neiging een ander te helpen. Echter, wanneer deze neiging voortkomt uit een positief gevoel dat deze gift oplevert, is deze daad geen morele of ethische daad.
2. Vanuit een indirecte neiging. Kant gebruikt hierbij het bekende voorbeeld van een verkoper die de juiste prijs hanteert voor zijn producten. Hoewel dit vanuit de basis een goede daad is, en het zelfs iemands plicht zou zijn om een prijsbeleid te hanteren waarbij een kind de aankopen zou kunnen doen en de prijs gelijk was aan de prijs die een expert zou betalen, kan de daad nog niet ethisch zijn. Stel, de verkoper zou bang zijn om door de mand te vallen en daardoor klanten te verliezen, is de daad geen moreel juiste daad, maar een daad vanuit eigen belang.
3. Vanuit plicht. Volgens Kant is de enige manier om moreel te handelen vanuit plicht. Deze plicht houdt in: dat doen wat het goede is en de enige écht morele afweging is dus wat is het goede om te doen?

DE ESSENTIE VAN ETHISCH HANDELEN: DE CATEGORISCHE IMPERATIEF

Typisch aan het Kantiaanse denken is het benaderen van een handeling als een handeling op zich. Zoals eerder aangegeven is een goede daad enkel een goede daad wanneer deze vanuit een juist motief, namelijk plicht, wordt gedaan. Maar wat is het goede? Kant zegt dat datgene goed is, waarvan men kan verlangen dat het een stelregel (principe) is voor de maatschappij. Stel, men leeft in een maatschappij waar men bezit heeft, dan zou in deze maatschappij stelen nooit een stelregel kunnen zijn. Immers, als mensen zouden stelen, zou het voor anderen onmogelijk gemaakt worden om te bezitten. Zo is liegen, in een maatschappij van vertrouwen en communicatie, onmogelijk de stelregel of de norm. Kant zegt: 'Het betreft niet de materie van de handeling en hetgeen eruit moet volgen, maar de vorm en het principe waaruit zij zelf voortkomt en het wezenlijke goede ervan bestaat in de gezindheid, wat ook het resultaat moge zijn.' (Kant, 2008 p. 89.) Dit principe noemt Kant de categorische imperatief.

Kant benadrukt hiermee dat niet het gevolg, maar de stelregel geldend zou moeten zijn voor een morele overweging. Michael Sandel⁵, professor politieke filosofie aan Harvard University, bekend om zijn colleges (Harvard, 2009) over ethiek, laat in een van zijn colleges, middels een gedachte-experiment zien wat de gevolgen van deze stelregel kunnen zijn:

Een vader is met zijn kind en diens speelviendje naar het park. In het park is een vijver waar beide kindjes in zijn gaan spelen. Beide kindjes kunnen niet zwemmen. Het Kantiaanse perspectief zou, vanuit de categorische imperatief, voorschrijven dat de vader willekeurig zou moeten beslissen welk kind gered zou worden. Aristoteles zou het, volgens Sandel, een logische/begrijpelijke reactie vinden om als vader het eigen kind te redden.

Typisch aan de Kantiaanse benadering is dus het formele karakter en de onbepaaldheid van zijn doctrine: ethiek heeft niet met nuance of met context te maken, maar met algemene regels. Goed en slecht zijn goed en slecht vanuit de handeling van de daad zelf, niet vanuit het gevolg. En daden zouden altijd ethisch verantwoord moeten zijn, ongeacht de gevolgen.

'Want de rede erkent het bereiken van een goede wil als de hoogst haalbare praktische eindbestemming. En deze goede wil is het bereiken van de rede zelf.'
(Sandel - interpretatie Kant - , 2009)

VERANTWOORDELIJKHEID VOOR ETHISCH HANDELEN

In het voorbeeld van bezit en diefstal wordt duidelijk hoe Kants categorische imperatief bij kan dragen aan het behoud van een maatschappelijk systeem. Deelnemers aan het systeem zouden zich moeten afvragen of het systeem geschaad wordt door hun handeling en hierdoor kunnen toetsen of de handeling ethisch is. Velasquez (1983) stelt daarom dat, vanuit het gedachtegoed van Kant, verantwoordelijkheid voor moraal niet kan liggen bij een organisatie, maar alleen bij een persoon. Eerder beschreef ik dit als de corrigerende functie van morele verantwoordelijkheid (p. 17). Echter, Altman (2007) stelt dat bedrijfspolicy juist ook kan gelden als een soort categorische imperatief. In een policy kan bijvoorbeeld vastliggen dat potentiële klanten die al

⁵ In het hoofdstuk Methodologie zal Michael Sandel en zijn socratische les- en onderzoeksmethode worden toegelicht en gebruikt als inspiratie voor de onderzoeksmethode.

door een medewerker zijn benaderd, alleen in overleg mogen worden benaderd door een andere medewerker. In een systeem van targets, wordt zo voorkomen dat men elkaar het behalen van targets onmogelijk maakt. Dit zou ook kunnen gelden voor externe partijen. Wanneer bedrijven frauduleus met elkaar zouden omgaan, is er geen goede samenwerking mogelijk en derhalve kan de organisatie zich afvragen of het eigen gedrag universeel zou kunnen zijn. Als dit niet zo is, is het gedrag niet ethisch.

Toch ligt het fundament van ethisch handelen volgens Kant niet alleen in de categorische imperatief. De imperatief geldt enkel als toets. Het belangrijkste fundament voor ethisch handelen komt voort uit de wil en kan daarom nooit de verantwoordelijkheid zijn van een bedrijf (Velasquez, 1983, zie ook hoofdstuk Inleiding, p. 17). Een bedrijf zou dus wel juridisch verantwoordelijk kunnen zijn voor (on)ethisch handelen, maar niet op zijn moraal kunnen worden aangesproken. Ik zal dit uitleggen aan de hand van twee voorbeelden.

1. Wanneer een waterbedrijf door een fout duizenden mensen vergiftigt, kan de organisatie aansprakelijk worden gehouden, ook al is de fout door een medewerker gemaakt. De intentie van de persoon was immers niet verkeerd en de verantwoordelijkheid voor het productieproces ligt bij de organisatie (Sandel, 2009).

2. Als een medewerker van een bank in de rekeninggegevens van kennissen kijkt zonder goedkeuring van de bank, is de bank niet verantwoordelijk. Tenminste, niet voor het onethische gedrag van de medewerker. Natuurlijk is het wel aan de bank om zodanige procedures te integreren dat misbruik door medewerkers wordt tegengegaan.

Hoewel in mijn interpretatie van de plichtethiek van Kant personen en niet organisaties verantwoordelijk zouden moeten worden gehouden voor moraliteit, zouden bedrijven hun procedures zo moeten instellen dat algemene stelregels niet worden overtreden (dit is toetsbaar aan de hand van de categorische imperatief). De verantwoordelijkheid voor ethisch handelen ligt dus volgens mijn interpretatie van de leer van Kant bij een individueel persoon. Voor een manager betekent dit dat hij/zij verantwoordelijk is om medewerkers en stakeholders niet te zien als een middel om iets te bereiken, maar als een waardevolle entiteit: als een doel op zich.

DE ESSENTIE VAN ETHISCH HANDELEN: DE SOM VAN HET GROOTSTE GELUK

Mill gelooft dat datgene wat juist is om te doen, datgene is wat bijdraagt aan geluk.

‘The creed which accepts as the foundation of morals, Utility, or the Greatest Happiness Principle, holds that actions are right in proportion as they tend to promote happiness, wrong as they tend to produce the reverse of happiness. By happiness is intended pleasure, and the absence of pain; by unhappiness, pain, and the privation of pleasure.’
(Mill, 2016)

Zijn Greatest Happiness Principle schrijft voor om datgene te kiezen wat het meest bijdraagt aan geluk en plezier en het voorkomen van pijn (Mill, J. S., 2016). Mill is sterk beïnvloed door zijn vaders leermeester, Jeremy Bentham. Sandel (2009) beschrijft drie belangrijke kenmerken van het utilisme van Bentham:

Geluk is de aanwezigheid van genot en de afwezigheid van pijn.

Alle pijn en alle geluk telt evenveel mee. Het genieten van een ijsje doet niet onder voor het behalen van succes in een carrière. (Let wel, Bentham zegt niet dat dit geluk niet groter kan zijn, alleen dat het binnen de optelsom van het utilisme, geen voorrang verkrijgt. Het eten van honderdduizend ijsjes zou dus gelijk kunnen staan aan het ervaren van één grote liefde).

Het geluk van de een mag worden opgeofferd voor het geluk van de ander, mits het ‘totaal’ aan geluk hierdoor groter is.

Benthams theorie kan volgens critici voor ironische situaties zorgen. Stel, er is een grote groep mensen die veel geluk ervaart door het doden van een andere mens. Aangezien het geluk van de groep bij elkaar groter is dan het verdriet of de pijn van de ene persoon die wordt opgeofferd, zou het offeren van deze ene persoon als moreel juiste daad worden gezien. Ogenscheinlijk een onrealistisch voorbeeld. Helaas zijn er toch genoeg momenten in de verre en recente geschiedenis die de ironie van dit voorbeeld wegnemen. Sandel (Harvard, 2009) legt in zijn colleges bijvoorbeeld de link met het martelen van christenen in het Colosseum. Het geluk van de toeschouwers weegt op tegen de gruwelijke pijn die de martelaars ondergingen.

Het is onwaarschijnlijk dat Bentham of Mill hun theorie zo hebben bedoeld, maar de kritiek is van serieuze aard. De theorie van Mill en de omarming van zijn utilistische gedachtegoed, zou bijdragen aan het neoliberale economische stelsel waar eigenbelang centraal staat (De Colle en Werhane, 2008). Een grotere groep welvarende mensen zou bijvoorbeeld een kleinere groep van de bevolking mogen uitbuiten, of in ieder geval minder mogen behandelen, als het grote geheel maar gelukkig is. Daarnaast stelt de theorie van Mill geen norm over hoe dit geluk bereikt zou moeten worden. Mill geeft zelfs aan dat hij een afkeer heeft van elke zelfbedachte standaard over rechtvaardigheid buiten het utilisme. Toch is het juist Mill, die nuance aanbrengt in het radicalere idee over utilisme van zijn voorganger Bentham.

Mills visie op utilisme

Volgens Mill is het aanmatigend om te bepalen dat het ene geluk van meer waarde is dan het andere geluk. Echter, spreekt hij wel van lager en hoger geluk. Hij doelt daarmee op de kwaliteit, de wenselijkheid van het geluk. Michael Sandel legt dit in het college 'Measure pleasure' (Harvard, 2009) uit aan de hand van een experiment. Hij vraagt zijn studenten waar zij meer van genieten: de poëtische literatuur van Shakespeare of een aflevering van de humoristische cartoonserie The Simpsons. Het grootste gedeelte van de studenten kiest voor de laatste optie. Daarna vraagt Sandel wat zal leiden tot hoger genot. Het merendeel kiest voor Shakespeare. Geconcludeerd wordt dat het hogere genot een vorm van genot is die *weloverwogen* zal worden verkozen. In het voorbeeld van het ijsje en een grote liefde zou iemand op een bepaald moment kunnen kiezen voor het ijsje, maar weloverwogen en op langere termijn altijd kiezen voor het genot van grote liefde.

'It is better to be a human being dissatisfied than a pig satisfied; better to be Socrates dissatisfied than a fool satisfied. And if the fool, or the pig, is of a different opinion, it is because they only know their own side of the question. The other party to the comparison knows both sides.'
(Mill, 2016)

Daarnaast gelooft Mill dat wanneer men naar het geluk op langere termijn zoekt, onethische kwesties zullen uitblijven. Door bijvoorbeeld het hanteren van mensenrechten, zal het algehele geluk op langere termijn toenemen. Mensen die voldoende ontwikkeld zijn om te kiezen wat op de langere termijn gelukkig maakt, zullen derhalve verkiezen wat de individuen binnen de samenleving beschermt. Met deze nuance⁶ lijkt de kloof in de ethiek van Mill en die van Kant en Aristoteles kleiner te worden. De kern van deze ethiek, het motief, is echter fundamenteel anders.

MOTIVATIE VOOR ETHISCH HANDELEN

Kant is strikt in wat een motief voor moreel gedrag is: het uitvoeren van de plicht (datgene wat juist is). Mills definitie van moreel gedrag, geeft ook gelijk het motief weer: het leidt tot geluk. Maar volgens De Colle en Werhane (2008) is dit geen volledige weergave van het idee van Mill. Volgens Mill zijn er namelijk twee motieven om tot morele daden te komen: extrinsieke en intrinsieke. Extrinsieke motieven hebben betrekking op straf of beloning. Religie is hierin een voorbeeld: een mens kan bang zijn voor de hel en hierdoor moreel juist gedrag vertonen, of iemand kan een misdadiger aangeven om daarmee tipgeld te ontvangen. De intrinsieke motieven komen vanuit de persoon zelf: iemand ervaart een goed gevoel als hij een ander helpt of voelt zich schuldig wanneer hij een ander pijn doet.⁷ Mill zegt dan ook dat het fundament van moraal ligt in de sympathie die mensen voor elkaar hebben binnen de maatschappij. Wanneer The Greatest Happiness Theory wordt gebruikt voor eigen belang, zegt Mill, betekent dit dat er

⁶ Twijfelachtig is of Mill dit zelf een nuance zou noemen, wellicht zou hij eerder stellen dat dit een logisch onderdeel is van het utilisme, immers is het geluk op langere termijn groter dan het geluk op de kortere termijn, simpelweg omdat deze langer is van duur.

⁷ Het is discutabel of dit werkelijk intrinsieke motivatie betreft. De motivatie is namelijk niet het doel op zich, goed doen, maar het geluk dat hieruit voortkomt. Omdat geluk de essentie is in de ethiek van Mill, zou je vanuit zijn filosofie kunnen zeggen dat er sprake is van intrinsieke motivatie.

een gebrek is aan gevoel voor moraal. Wie dat doet, zal de ratio inzetten om eigen gewin te behalen en juist niet naar zijn gevoel luisteren.

VERANTWOORDELIJKHEID VOOR ETHISCH HANDELEN

Velasquez (1983) stelt dat, vanuit utilistisch perspectief, verantwoordelijkheid voor ethisch handelen altijd bij een persoon zou moeten liggen. Omdat in het utilisme niet zozeer naar de daad zelf of het motief voor de daad, als wel naar het gevolg van de daad wordt gekeken, zou volgens Velasquez (1983) het gevolg van een daad altijd bij de dader moeten liggen. Want, als iemand een slechte daad doet, zou hij zelf (en niet zijn bedrijf of collega's) de gevolgen moeten dragen. Volgens Altman (2007) biedt het utilisme juist een andere kijk op het verantwoordelijkheidsvraagstuk.

Altman (2007) claimt dat de deugdethiek en plichtethiek het onmogelijk maken om bedrijven moreel verantwoordelijk te houden, omdat hun ethiek gebaseerd is op een menselijke essentie: die van het karakter en die van de wil. Omdat het utilisme volgens hem een kosten-batenanalyse is (de juiste beslissing is de beslissing die leidt tot het grootste geluk), kan een bedrijf net, zo goed als een mens, de juiste beslissing maken en hier verantwoordelijk voor worden gehouden. Wanneer het handelen van een bedrijf het totale geluk van de maatschappij zou schaden, zou de handeling onethisch zijn en voor deze handeling zou een bedrijf dus ook verantwoordelijk kunnen worden gehouden. Hoewel dit aannemelijk klinkt, mist het gedeelte van de intrinsieke motivatie, het eigen gevoel voor moraal, die Mill beschrijft, in de stelling van Altman (2007). Een bedrijf zou dus moreel verantwoordelijk gehouden kunnen worden voor daden, maar het persoonlijke gevoel van moraal bij de functionarissen van het bedrijf, mag daarbij niet worden uitgeschakeld.

THEORIE

De Colle en Werhane (2008) vatten hun interpretatie van de theorie van Aristoteles, Kant en Mill samen in een overzicht van de ethische theorie en de motivatie voor ethisch gedrag. Dit overzicht (figuur 3, volgen de pagina) vulde ik aan met 'verantwoordelijkheid' (oranje), gebaseerd op de voorgaande paragrafen.

Ethische theorie	Normatieve essentie	Morele motivatie	Locus (bron)	Verantwoordelijkheid
Aristotelische deugdedthiek	Handel naar deugd	Het is de natuurlijke wens van een deugdelijk karakter en deugdelijk handelen zal daarom ook gelukkig maken.	Intrinsiek: door natuurlijke aanleg en extrinsiek door: geluk	Managers zijn verantwoordelijk voor het faciliteren van de mogelijkheid voor ontwikkeling van deugd en excelleren bij stakeholders
Kantiaanse plichtethiek	Handel volgens de categorische imperatief	Wees redelijk en handel naar de morele wet die je in jezelf vindt	Intrinsiek: door rede	Managers zijn moreel verplicht hun stakeholders te zien als waardevolle entiteiten, niet als middel om hun eigen doel te bereiken
Mills utilisme	Handel volgens het principe van het grootste geluk	Het grootste geluk voor de maatschappij, zal ook leiden tot groter geluk voor jou	Intrinsiek: door geweten (gevoel) Extrinsiek: door externe kosten/baten	Managers zijn verantwoordelijk voor de consequenties van hun beslissingen en moeten hierin ruimte laten voor menselijk gevoel

Figuur 3 Betekenis, motivatie en verantwoordelijkheid

De Colle en Werhane (2008) stellen dat de morele motivatie van managers kan bijdragen aan MVO-beleid. De verbeeldingskracht op het gebied van moraal, de mate waarin iemand in staat is op een abstracte manier naar moraal en ethiek te kijken, helpt managers om hun morele motieven in te zetten (De Colle en Werhane, 2008). Deze abstracte manier van kijken kan worden gestimuleerd door filosofische-ethische theorieën te bestuderen.

De Colle en Werhane (2008) doen dit aan de hand van de denkwijze van de deugdedthiek van Aristoteles, de plichtethiek van Kant en het utilisme van Mill. Deze denkwijzen worden door De Colle en Werhane (2008) op heldere wijze uitgelegd en samengevat in de thema's essentie van moraal en motivatie voor moraal. Ik voegde hier het thema morele verantwoordelijkheid aan toe. De theorie is schematisch weergegeven in figuur 3. Het schema kan helpen als middel om de discussie omtrent MVO op gang te brengen. Het doel hiervan is niet alleen de discussie te voeren, maar ook om de norm die als grondslag geldt voor ethische vraagstukken, te ontwikkelen. In het voorbeeld van Gallie (1955) wordt in deze fase onderzocht op welke manier de spelers het spel willen spelen. Als de speler een manier van spelen heeft gevonden waarvan hij of zij overtuigd is, zal de speler ervoor zorgen dat het spel beter wordt, dat het geoptimaliseerd wordt.

In het volgende hoofdstuk wordt beschreven hoe ik dit onderzoek vanuit de situatie bij Arval heb verricht. Het schema van figuur 3 geldt hierbij niet als meetmiddel om de managers te categoriseren in een filosofische denkwijze, maar als hulpmiddel om op abstracte wijze naar hun eigen overtuiging en ideeën over ethisch handelen te kijken.

METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de empirische data zijn verzameld voor dit onderzoek.

DOEL

Het doel van de empirische data is zowel theoretisch als praktisch.

THEORETISCH DOEL

Het theoretische doel van het empirische onderzoek is methodisch. De centrale vraag in dit onderzoek is immers:

‘Hoe kunnen managers worden uitgenodigd om vanuit hun persoonlijke moraal te kijken naar MVO?’

Er is onderzocht of de aangevulde structuur van De Colle en Werhane (2008) managers kan helpen om op een abstracte manier over moraal te denken en zo meer inzicht te krijgen in hun persoonlijke overtuiging omtrent ethisch handelen en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

PRAKTISCH DOEL

Het onderzoek heeft als praktisch doel te interveniëren. Door respondenten te vragen op een abstracte manier na te denken over ethisch handelen, worden zij uitgenodigd om hun visie scherper in beeld te krijgen of te veranderen. Het gaat er dan niet zozeer om nieuwe informatie te geven, als wel de respondenten te helpen toegang te krijgen tot de kennis en inzichten die zij onbewust al hadden door gebruik te maken van hun verbeeldingskracht (De Colle en Werhane, 2008).

STRUCTUUR

Vanuit het schema (figuur 4) is per onderwerp een aantal vragen / stellingen voorgelegd aan de respondenten. De reactie naar aanleiding van de vragen beoogt inzicht te geven het idee over de essentie van moraal ([onderwerp 1](#)), de morele motivatie en de bron hiervan ([onderwerp 2](#)) en morele verantwoordelijkheid ([onderwerp 3](#)) van de respondent.

Ethische theorie	Normatieve essentie	Morele motivatie	Locus (bron)	Verantwoordelijkheid
Aristotelische deugdeethiek	Handel naar deugd	Het is de natuurlijke wens van een deugdelijk karakter en deugdelijk handelen zal daarom ook gelukkig maken.	Intrinsiek: door natuurlijke aanleg en extrinsiek door: geluk	Managers zijn verantwoordelijk voor het faciliteren van de mogelijkheid voor ontwikkeling van deugd en excelleren bij stakeholders
Kantiaanse plichtethiek	Handel volgens de categorische imperatief	Wees redelijk en handel naar de morele wet die je in jezelf vindt	Intrinsiek: door rede	Managers zijn moreel verplicht hun stakeholders te zien als waardevolle entiteiten, niet als middel om hun eigen doel te bereiken
Mills utilisme	Handel volgens het principe van het grootste geluk	Het grootste geluk voor de maatschappij, zal ook leiden tot groter geluk voor jou	Intrinsiek: door geweten (gevoel) Extrinsiek: door externe kosten/baten	Managers zijn verantwoordelijk voor de consequenties van hun beslissingen en moeten hierin ruimte laten voor menselijk gevoel

Figuur 4 Betekenis, motivatie en verantwoordelijkheid

METHODE VAN INTERVIEWEN

Voor de vraagstelling is gebruikgemaakt van de gedachte-experimenten van Michael Sandel. Hij gebruikt gedachte-experimenten regelmatig in zijn teksten en in zijn wereldberoemde hoorcolleges aan Harvard University. De gedachte-experimenten volgen meestal nadat hij de theorie heeft uitgelegd, om zo te laten zien hoe de theorie er praktisch uit kan zien, en welke problematiek hierdoor kan ontstaan. Hoewel filosofisch-ethische theorieën nieuwe inzichten bieden, dienen deze vooral om mensen bewust te maken van hun eigen inzichten. De gedachte-experimenten maken het mogelijk om op een abstracte manier te onderzoeken wat iemand eigenlijk al wist.

'Philosophy teaches us and unsettles us, by confronting us with what we already know. It works by taking what we know from familiar unquestioned settings and making it strange. Philosophy estranges us from the familiar, not by supplying new information, but by inviting and provoking a **new way of seeing**.'

Michael Sandel, Justice, What's the right thing to do (2009). Aflevering 1, 17:50 – 18:45

VORM VAN INTERVIEWEN

Als richtlijn en inspiratie voor de vorm van interviewen is de methode van Sandel bestudeerd. Hiervoor is zijn collegereeks 'Justice, What's the right thing to do' gebruikt.

De reeks bestaat uit twaalf colleges van ongeveer een uur, die Harvard University (<http://justiceharvard.org/>) beschikbaar stelt via YouTube. Typisch aan Sandels methode is dat hij reacties vanuit het publiek altijd samenvat of herhaalt en zo controleert of het antwoord inderdaad zo bedoeld was. Daarnaast gaat hij door op de reactie: wat volgt er voor conclusie uit deze reactie, wat zijn tegenargumenten? Het doel hiervan is om achterliggende principes van de belevingswereld van de ander te begrijpen. Vaak wordt Sandel in deze aanpak vergeleken met de filosoof Socrates. Het toepassen van de socratische methode is geen trucje en ligt niet vast in een handboek. Wel wordt deze methode gekenmerkt door een aantal eigenschappen (Wortel & Verweij, 2008):

- Zachtaardigheid: geef iemand tijd om na te denken.
- Sensitiviteit: luister naar wat er wordt gezegd en hoe het gezegd wordt.
- Ethische sensitiviteit: handel volgens de socratische houding (zie figuur 5).
- Betrokkenheid: begripvol voor gevoelige zaken en cultuur.
- Geduld: een dialoog is een vorm van langzaam nadenken, gericht op diepte.
- Zorgvuldig luisteren: vragen stellen en de wereld proberen te zien door de ogen van iemand anders.

In de manier van vraagstelling zijn deze eigenschappen gebruikt als handvatten. Respondenten werd gevraagd om hun antwoorden toe te lichten en gedachte-experimenten werden gebruikt om de manier van denken van de managers in beeld te brengen. Daarnaast zijn de filosofische theorieën telkens op dezelfde manier uitgelegd om zoveel mogelijk neutraliteit en structuur aan te brengen.

In zijn boek, Justice: What's the right thing to do (2009), legt Sandel een aantal vraagstukken neer en legt hij uit hoe verschillende filosofische theorieën hier perspectief op bieden. De vraagstukken die hij stelt bij de deugdedethiek (Aristoteles), plichtethiek (Kant) en het utilisme (Mill) zullen gekoppeld worden aan de onderwerpen van dit onderzoek. Ten behoeve van de bondigheid van de data en om de tijd van de respondenten optimaal te benutten, worden niet alle vraagstukken van Sandel gebruikt. De selectie hieruit is gemaakt op basis van relevantie met de onderzoeksonderwerpen.

Guidelines for a Socratic attitude

- Take your time. A dialogue is a form of slow thinking aimed at depth.
- Listen carefully. Ask questions. Put yourself into the other's place. See the world through his or her eyes.
- It is the responsibility of all participants to express their thoughts as clearly and concisely as possible, so that everyone is able to build on the ideas contributed by others earlier in the dialogue.
- Abstract statements should be grounded in concrete experience in order to illuminate statements made.
- Each participant's contribution is based upon what he or she has experienced, and to a lesser extent upon what he or she has read or heard.
- Do not think in opposition of the other ('Yes, but ...'), instead, think along with the other ('Yes, and ...')
- Don't concentrate on solutions. Examine underlying reasons, values and views.
- Participants should not concentrate exclusively on their own thoughts, they should make every effort to understand those of the other participants and if necessary seek clarification.
- Anyone who has lost sight of the question or the thread of the discussion should seek the help of others to clarify where the group stands.
- The thinking and questioning must be honest. This means that only genuine doubts about what has been said should be expressed.
- Emotions may play an important role. They also should be carefully discussed and clarified. (Kessels, 1997)

Figuur 5 Guidelines for a Socratic attitude (overgenomen uit Wortel & Verweij, 2008)

SAMENSTELLING VAN DE VRAGEN

Fase 1a van het interview: een vergelijkend normatief perspectief

Essentie van moraal	Morele motivatie	Locus	Moreel agentschap
---------------------	------------------	-------	-------------------

Eerst zijn open vragen gesteld om erachter te komen hoe de respondent denkt over de onderwerpen: essentie van moraal, morele motivatie en morele verantwoordelijkheid. Het doel was om een beeld te krijgen van de overtuiging van de respondent.

Fase 1b: vergelijk

Nadat de respondent zijn visie op een onderwerp heeft uitgelegd, beschreef ik mijn interpretatie van de deugdethiek, plichtethiek en utilisme aan de hand van de structuur van De Colle en Werhane (2008).

In een dialoog werd de respondent uitgenodigd hierop te reageren en te overwegen in welke mate er aansluiting is tussen deze ethische denkwijze en zijn eigen denkwijze. Om te voorkomen dat er aannames ontstonden, is er vooral gevraagd te argumenten waarom de respondent er op een bepaalde manier over dacht.

* Fase 1 en 2 wisselden elkaar af: per onderwerp werd eerst een open vraag gesteld en daarna werd het antwoord vergeleken met de theorie.

Fase 2: gedachte-experimenten

In deze fase kreeg de respondent stellingen voorgelegd aan de hand van gedachte-experimenten van Sandel. Het doel hiervan was om de verbeeldingskracht van de respondent aan te spreken. Volgens De Colle en Werhane (2008) moeten managers worden gestimuleerd om over ethiek na te denken buiten de context van hun dagelijkse werkzaamheden. Op deze manier kunnen zij inzicht verkrijgen in de manier waarop zij kijken naar ethische kwesties en welke norm hieraan ten grondslag ligt.

Fase 3: open vragen waarin de koppeling met MVO binnen Arval wordt gelegd.

Doel: het koppelen van de normatieve principes van de respondenten met visie op MVO bij Arval en achterhalen in welke mate de respondent nieuwe inzichten heeft verkregen / de discussie relevant acht.

VOORBEREIDING

Omdat de respondenten geen filosofische achtergrond hebben en mogelijk niet direct weten wat hun idee is over ethiek, heb ik de respondenten van tevoren geïnformeerd over de onderwerpen, zodat zij al kunnen stilstaan bij hun eigen gedachten hierover.

INTERVIEW GUIDE

Met dit interview wil ik ontdekken hoe jij aankijkt tegen MVO vanuit drie kernpunten:

- De essentie van ethisch handelen.
- Het motief voor ethisch handelen.
- De verantwoordelijkheid voor ethisch handelen.

Ik wil je vragen je antwoorden zo bondig en concreet mogelijk te geven, eventueel aan de hand van een voorbeeld.

Fase 1

- 1.1 Wat is in jouw optiek de essentie van ethisch handelen?
- 1.2 Wat is volgens jou de reden om ethisch te handelen?
- 1.3 Wie is er verantwoordelijk voor ethisch handelen in een organisatie?
- 1.4 In dialoogvorm worden de filosofische theorieën uitgelegd aan de hand van de structuur van De Colle en Werhane (2008).

Fase 2: gedachte-experiment

In de deugdeethiek staat centraal dat alles wat er beschikbaar is in de maatschappij, dus grondstoffen en bewerkte producten, maar ook menselijk kapitaal, van optimaal nut moeten zijn om hun doel in de maatschappij te vervullen. Bij een (ethisch) vraagstuk, zou men zich dus bewust moeten zijn van het doel: de telos van het onderwerp van het vraagstuk. De filosoof Aristoteles laat dat zien in dit voorbeeld:

1. (Telos) Als er een uiterst zeldzame viool is, die de potentie heeft de mooiste muziek voort te brengen, wie zou de viool dan moeten krijgen? (Degene met het meeste geld, de beste speler, iemand anders?) .., Waarom?

(Origineel voorbeeld, Sandel, 2009, vraag 73: Say we have some nice flutes. Who should get them? According to Aristotle, it's not the rich person, since playing flutes has nothing to do with money, nor is it the person who will be made most happy, since making good music is different than being happy. The purpose of a flute is to be played and to be played well. Therefore, Aristotle thinks, the flutes should go to the best flute players. Do you agree? How else should we assign the flutes?)

2. (Deugd) Volgens Aristoteles is het belangrijk dat mensen een deugdelijk karakter ontwikkelen. Mensen zouden volgens Aristoteles van nature moeten nadenken en discussiëren over belangrijke ethische kwesties en moeten deelnemen / bijdragen aan de politiek van een gemeenschap. De overheid moet mensen zoveel mogelijk motiveren om dit te doen door mensen te voorzien van informatie en te helpen ontwikkelen. Ben je het hiermee eens?

(Origineel voorbeeld, Sandel, 2009, vraag 78: Aristotle thought that human beings were, by nature, meant to use their reason to deliberate about important moral questions and to share in the political life of the community. He also thought that government should promote this purpose by helping people to become better informed and more virtuous. Do you agree?)

3. (Plicht) Kant gelooft dat je alleen iets goeds kunt doen, als je hiervoor een intrinsiek motief hebt: jij ervaart de morele plicht om het goede te doen. Een bekend voorbeeld dat hij gebruikt is die van de winkelier. Een winkelier hanteert eerlijke prijzen voor zijn goederen. Hij weet dat wanneer mensen erachter komen dat als hij dit niet doet, ze naar de concurrent zullen gaan. Wat vind je van deze gedachtegang?

(Origineel voorbeeld, Sandel, 2009, vraag 37. According to Kant, morality is doing the right thing just because you know it's the right thing. Is that true? Kant imagines a shopkeeper who does not overcharge his customers only because he fears that word of his dishonesty will spread and he'll lose money. Kant thinks there's nothing morally worthy about his action; his honesty is mere prudence, mere selfishness. Do you agree?)

4. (Categorische imperatief) Kant zegt dat iets alleen ethisch is, wanneer iedereen hetzelfde zou kunnen doen als jij. Hij legt uit dat in een samenleving waar mensen bezit hebben, stelen niet ethisch is: het brengt wanorde in de samenleving.

Hoe kijk jij tegen deze stelling aan? Zijn er ook voorbeelden waar deze regel niet geldt?

(Origineel voorbeeld, Sandel 2009, vraag 41. Kant thinks that morality is a kind of law; everyone has to obey it. Therefore, he thinks it must be the case that everyone could obey it. This is his test for morality. According to Kant, your action is moral only if it's done from a motive that everyone else could act on at the same time that you're acting on it. But is that right? On the one hand, the test shows that you shouldn't lie to people to get what you want. If everyone lied to get what they want, and then you were to try, nobody would believe you. On the other hand, what if you want to visit a nature preserve? If everyone were to visit at the same time, they would destroy it. But you know they won't visit, so isn't it all right for you to go? Is there something problematic about an action that can never be open to everyone? Does Kant have a point?)

5. (Grootste geluk in totaal) In het utilisme wordt gesteld dat ethisch handelen erom gaat zo te handelen dat de som van al het geluk groter, of de som van alle pijn, kleiner wordt.

Hoe denk je dat een utilist zou reageren op de onderstaande situatie?

Wanneer er een bom is neergelegd in hartje Amsterdam en de bom zal binnen 24 uur afgaan, duizenden doden worden voorspeld, tenzij de politie de bom vindt. De verdachte is opgepakt, maar zegt niets. Zou het legaal moeten zijn om de verdachte te martelen? Wat als zijn familie kan worden opgepakt, mogen zij gemarteld worden?

Origineel voorbeeld, Sandel, vraag 4. Suppose a man has planted a bomb in New York City, and it will explode in twenty-four hours unless the police are able to find it. Should it be legal for the police to use torture to extract information from the suspected bomber? Does utilitarianism have the right answer? 5. Now suppose the man who has planted the bomb will reveal the location only under the threat that an innocent member of his family will be tortured. Should it be legal for the police to torture innocent people if that is truly the only way to discover the location of a large bomb?)

6. Sommige critici zeggen dat het utilisme het goed zou keuren om mensen te martelen. Als één iemand wordt gemarteld, maar duizend mensen genieten hiervan, is dit volgens het utilisme dus ethisch, stellen zij. John Stuart Mill legde uit dat het utilisme juist eerder schenden van de mensenrechten (zoals het geval is bij marteling) zou voorkomen, op de langere termijn worden mensen zelf ongelukkig als mensenrechten worden geschonden: het gaat tegen hun gevoel in, zegt Mill. Volgens Mill zouden we dus rationeel wel zo kunnen handelen, maar vanuit ons gevoel niet. Hoe denk jij hierover? Dit voorbeeld heb ik wat aangepast om ook het aspect 'gevoel' te includeren in het gedachte-experiment. Dit aspect komt niet terug in de experimenten van Sandel, maar is wel een belangrijke toevoeging aan het utilisme van Mill.

(Origineel voorbeeld, Sandel, 2009, vraag 13. John Stuart Mill tried to rebut the objection that utilitarianism cannot account for individual rights. He argued that, far from being in tension with individual rights, the principle of utility was actually the justification for protecting rights. In other words, Mill believed that protecting individual rights is the best way to increase the sum of happiness in the long run. Was Mill right? Either way, is this really the reason why we should not violate people's basic rights?)

Fase 4: koppeling met MVO

- Hoe kijk jij naar MVO bij Arval? Welke beslissingen zouden er worden gemaakt als het volledig van jou af zou hangen?

- Hoe kijk je terug op dit gesprek?

RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews geanalyseerd. De uitgeschreven interviews zijn toegevoegd in bijlage I.

De analyse is als volgt gestructureerd:

1. Beschrijving dialoog over normatieve basis van de respondenten aan de hand van het framework van De Colle en Werhane (2008);
2. Beschrijving van de gedachte-experimenten aan de hand van Sandel;
3. Beschrijving van visie op MVO;
4. Reflectie op het gesprek.

Essentie van moraal	Morele motivatie	Locus / bron	Moreel agentschap
---------------------	------------------	--------------	-------------------

Figuur 6 Onderzoeksstructuur

RESPONDENT 1

Essentie van moraal

Respondent 1 geeft aan dat hij ethisch handelen ziet als handelen waarbij er geen schade wordt aangebracht aan de wereld om ons heen. Hij vindt het belangrijk na te denken over de wereld die wordt doorgegeven aan 'onze kinderen'. Hij kiest er vanuit dit idee voor om bijvoorbeeld vakanties met het vliegtuig te beperken. Vooral milieu gaat hem aan het hart.

Naar aanleiding van de beschrijving van de ethische theorieën, voelt Respondent 1 zich het meest thuis in de theorie van Mill. Hij gelooft namelijk dat ethisch handelen bijdraagt aan zijn eigen geluk en het geluk van anderen. 'Ik geloof echt dat goed doen een goed gevoel geeft en dat je dat gevoel dan ook weer teruggeeft'.

Hij heeft een kritische houding ten opzichte van mijn beschrijving van de plichtethiek. 'Hij (Kant) is dus echt wat meer zwart-wit. Het is bijna een stroomschema wat je kan hanteren. Wat ik apart vind, is dat Kant enerzijds zegt dat het intrinsiek moet zijn, maar daarnaast zegt hij dat je alles wat met gevoel te maken heeft eigenlijk uit moet zetten.'

Morele motivatie

Motivatie voor ethisch handelen komt volgens Respondent 1 zowel voort uit het eigen geluksgevoel als uit het geluk van anderen, nu en in de toekomst.

Locus

Het antwoord van Respondent 1 neigt eerder naar een extrinsieke motivatie: hij ziet ethisch handelen niet als een doel op zich, maar als een middel om geluk voor anderen (nu en in de toekomst) en voor zichzelf te bereiken. Tegelijkertijd geeft hij ook aan dat ethisch handelen vanuit het eigen gevoel komt. Volgens Respondent 1 duidt juist het volgen van het gevoel juist als richtlijn voor ethisch handelen.

Morele verantwoordelijkheid

Respondent 1 vindt moreel verantwoordelijkheid een lastige kwestie. Hij geeft aan dat het belangrijk is te kijken naar wat realistisch is. Hij geeft hierbij het voorbeeld van de privacywetgeving: als deze in Nederland wordt geschonden doordat er op kantoor een verjaardagskalender wordt opgehangen, is het de vraag of het realistisch is dat de CEO van Arval hiervoor verantwoordelijk wordt gehouden.

Teleologie

Respondent 1 gelooft in het voorbeeld van de zeldzame viool dat deze naar de beste speler zou moeten gaan, maar zijn motivatie is niet direct vanuit een teleologische overtuiging. Hij gelooft vooral dat iets zou moeten bijdragen aan het grootste geluk. Een ander voorbeeld met hetzelfde principe wordt aangehaald: er is in deze situatie één tennisbaan voor een hele gemeenschap en de vraag is, wie mag hierop spelen. De beste speler? Respondent 1 gelooft echter dat de tennisbaan ten goede moet komen van iedereen. 'Ja, als iedereen misschien in de kroeg naar die wedstrijd zou kijken. Maar nee, alleen zodat hij kampioen kan worden, nee.'

Continu ontwikkelen

Respondent 1 vindt dat continu ontwikkelen moet worden gestimuleerd en gefaciliteerd door de overheid en door Arval. Hoewel hij gelooft dat het in ieders belang is om te ontwikkelen, gelooft hij dat continu ontwikkelen een keuze is en dat het geen plicht is.

Winkelier

In het voorbeeld van de winkelier is Respondent 1 geneigd om vooral het vraagstuk over prijsverschillen te bespreken. Er kan niet duidelijk worden vastgesteld of Respondent 1 vindt dat ethisch handelen in dit geval puur vanuit de morele waarde zelf moet komen. Wel geeft Respondent 1 aan dat het onethisch is om afspraken niet na te komen, óók wanneer de ander hier niet achter zal komen.

Categorische imperatief

Respondent 1 ziet de categorische imperatief niet als ideaal middel om te testen of een handeling ethisch is. In een bepaalde situatie kan het zijn dat een handeling vanuit zichzelf niet goed is, maar vanwege de consequentie tóch ethisch is. Hij noemt het voorbeeld van diefstal: 'Je kunt wel zeggen: "Gij zult niet stelen". Maar als je nu echt geen eten hebt, is het dan een fout om een brood te jatten?'

Martelen

Respondent 1 vindt dat martelen ten behoeve van een groter aantal mensen mag worden toegestaan. Ook wanneer het niet om de dader, maar om de familie van de dader gaat: 'Toch zou ik dan zeggen dat ook de broer mag worden gemarteld. Hij is misschien onschuldig maar die tienduizend mensen zijn ook onschuldig.'

Treinrails

In het geval van de treinrails kiest Respondent 1 ervoor om één leven te sparen en zo vijf levens te redden. Hij ziet hierin geen verschil met het omzetten van de wissel of het duwen van de dikke meneer.

Utilisme en het menselijke gevoel

Respondent 1 denkt dat het menselijke gevoel voorkomt dat handelen vanuit utilistisch perspectief tot immorele daden zou leiden. Het is duidelijk dat hij in zijn afweging inschat hoeveel geluk iets opbrengt of hoeveel leed iets kan voorkomen. In het geval van de dikke meneer is opoffering wel geoorloofd, maar in het geval van marteling voor entertainment (christenen in de arena's) niet. 'Dan zijn de gevolgen toch heel anders. Je voorkomt dan dat vijf man doodgaat. In de andere situatie gaat het om het plezier van de toeschouwers. Dat is toch een heel ander gevolg dan de schade wanneer iemand overlijdt.'

MVO

Respondent 1 denkt dat er meer aandacht voor MVO zou moeten komen binnen Arval. Hij denkt dat echte verandering ook inhoudt dat er iets verandert in het ondernemen zelf. Zo zou hij graag zien dat Arval bepaalde type auto's die zeer veel CO₂ uitstoten, niet meer bestelt. Hij denkt dat Arval nog niet alles doet aan MVO wat zou kunnen, en dat doet hij zelf ook niet.

Hij vraagt zich daarin af hoe ver je zou moeten gaan. Hij zet zelf een aantal stappen, maar hij zou ook meer kunnen doen. Respondent 1 ziet MVO duidelijk wel als iets waar iedereen uiteindelijk gelukkiger van wordt.

Terugblik van respondent

Respondent 1 geeft aan dat de vraagstelling van het onderzoek hem aan het denken heeft gezet: 'Ik heb aardig wat interviews gehad, maar hier moest ik écht over nadenken.'

Reflectie

Respondent 1 laat zijn ethische beslissingen afhangen van vragen als: wat zijn de gevolgen van mijn acties?, wat levert het meeste voordeel op voor iedereen? Respondent 1 gelooft dat er soms opoffering nodig kan zijn om bij te dragen aan het grotere geluk.

Respondent 1 vindt dat de theorie van Kant te zwart-wit is. Er kan volgens Respondent 1 niet altijd volgens dezelfde regels worden besloten. Hij gelooft dat beslissingen aan de hand van een bepaalde situatie en een voorzien gevolg worden gemaakt.

Hij gelooft daarnaast dat intrinsiek handelen juist vanuit je gevoel komt en dat dit in relatie staat met het verkrijgen van een goed gevoel door ethisch te handelen. Hij gelooft in wederkerigheid: het goede willen doen omdat je goed bent, en ook gelukkig worden omdat je als mens gelukkig wordt om te handelen naar wie je werkelijk bent. Respondent 1 legt in zijn antwoorden echter minder focus op het belang van ontwikkelen en excelleren. Ook is zijn benadering niet direct teleologisch. Ontwikkelen en handelen naar optimaal nut is wenselijk, maar vooral ten behoeve van een ieders geluk.

De visie op MVO sluit hierbij aan: MVO moet geluk opleveren voor iedereen. Dit is volgens Respondent 1 echter niet beperkt tot het hedendaagse geluk: we moeten stilstaan bij geluk op langere termijn, voor toekomstige generaties.

RESPONDENT 2

Essentie van moraal

Respondent 2 geeft aan dat ethisch handelen, handelen naar eer en geweten is. Het is handelen op een manier zodat anderen er niet slechter van worden en idealiter beter van worden.

Respondent 2 vindt hierin aansluiting met de plichtethiek, maar herkent minder in de theorie van Mill. Volgens Respondent 2 is het niet mogelijk om vooraf te weten wat de gevolgen van een handeling zijn en kan hier daarom geen morele beslissing op worden gebaseerd.

Morele motivatie

Respondent 2 geeft aan dat het handelen volgens het principe 'behandel anderen zoals jij zelf behandeld wilt worden' nu eenmaal normaal gedrag is. Hij geeft aan dat dit voortkomt uit principe: 'uit hoe jij denkt en jij je voelt, niet omdat je een bepaalde gewenste houding wilt laten zien.' Dit principe is in alle situaties gelijk en er is geen verschil tussen principes op zakelijk of privévlak.

Locus

Morele motivatie ontstaat intrinsiek, volgens Respondent 2. Omdat het ervaren van geluk voor iedereen anders is, kun je je morele motivatie niet aan een meting van geluk ontleunen, er is een constante, onafhankelijke basis nodig voor moraal.

Morele verantwoordelijkheid

Respondent 2 geeft aan dat de verantwoordelijkheid voor ethisch gedrag bij personen binnen de organisatie ligt. Hij ziet een bijzondere rol voor het management omdat het management een voorbeeldfunctie kan zijn en zo meer invloed heeft. Hij vindt echter niet dat een organisatie verantwoordelijk is voor de effecten van de producten die de organisatie produceert. Zo keurt hij het bestaan en handelen van Philip Morris niet af. Echter, de voorwaarde is wel dat gebruikers zelf een keuze kunnen maken om het product wel of niet te gebruiken. 'De keuze van mensen vind ik cruciaal, absoluut.'

Teleologie

Respondent 2 kan zich vinden in het teleologische gedachtegoed. Hij kiest ervoor om de viool te geven aan de beste speler omdat de viool zo 'het beste tot zijn recht komt'.

Continu ontwikkelen

Aristoteles ziet het als een morele plicht om als mens te ontwikkelen, zo kun je excelleren in wie je bent. Respondent 2 vindt het zelf belangrijk om continu te ontwikkelen maar vindt niet dat het een plicht is om je als mens te ontwikkelen. Hij geeft als voorbeeld dat wanneer hij twintigduizend euro aan opleidingsbudget heeft, dit beter besteed kan worden aan één iemand die écht gemotiveerd is dan aan meerdere anderen die minder gemotiveerd zijn. Hij geeft echter wel aan dat zijn persoonlijke overtuiging is dat je gaat voor het optimale. 'Zorg dat je als je een schoenmaker bent, de beste in je vak bent. Maar als een ander denkt "ik maak die schoen, maar ik ga 'm niet poetsen", dan is dat zijn keuze.'

Winkelier

In het voorbeeld van de winkelier gaat Respondent 2 vooral in op het verschil in prijsniveau: is het wel of niet eerlijk om verschillende prijzen te hanteren voor eenzelfde product? Vanuit economisch perspectief gelooft Respondent 2 dat je als verkoper een prijs mag vragen die je voor een product kan krijgen. Hiermee komt hij niet tot de kern van het gedachte-experiment: is moreel gedrag alleen gedrag dat vanuit een volledig intrinsieke motivatie ontstaat? Echter, wordt in het antwoord van Respondent 2 wel duidelijk dat hij het belangrijk vindt dat iemand zelf een keuze kan maken voor een bepaald product. Kernbegrippen in zijn antwoord zijn: eigen keuze, economie en rationeel handelen.

Categorische imperatief

Respondent 2 is kritisch op het gebruiken van de categorische imperatief als maatstaf voor ethisch handelen. Hij geeft aan dat 'je altijd vanuit je eigen intrinsieke motivatie moet handelen, maar ook moet kunnen uitleggen waarom je zo hebt gehandeld.' Als hem wordt gevraagd naar een uitzondering waarbij de categorische imperatief niet geldt, geeft hij aan dat de categorische imperatief niet kan worden gebruikt om een handeling voor een ander te beoordelen. 'Alleen je moet altijd oppassen dat je niet voor een ander gaat denken. Als je dus denkt van "behandel een ander zoals jij zelf behandeld zou willen worden", dan schuilt het gevaar dat jij voor een ander gaat bepalen hoe hij behandeld wil worden.' Hieruit blijkt wederom dat Respondent 2 veel waarde hecht aan autonomie: ieder zijn eigen keuzes laten maken en niet voor een ander denken.

Martelen

Respondent 2 is er stellig van overtuigd dat de verdachte van de bommelding mag worden gemarteld zodat hij gaat praten. De reden hiervoor is dat de verdachte zich volgens Respondent 2 in een situatie heeft gebracht waarin hij het risico loopt om gemarteld te worden. Respondent 2 keurt het af een familielid te martelen: 'die kunnen er niets aan doen'. Respondent 2 voegt toe dat het in geval van martelen van de verdachte, ook wel zeker moet zijn dat de verdachte de bom heeft gelegd. Hoewel Respondent 2 het martelen goedkeurt, is de motivatie hiervoor niet utilistisch, maar eerder deontologisch: de verdachte wordt behandeld en gestraft als autonoom, rationeel persoon.

Treinrails

Respondent 2 kiest ervoor niets te doen in de situatie van de trein: hij vindt dat een keuze maken tussen het leven van de ene persoon en de andere vijf niet aan hem is.

Utilisme en het menselijke gevoel

Respondent 2 denkt dat onethisch gedrag uit groepsgedrag voortkomt en minder vanuit een individueel persoon. Hij geeft aan dat immoreel gedrag doorgaans tegen het menselijke gevoel in gaat.

MVO

Respondent 2 zegt dat, net als bij ethisch handelen in het algemeen, het erom gaat de omgeving niet te schenden en idealiter beter te maken. Hij geeft aan dat dit enkel kan vanuit eigen overtuiging en beredenering. Je weet soms niet zeker of zonne-energie werkelijk beter is voor het milieu, maar je moet soms van een basisgedachte uit kunnen gaan. Respondent 2 noemt nog een aantal voorbeelden van doing good-activiteiten, waarvan hij vindt dat ze gestimuleerd zouden moeten worden. Hieruit blijkt dat zijn beeld van MVO vooral gaat om extra's die Arval doet, niet het handelen zelf. Respondent 2 geeft hierbij aan dat het gaat om naar eer en geweten handelen, maar benadrukt opnieuw dat je als persoon niet voor een ander kunt invullen wat hij/zij zou moeten doen of wat hij/zij voelt. 'Hou het niet bij jezelf: "ik doe dit, want ik denk dat." Blijf altijd communiceren. Je moet nooit voor een ander denken. En heel soms kun je niet anders en moet je een keus maken voor een ander. Maar je moet altijd in gesprek blijven met een ander... Vraag. Vraag gewoon!'

Terugblik respondent

Respondent 2 kijkt terug op het interview: 'Ja, het waren moeilijke onderwerpen. Echt, echt moeilijk.'

Reflectie

Voor Respondent 2 zijn intrinsieke motivatie en autonomie/vrije keuze van de mens belangrijke ethische waarden. Als een bepaalde handeling bijdraagt aan iets dat voor een ander slecht uitpakt, is deze handeling volgens Respondent 2 niet per definitie onethisch. Hij keurt bijvoorbeeld het werken voor Philip Morris of het toestaan van martelen in sommige situaties goed. De belangrijkste voorwaarde is, dat een ander zelf heeft gekozen om in een bepaalde situatie te zitten. Iemand die rookt, heeft daar volgens Respondent 2 zelf voor gekozen, want hij had de risico's van roken moeten of kunnen kennen. Zolang iemand rationeel een keuze kan maken, is een bepaalde handeling in zijn optiek dus niet onethisch.

Respondent 2 staat achter het teleologisch beredeneren en gelooft in het excelleren in wat je als mens doet. Het opleggen van deze norm voor anderen vindt Respondent 2 echter te ver gaan. Daarnaast vindt hij het handelen volgens een deugdelijk karakter te makkelijk: 'Je bepaalt dan op basis van iets van wat jij vindt, wat voor een ander goed zou zijn'. De voorgelegde utilistische denkwijze is in strijd met het gevoel voor autonomie van Respondent 2. In de voorbeelden van het martelen van de familie van de verdachte en de treinrails komt dit naar voren. Het opofferen van de ene persoon ten behoeve van een grote groep anderen, staat hij duidelijk niet toe.

Maatschappelijk ondernemen doe je volgens Respondent 2 door naar eer en geweten te handelen op een manier die geen schade brengt aan de omgeving en die idealiter bevorderlijk is voor de omgeving. Ook hierin geeft hij aan dat het belangrijk is dit niet voor de ander/de omgeving in te vullen wát er dan bevorderlijk is. Hier moet je als bedrijf/manager achter komen door te communiceren en vooral: vragen te stellen.

RESPONDENT 3

Essentie van moraal

Respondent 3 zegt over de essentie van ethisch handelen: 'Ik denk dat het iets is in de sfeer van, je eigen handelen, je doen en laten, zodanig doen dat je jezelf, heel plat gezegd, in de spiegel kan blijven aankijken. Breder gezegd, dat je recht doet aan alle belangen van iedereen waar jij mee te maken hebt op een integere manier.' Integriteit is daarbij iets dat Respondent 3 ziet als iets dat vooral van binnenuit komt, terwijl ethiek de omgeving meer in ogenschouw neemt.

Morele motivatie

Hoewel Respondent 3 gelooft dat morele motivatie intrinsiek moet zijn, voelt hij zich er niet helemaal comfortabel bij dat het volledig intrinsiek zou moeten zijn. Hij denkt morele motivatie intrinsiek en extrinsiek kan zijn.

Locus

Respondent 3 gelooft in een combinatie van intrinsieke en extrinsieke morele locus.

Morele verantwoordelijkheid

Respondent 3 geeft aan dat morele verantwoordelijkheid voor ethisch handelen bij iedereen ligt binnen de kaders van zijn of haar verantwoordelijkheid. Hij brengt zelf het voorbeeld van de tabaksindustrie naar voren. Hij zou daar in principe niet voor willen werken, maar geeft ook aan dat wanneer hij geen baan meer had, zijn keuze wellicht anders zou zijn. De vraag tot hoever morele verantwoordelijkheid in zo'n situatie ligt, blijft open.

Teleologie

Respondent 3 geeft in het experiment met de viool, de viool aan diegene die hem het hardste nodig heeft en denkt daarbij ook aan een zo groot mogelijk publiek. Hoewel zijn antwoord iets teleologisch in zich heeft, is zijn motivatie niet overtuigend teleologisch. Immers, gaat het niet om het optimaal benutten van het instrument, als wel om het profijt van een zo groot mogelijke groep.

Continu ontwikkelen

Respondent 3 ziet het als de plicht van Arval om medewerkers te faciliteren in continue ontwikkeling. Echter, ziet hij het niet als menselijke plicht om voortdurend te ontwikkelen, het is een keuze.

Winkelier

Respondent 3 is er niet helemaal uit hoe hij naar de case met de winkelier kijkt. 'Ik begrijp het vanuit het perspectief van de aanbieder. Vanuit het perspectief van de consument zou ik zeggen, niet. Ik als persoon zeg: "Ik vind het eigenlijk niet goed." Maar ik begrijp dat je dit soort excessen misschien niet in een socialistisch-communistisch denkende wereld hebt. Maar dan heb je weer andere excessen. Dat is heel lastig. Ik ben er niet helemaal uit.'

Categorische imperatief

De stelling over de categorische imperatief kwam niet duidelijk aan bod tijdens het gesprek.

Martelen

Respondent 3 is geneigd om martelen toe te staan in het geval van de bom. Hij brengt zelf het

voorbeeld naar voren van de actuele zaak rondom Anne Faber, waarbij verdachte Michael P. ruw is aangepakt en waarbij gedreigd is honden op hem af te sturen, zodat hij ging praten. In deze gevallen zou Respondent 3 het martelen toestaan, maar familieleden martelen om zo een ramp te voorkomen, staat hij niet toe.

Treinrails

Tijdens het gesprek draagt Respondent 3 zelf het voorbeeld aan van een zelfrijdende auto aan, een zeer realistisch en actueel voorbeeld. Zelfrijdende auto's moeten van tevoren worden geprogrammeerd in wat ze doen als er een bus vol kinderen op ze af komt rijden en er loopt links slechts één oud vrouwtje. Kiest de auto dan uit te wijken naar de oudere vrouw waardoor één leven 'geofferd' wordt, maar twintig (jonge) levens worden bespaard? Respondent 3 is geneigd voor deze optie te kiezen.

Utilisme en het menselijke gevoel

Respondent 3 denkt dat ethisch handelen een combinatie is van menselijk gevoel en de rede.

MVO

Over MVO zegt Respondent 3 dat hij vindt dat Arvals partners en Arval zelf niet altijd het goedkoopste hoeven te zijn. 'Omdat we ondertussen ook nog bezig moeten zijn om de wereld een beetje beter te maken, heel hoge kwaliteit te leveren, aardig gevonden te worden. Kortom, eigenlijk denk ik dat er niet zoveel verschil zit tussen mij als persoon en mij als vertegenwoordiger van Arval.' Als iets tegen mijn eigen normen en waarden in gaat, dan doe ik het gewoon niet. '

Terugblik respondent

Respondent 3 blikt terug op het gesprek als 'ik vind het vooral leuk' en geeft aan dat hij benieuwd is naar de resultaten van het onderzoek.

Reflectie

Het wordt duidelijk dat Respondent 3 het belangrijk vindt dat je volgens je eigen moraal leeft: 'Je moet jezelf recht in de spiegel kunnen aankijken. Als iets tegen mijn eigen normen en waarden in gaat, dan doe ik het gewoon niet. Kortom, eigenlijk denk ik dat er niet zoveel verschil zit tussen mij als persoon en mij als vertegenwoordiger van Arval.'.

Respondent 3 draagt een aantal voorbeelden aan, die de relevantie van de discussie en gedachte-experimenten laten zien: hij noemt zelfrijdende auto's en het ontvangen van voordelen van zakelijke relaties in de privésfeer. Zijn conclusie uit deze voorbeelden is, om enerzijds bewust te zijn van de verschillen tussen morele overtuigingen en aan de andere kant toch op zoek te gaan naar een gezamenlijke norm om een basis vast te stellen. Ook het belang van met spiegelen en eerlijkheid kwam naar voren.

In het beeld dat Respondent 3 heeft bij MVO komt ook weer naar voren dat hij op zoek is naar balans: hij ziet MVO als kwaliteit bieden aan de klant, de wereld proberen beter te maken en in goede relatie te staan met de omgeving.

RESPONDENT 4

Essentie van moraal

De eerst woorden die bij Respondent 4 opkomen als het gaat om ethisch handelen, zijn ethisch, oprecht en uit het hart. Respondent 4 omschrijft dat als 'de meest pure vorm van wie je bent en hoe je bent opgevoed'. 'Ik doe wat ik denk dat goed is, vanuit wie ik ben en hoe ik ben opgevoed.'

Morele motivatie/locus

Respondent 4 geeft aan dat hij zich het meest thuis voelt in de manier waarop Aristoteles naar morele motivatie kijkt, waarbij motieven intrinsiek en extrinsiek kunnen zijn.

Verantwoordelijkheid

Respondent 4 geeft aan dat hij verantwoordelijkheid voelt voor zijn eigen handelen, maar ook voor het beïnvloeden van handelen van zijn leefomgeving. Daarnaast geeft hij aan dat hij vindt dat iedereen binnen een organisatie verantwoordelijk is voor ethisch handelen. Uit zijn antwoord komt naar voren dat Respondent 4 meer ziet in het geven van vertrouwen en het aannemen van de juiste mensen, dan in het opleggen van regels en KPI's (key performance indicators).

Teleologie

In het gedachte-experiment met de viool geeft Respondent 4 een volkomen teleologisch antwoord: 'Ik zou de viool geven aan degene die in potentie het meeste rendement uit het apparaat kan halen.'

Continu ontwikkelen

Respondent 4 gelooft dat continu ontwikkelen een vrije keuze is en vindt niet dat er iets mis mee is om niet verder te ontwikkelen. Ook wanneer iemand in een leidinggevende positie zit, is dit volgens hem geen vereiste.

Winkelier

In het geval van de winkelier geeft Respondent 4 aan dat het niet erg is af en toe wat marge te pakken als de klant dat niet doorheeft. Er is wel een grens: een paar euro 'pakken' bij een prijswijziging staat hij toe, maar onuitlegbare wijzigingen of wijzigingen van bijvoorbeeld twaalf euro in de maand, zijn niet geoorloofd.

Categorische imperatief

Respondent 4 ziet de categorische imperatief van Kant als goede test voor ethisch handelen, omdat deze test vanuit iemands eigen redenering komt.

Martelen

In het experiment met de bom zegt Respondent 4 dat het geoorloofd is om de verdachte te martelen. Het martelen van een familielid vindt hij een lastiger vraagstuk: hij twijfelt omdat het grotere geheel er wel bij gebaat is, maar kiest er toch voor om het familielid niet te martelen.

Treinrails

Met moeite, maar vanuit de rationele optelsom, kiest Respondent 4 ervoor om de wissel uit te voeren zodat één leven wordt geofferd in plaats van vijf. Echter, wanneer hij de dikke meneer een duw moet geven gaat dit hem gevoelsmatig te ver, hoewel hij beseft dat de situatie bijna gelijk is.

Nuance op het utilisme

Respondent 4 erkent dat de kritiek op het utilisme terecht is, maar geeft ook aan dat Mills nuance klopt. Als hij bijvoorbeeld in de situatie zou zitten waarbij één collega gepest wordt en anderen daaraan plezier hebben, zou hij misschien eerst meedoen, maar op de langere termijn

zou hij zich bedenken en proberen het pesten te neutraliseren. Hij denkt dat deze morele correctie eerder uit het hart komt, dan uit het verstand: 'Maar dat diepe stemmetje in je, dat zegt "dat moet je niet doen". Dat komt denk ik uit je hart.'

Terugblik respondent

Respondent 4 blikt als volgt terug op het gesprek: 'Ik vond het een leuk gesprek. Anders dan ik verwacht had. Mijn verwachting was dat het wat meer over MVO-beleid zou gaan. Maar het gaat meer om het gedachtegoed daar omheen. En ik heb ondertussen van je geleerd dat de manier waarop ik denk redelijk overeenkomt met Aristoteles en dat is geloof ik niet iets om je over te schamen. Daarover pratend, denk ik dat dat past bij wie ik ben.'

Reflectie

In de ethische overwegingen die Respondent 4 maakt, benoemt hij telkens dat zijn eigen overtuiging is ontstaan door zijn opvoeding. Zijn teleologische benadering valt op in het gedachte-experiment met de viool. Hoewel Respondent 4 niet gelooft in het opleggen van een plicht tot ontwikkelen, benoemt hij meermaals dat het zijn overtuiging is anderen te beïnvloeden om hun gedrag aan te passen: voor hem is het beïnvloeden van anderen, onderdeel van zijn eigen ethisch handelen.

Respondent 4 gelooft in een intrinsieke motivatie voor ethisch handelen (hoewel de bron hiervoor volgens hem niet de rede, maar het hart is. Daarnaast gelooft hij dat de categorische imperatief een goede test voor ethisch handelen zou zijn. Echter in de gedachte-experimenten blijkt dat Respondent 4 niet zozeer naar een absolute norm handelt, of naar moraal als doel op zich. Hij handelt naar zijn eigen inzicht in een bepaalde situatie.

Respondent 4 gelooft dat het hart de bron voor ethisch handelen is. Hij gelooft dan ook dat vanuit het hart onrechtvaardig handelen vanuit een utilistisch principe zal worden voorkomen.

Respondent 4 omschrijft zijn idee over MVO als volgt: 'Maar ik vind heel sterk dat ik, voor zover dat in mijn vermogen ligt, een behoorlijke wereld moet kunnen achterlaten voor mijn kinderen en kleinkinderen en dat vind ik erg belangrijk. En ik wil daar alles aan doen wat binnen mijn vermogen ligt. En dat mag wat mij betreft geld kosten en tijd kosten, daar mag ik aandacht aan geven. Ik wil daarin investeren, als ik denk dat de wereld er dan beter uit komt te zien dan dat ie nu is.'

Wanneer Respondent 4 wordt gevraagd om te beschrijven hoe hij, wanneer hij het roer in handen had, invulling zou geven aan MVO, beschrijft hij vooral doing good-activiteiten: acties om de omgeving schoon te maken of voor educatie voor kinderen in Afrika. Wanneer het gesprek verplaatst naar het ondernemen van Arval, neemt het gesprek een andere wending. Respondent 4 geeft aan dat het eerste doel van Arval is om geld te verdienen voor de aandeelhouders. Het op de weg zetten van auto's met zeer hoge uitstoot keurt hij dan ook niet af. Er zitten wel grenzen aan wat in ondernemen is toegestaan. Respondent 4 voelt zich niet comfortabel bij de gedachte om bij een bedrijf te werken dat veel geld verdient, maar geen tevreden klanten heeft.

RESPONDENT 5

Normatieve essentie

Respondent 5 omschrijft ethisch handelen aan de hand van een voorbeeld. Als er twee stukken taart liggen en je bent met een ander, welk stuk taart pak je dan: de grootste of de kleinste? Of overleg je met de ander hoe je dit oplost? Respondent 5 vindt het niet juist om iets te doen wat vanuit de basis niet goed is, ook al is de uitkomst gunstig. Hij geeft zelf het voorbeeld: 'Als iemand honderdduizend euro heeft en je steelt dit om het vervolgens aan de armen te geven, zou dat dan goed kunnen zijn?' Hij is het hier stellig mee oneens.

Motivatie

Respondent 5 geeft als voorbeeld voor motivatie van ethisch handelen het spreken met anderen op een verjaardag. Geconcludeerd wordt dat je dit kunt doen uit echte interesse (intrinsiek) maar ook omdat je een ander niet wilt kwetsen. Respondent 5 geeft als voorbeeld dat je het ook kunt doen uit verveling. Respondent 5 vindt dat ethisch handelen intrinsiek zou moeten zijn.

Locus

Respondent 5 vindt dat een ethische handeling uit je hart moet komen. 'Als je het voor de Bühne doet is het niet-ethisch. Is het ethisch of niet-ethisch? Is er geen tussenweg?' Er wordt geconcludeerd dat sommige handelingen neutraal zijn, dus niet ethisch maar ook niet onethisch. Respondent 5 benoemt nog andere voorbeelden in dit kader. Zo refereert hij naar een gesprek met een collega. 'We hadden het over iemand die meedeed aan een fietstocht voor Alzheimer. Ik zei tegen 'm van: "Doet ie nou mee omdat hij wil fietsen of omdat hij meedoet voor Alzheimer?" Je moet eigenlijk aan zo iemand vragen van: "Oké, en nu is er een zwemtocht voor Alzheimer en een fietstocht voor het Rode Kruis, wat ga je dan doen?" Respondent 5 gaat verder. 'En daar heb ik mijn vraagtekens bij, tenzij het echt uit iemands hart komt. Ik begrijp wel dat dat gebeurt. Laat dat duidelijk zijn. Maar ik vind het niet heel ethisch. Net als, kijk eens wat wij allemaal doen aan MVO!'

Moreel agentschap

Respondent 5 gelooft dat de verantwoordelijkheid voor ethisch handelen bij het individu ligt, maar dat bij Arval de eindverantwoording berust. Hij gelooft dat de rol van een leidinggevende in eerst instantie is om te coachen en te stimuleren om het goede te doen. Daar horen volgens hem wel controles en eventueel correcties bij.

Teleologie

Respondent 5 vindt dat de viool naar de beste speler zou moeten gaan omdat de maatschappij er dan het meeste profijt van heeft. Wanneer hij zelf in het bezit is van een unieke verzamelaarsauto, zou hij deze eerder verkopen aan de hoogste bieder dan aan de echte liefhebber, geeft hij toe.

Continu ontwikkelen

Respondent 5 heeft een mening over mensen die zich niet ontwikkelen, maar vindt het ieders keuze om dit wel of niet te doen. Hij ziet het vooral als een gemis voor het individu. Het is volgens Respondent 5 geen plicht richting de maatschappij om continu te ontwikkelen.

Winkelier

In het voorbeeld van de winkelier wordt niet direct duidelijk of Respondent 5 vindt dat alleen plicht de juiste motivatie voor ethisch handelen is. Echter, geeft hij later in het gesprek wel stellig aan dat hij zich beter thuis voelt bij een motivatie die uit het hart komt.

Categorische imperatief

Respondent 5 ziet de categorische imperatief niet als een goede test voor ethisch handelen. Hij vindt dat een regel die voor de een geldt, niet voor een ander hoeft te gelden. Eerder gelooft hij erin een situationele afweging te maken voor een ethische handeling.

Martelen

Respondent 5 vindt dat de verdachte gemarteld mag worden om de levens van anderen te redden. Ook familieleden die buiten de situatie staan, mogen volgens Respondent 5 worden gemarteld. Respondent 5 wordt in het gesprek extra uitgedaagd door hem voor te stellen dat degene die gemarteld moet worden een klein meisje is. Respondent 5 reageert met een duidelijk utilistische redenering: duizend mensen zijn meer dan één en tussen die duizend mensen zullen ook onschuldige kleine meisjes zitten.

Treinrails

In het geval van de treinrails besluit Respondent 5 de wissel om te zetten zodat de trein één spoorwerker doodt in plaats van vijf. Wanneer hij de dikke man een zetje moet geven, gaat dit Respondent 5 te ver. Hij ziet in dat dit moreel dezelfde situatie is als bij het martelen van een familielid, of bij het omzetten van de wissel, maar het voelt anders. 'Je raakt iemand dan echt aan, het wordt dan heel persoonlijk.'

Nuance op het utilisme

Respondent 5 gebruikt vaker de term 'vanuit het hart' en heeft ook de neiging om voor gevoel te kiezen als gevraagd wordt wat de bron voor ethisch handelen is. Er ontstaat een gesprek over motivatie en karakter. Respondent 5 denkt uiteindelijk dat ethisch handelen ontstaat vanuit een karakter, maar wat is karakter? Volgens Respondent 5 is karakter een samensmelting van je ervaring en je gevoel, de dingen waarover je ooit hebt nagedacht en de dingen die je ooit hebt beleefd. Hieruit wordt je karakter gevormd en hiervan uit worden ethische beslissingen gemaakt. In het geval van het (niet) duwen van de dikke man op het spoor, sprak zijn gevoel, niet zijn rede. Respondent 5 denkt dat de rede je vooral de weg wijst als je een situatie eerder hebt meegemaakt, maar bij een nieuwe ervaring handel je eerder uit gevoel.

MVO

Respondent 5 stelde in het begin al de vraag over ethisch handelen en MVO: zijn dit niet twee verschillende dingen? Ethisch handelen bij Arval ziet hij bijvoorbeeld als zo handelen dat klanten tevreden zijn ('ze moeten niet neutraal zijn, maar echt enthousiast'). Ook het ondernemen op een manier die geen schade brengt aan de omgeving vindt hij 'normaal', dat is wat hem betreft niet MVO. MVO is in de optiek van Respondent 5 'extra zaken, buiten het ondernemen zelf, die een organisatie doet voor de maatschappij'. Hierin benadrukt hij weer dat hij het belangrijk vindt dat dit vanuit een intrinsieke motivatie komt, iets doen voor de Bühne vindt hij niet ethisch. In het gesprek wordt Respondent 5 voorgelegd dat MVO misschien helemaal niet gaat over iets extra's maar juist over het handelen zelf en dat je in je functie, net als in je privéleven, kiest om naar jouw idee van ethiek te handelen. Respondent 5 reageert positief op deze suggestie.

Terugblik respondent

Hij reflecteert op het gesprek door aan te geven dat hij vindt dat er veel wijsheid in schuilt. 'En ondertussen, wat ben ik een domoor. En dat ik mezelf verder wil ontwikkelen.'

Reflectie

De kern van het idee van Respondent 5 over ethiek is, dat het vanuit het hart moet komen.

Daarnaast is essentieel voor hem hoe je met de ander omgaat. Dit wordt duidelijk in het voorbeeld van het grote en kleine stuk taart: kies je dan door eerst naar het voordeel voor jezelf te kijken, of is een andermans voordeel van gelijk belang?

Hij geeft de zeldzame viool aan de beste speler zodat meer mensen er dan profijt van hebben, maar benoemt niet of de viool zo het beste tot zijn recht komt. Het continu ontwikkelen lijkt wel een norm te zijn die Respondent 5 heeft, maar het gaat hem te ver om deze norm op te leggen voor anderen. De categorische imperatief is voor Respondent 5 geen goed testmiddel voor ethisch gedrag. Hij vindt dat persoonlijke situaties van invloed zijn op een ethische beslissing. Voor Respondent 5 is intrinsieke motivatie zeer belangrijk. Hij geeft meerdere malen aan dat het 'uit het hart moet komen'. Iets doen voor 'de Bühne' en een houding zoals 'kijk mij nou met MVO bezig zijn', vindt hij niet direct ethisch, het staat hem tegen. Het intrinsieke handelen komt volgens Respondent 5 niet voort uit puur gevoel of puur de rede, hij gelooft eerder dat het voortkomt uit karakter. Respondent 5 geeft in meerdere gevallen wel aan bereid te zijn een offer te brengen voor het geluk van het grotere geheel. Hij handelt niet altijd volgens het principe van het geluk van het grote geheel. Dit wordt duidelijk in het voorbeeld van de treinrails.

Respondent 5 ziet MVO als een extra activiteit naast het handelen zelf. Hij vindt dat Arval dat nu niet doet, of in ieder geval niet vanuit het juiste motief. Hij noemt dit zelf onethisch maatschappelijk verantwoord ondernemen. Respondent 5 geeft als voorbeeld het steunen van het Rode Kruis omdat het Rode Kruis klant is van Arval. De actie van medewerkers van Arval om de buurt schoon te maken, voelde wat hem betreft oprechter aan. Wanneer in het interview gesuggereerd wordt dat MVO vooral in het ondernemen zelf zou zitten ('hoe ga je om met klanten, medewerkers en andere stakeholders?') geeft Respondent 5 aan dat hij dat eerder ziet als ethisch handelen. Het idee om naar MVO te kijken als ethisch handelen vanuit eigen moraal, spreekt hem aan.

REFLECTIE OP RESULTATEN

De interviews met de respondenten leverden rijke gesprekken op. De respondenten werden aan het denken gezet over hun manier van kijken en lieten zien dat zij een brede diversiteit aan morele waarden en overtuigingen hebben. De theorieën van Mill, Aristoteles en Kant hielpen om de discussie op gang te brengen.

Hoewel het bespreken hiervan (de eerste fase van het interview) al interessante informatie over de morele overtuiging van de respondenten opleverde, werd bij de gedachte-experimenten vaak pas duidelijk hoe de respondenten morele beslissingen nemen. Het doel van dit onderzoek is echter niet om hier bepaalde conclusies aan te verbinden. Het doel van dit onderzoek is om het gesprek op gang te brengen en respondenten te helpen met het kijken naar MVO vanuit hun eigen moraal. In de interviews is dit gelukt. Daarmee is nog geen structurele verandering teweeg gebracht, maar het laat wel zien hoe een manager kan worden uitgenodigd om op een andere manier te kijken naar MVO.

CONCLUSIE

Arval zoekt naar een manier om grotere veranderingen te realiseren als het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hier is een visie voor nodig en deze visie moet gedragen worden door het management. Een van de directeuren geeft echter aan: 'We moeten maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar willen we het ook?' Is er sprake van een motivatieprobleem? Om het probleem scherper in beeld te brengen is een aantal thema's met elkaar verbonden:

- betekenis van MVO: maatschappelijk verantwoord ondernemen als wezenlijk betwist begrip;
- motivatie voor MVO: het belang van intrinsieke motivatie;
- verantwoordelijkheid: corporate moral agency.

In het inleidende hoofdstuk betoogde ik dat MVO onder de juiste condities, zoals aangereikt zijn door Gallie (1955), kan ontwikkelen tot een nieuwe norm. Deze norm is niet eenduidig gedefinieerd, omdat ieder zijn eigen waarde toekent aan de norm. Deze waarden kunnen naast elkaar bestaan en ontwikkelen. Op deze manier hoeven partijen of individuen geen concessie te doen in datgene waarin ze geloven. Zij gebruiken juist de kritiek en de overtuiging van anderen om hun eigen idee beter te maken, te optimaliseren. Deze situatie is anders dan de geschetste situatie bij Arval, waar de gewenste verandering vooralsnog uitblijft. Gallie (1955) laat zien dat een voorwaardelijke conditie voor een wezenlijk betwistbaar begrip is, dat er naar begrip wordt gestreefd. Dit streven, de motivatie voor MVO, lijkt bij Arval in eerste instantie voort te komen uit extrinsieke motivatie: de wens van de (potentiele) klanten, MVO-ambassadeurs en de moedermaatschappij.

Voorals intrinsieke motivatie, waarbij managers MVO zien als een doel op zich in plaats van een middel leidt (volgens Hemingway en MacLagan, 2004 en Graafland en Van de Ven, 2006) tot nieuwe inzichten en daadkracht. Intrinsieke motivatie om iets te doen, komt niet voort uit bedrijfspolicy of functieomschrijvingen, het komt voort uit de persoonlijke overtuigingen, idealen en waarden (de persoonlijke moraal) van mensen. Het verleggen van de focus op de functionaris of het bedrijf naar de persoon achter de functionaris roept echter vragen op. Betekent dit dat je ook als persoon verantwoordelijk bent voor het ethisch handelen, het maatschappelijk verantwoord ondernemen van een organisatie?

Deze vraag wordt in de literatuur niet opgelost en ook ik zal hierin geen stelling nemen. Wel roep ik samen met Hemingway en MacLagan (2004) op om maatschappelijk verantwoord ondernemen niet als functionaris, niet vanuit organisatiebelang of andere extrinsieke motieven, maar als moreel mens te benaderen. Gallie (1955) concludeerde in zijn metafoor dat spelers en volgelingen voor hun team zullen strijden, niet vanwege 'de vulgaire wens om de grootste partij te worden, maar omdat zij geloven dat hun team het spel het beste speelt'.

De focus op intrinsieke motivatie en persoonlijke moraal maakt dit onderzoek complex. Hoe kan iets van buiten veranderen wat van binnenuit zou moeten ontstaan? Dit is een onmogelijke queeste. Wel kunnen managers worden uitgenodigd om op een andere manier, namelijk vanuit hun persoonlijke moraal, te kijken naar maatschappelijk verantwoord ondernemen. Maar hoe?

De Colle en Werhane (2008) leggen uit dat managers vaak zo bezig zijn met hun taken en kortetermijn doelen, dat ze zich minder bewust zijn van hun eigen morele overtuiging en van de gevolgen van hun ethische beslissingen. Filosofische theorieën kunnen managers helpen om (hun idee over) ethiek vanuit een abstracter niveau te onderzoeken. De Colle en Werhane (2008) reiken daarom drie filosofische theorieën aan als middel om meer bewustwording te ontwikkelen over moraal, namelijk de deugdethiek aan de hand van Aristoteles, de plichtethiek aan de hand van Kant en het utilisme aan de hand van Mill. Zij benaderen de theorie vanuit de thema's betekenis en motivatie. Ik heb deze theorie aangevuld met het onderwerp morele verantwoordelijkheid. Deze boden de basis voor de interviews met de managers van Arval.

De interviews waren erop gericht om op een andere manier te kijken naar MVO. Het doel hierbij was niet om de managers van nieuwe kennis te voorzien, maar om hen bewuster te maken van de inzichten die zij al hebben. Filosofie kan hierbij gebruikt worden als middel, want zoals Michael Sandel verwoordt: 'Filosofie vervreemdt ons van het bekende, niet door ons te voorzien van nieuwe informatie, maar door ons uit te nodigen en te provoceren op een *andere manier te kijken*. Michael Sandel gebruikt hiervoor gedachte-experimenten. Een aantal van deze experimenten is gebruikt in de interviews met de managers van Arval. Daarnaast zijn enkele open vragen gesteld over ethisch handelen en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De interviews leverden bijzondere gesprekken op, waaruit bleek dat er een rijke variëteit was in morele overtuigingen van de managers. Een van de respondenten vindt bijvoorbeeld vooral autonomie en keuzevrijheid belangrijk, terwijl een andere respondent het juist belangrijk vindt dat motivatie voor ethisch handelen uit het hart komt. Uit de gedachte-experimenten bleek dat managers weloverwogen en intrinsieke beslissingen maken in hun ethische handelingen. Zij denken na over wat er vanuit hun verstand (rede) of gevoel het beste is om te doen en brengen dit met overtuiging. Dit bevestigt de suggestie van De Colle en Werhane (2008): het probleem in motivatie voor MVO komt niet voort uit armoede aan morele overtuigingen bij de manager.

De interviews tonen ook aan dat er verschillend gedacht wordt over de betekenis van MVO. Zo ziet een aantal respondenten MVO als iets extra's doen naast het ondernemen zelf, terwijl een andere manager het omschrijft als de manier waarop Arval omgaat met klanten en leveranciers. Gallie (1955) toont aan dat het geen nadeel hoeft te zijn als er verschillende ideeën en visies zijn over een bepaald begrip. Sterker nog, als de visies ontstaan vanuit overtuiging zal er juist naar worden gestreefd om deze visie te optimaliseren.

Alleen de managers zelf kunnen vanuit hun eigen persoonlijke moraal kijken naar maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit onderzoek is hiertoe een uitnodiging, maar het bevat ook een belofte. Wanneer vanuit persoonlijk moraal naar MVO wordt gekeken en hier naar wordt gehandeld, zullen grote maatschappelijke veranderingen ontstaan.

DISCUSSIE

Dit onderzoek biedt geen antwoord op de vraag hoe Arval invulling moet geven aan zijn MVO-beleid, noch trekt het conclusies over de huidige visie van managers op dit onderwerp. Dit onderzoek laat zien dat door op een abstracte, filosofische manier naar MVO te kijken, morele waarden kunnen worden blootgesteld. Deze morele waarden kunnen managers helpen om anders te kijken naar MVO en zo een nieuwe visie te ontwikkelen.

Daarnaast wil ik de volgende aanbevelingen doen:

Faciliteer discussie

Gallie (1995) en Okoye (2009) concluderen dat wezenlijk betwiste begrippen continu zullen worden bediscussieerd. Hierdoor ontstaat bewustzijn over eigen kennis en kan men van elkaar leren. Mijn eerste aanbeveling is dan ook om ruimte te creëren voor discussie. De persoonlijke waarden die managers hebben, kunnen elkaar zo versterken en samen als sterk fundament gelden voor de visie op MVO. Natuurlijk vindt deze discussie niet alleen plaats in het managementteam van Arval, maar in samenspraak met de maatschappij en de interne organisatie. Wel is het zaak om als leiders samen een koers te bepalen, een visie te creëren en deze uit te dragen.

Anders blijven kijken

Dit onderzoek toont aan dat door op een abstracte, filosofische wijze te kijken naar MVO, morele overtuigingen kunnen worden blootgesteld. Het biedt een middel om inzicht te krijgen in datgene wat iemand eigenlijk al wist: als een deurkruk om gesloten deuren te openen. Dit onderzoek heeft de deur misschien voor een kort moment opengezet en de mogelijkheid geboden om naar binnen te gluren, maar biedt geen structurele oplossing. Als voorbeeld gebruik ik nog eenmaal Gallies metafoor. Om een spel ontwikkelen is er oefening en spel nodig, natuurlijk is één keer trainen niet voldoende. Verder onderzoek zou zich kunnen richten op het ontwikkelen van een methode om op langere termijn te blijven uitnodigen om anders te kijken naar MVO.

Interveniërend effect

Hoewel er aan de hand van de resultaten van het empirisch onderzoek suggesties zijn gedaan voor manieren waarop de visie van managers kan veranderen, is er niet onderzocht in welke mate de visie op MVO ook al werkelijk is veranderd. Vervolgonderzoek zou hierover meer inzicht kunnen geven.

Toevoegen van andere ethische theorieën aan het model van De Colle en Werhane

Het doel van dit onderzoek is niet om een totaaloverzicht te bieden van filosofische theorieën of denkwijzen. Toch zijn er aanwijzingen dat het overzicht van De Colle en Werhane (2008) zou kunnen worden aangevuld met andere filosofische theorieën. De antwoorden van Respondent 2 lijken aansluiting te hebben met het liberalisme van de filosoof John Locke. In het liberalisme staat vrijheid van mensen centraal. Een ander morele ideeën opleggen, tast deze vrijheid aan (Sandel, 2009). Respondent 2 legt in zijn antwoorden veel nadruk op het belang van vrijheid en wijst erop dat we niet voor een ander zouden moeten invullen wat goed of fout is. Het libertarisme van de filosoof Robert Nozick zou kunnen passen bij deze ideeën van Respondent 2. Nozick gelooft dat beperking van vrijheid, zelfs als dat iemands geluk zou bevorderen, niet ethisch is (Sandel, 2009). Vooral het idee dat Respondent 2 heeft over het roken sluit hierbij aan: mensen maken hierin zelf een keuze en het is daarom niet onethisch om sigaretten te produceren. Toekomstig onderzoek zou kunnen uitwijzen of het schema van De Colle en Werhane (2008) met deze en wellicht andere filosofische theorieën kan worden aangevuld om een nog breder kader voor discussie te ontwikkelen.

REFERENTIES

- Altman, M. C. (2007). The decomposition of the corporate body: What Kant cannot contribute to business ethics. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 253-266.
- Babiak, K., en Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate social responsibility and environmental management*, 18(1), 11-24.
- Becker-Olsen, K., en Potucek, S. (2013). Greenwashing. In *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (pp. 1318-1323). Springer Berlin Heidelberg.
- Brand, C. (2016). Beyond 'Dieselgate': Implications of unaccounted and future air pollutant emissions and energy use for cars in the United Kingdom. *Energy Policy*, 97, 1-12.
- Carr, A. (1968). Is business bluffing ethical. *Harvard Business Review*, 143, 155.
- Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *The Academy of Management Executive*, 18(2), 114-120.
- Corporate Social Responsibility. Geraadpleegd op 4 maart 2018 van http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_nl
- Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action. Geraadpleegd op 3 maart 2018 van http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-730_en.htm
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- De Colle, S., en Werhane, P. H. (2008). Moral motivation across ethical theories: What can we learn for designing corporate ethics programs?. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 751-764.
- Graafland, J., en Van de Ven, B. (2006). Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, (22).
- Franklin, D. (2008). Just good business: A special report on corporate social responsibility. *Economist*.
- Freedhoff, Y., & Hébert, P. C. (2011). Partnerships between health organizations and the food industry risk derailing public health nutrition.
- Freeman, I., en Hasnaoui, A. (2011). The meaning of corporate social responsibility: The vision of four nations. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 419-443.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Gallie, W. B. (1955, January). Essentially contested concepts. In *Proceedings of the Aristotelian society* (Vol. 56, pp. 167-198). Aristotelian Society, Wiley.
- Harvard University (2009). <http://justiceharvard.org/>, geraadpleegd op 8 oktober 2018.
- Hansen, E. G., Zvezdov, D., Harms, D., & Lenssen, G. (2015). Advancing corporate sustainability, CSR, and business ethics. *Business and Professional Ethics Journal*.
- Hemingway, C. A., en MacLagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33-44.

- Kant, I., en Mertens, T. J. M. (2008). *Fundering voor de metafysica van de zeden. Inleiding, vertaling en annotaties.* Amsterdam: Boom.
- Kaplan, R., Kinderman, D., en Lohmeyer, N. (2017) Social change, CSR, and the displacement of corporate embeddedness.
- Lesser, L. I., Ebbeling, C. B., Goozner, M., Wypij, D., & Ludwig, D. S. (2007). Relationship between funding source and conclusion among nutrition-related scientific articles. *PLoS Medicine*, 4(1), e5.
- Lin-Hi, N., en Müller, K. (2013). The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*, 66(10), 1928-1936.
- Mill, J. S. (2016). Utilitarianism. In *Seven Masterpieces of Philosophy* (pp. 337-383). Routledge.
- Okoye, A. (2009). Theorizing corporate social responsibility as an essentially contested concept: is a definition necessary?. *Journal of business ethics*, 89(4), 613-627.
- Palazzo, G., en Richter, U. (2005). CSR business as usual? The case of the tobacco industry. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 387-401.
- Philip Morris. (2017). Annual report geraadpleegd via <https://www.pmi.com/investor-relations/reports-filings> op 26 mei 2018
- Poortman, E. L. J., en Hupperts, C. A. M. (2004). Aristoteles, *Ethica Nicomachea*; vertaald, ingeleid en van aantekeningen voorzien.
- Rönnegard, D. (2013). How autonomy alone debunks corporate moral agency. *Business and Professional Ethics Journal*, 32(1/2), 77-107.
- Sandel, M. J. (2009). *Justice: What's the right thing to do.* New York: Farrar, Straus and Giroux, 31-57.
- Solomon, R. C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies*, 25(6), 1021-1043.
- Taneja, S. S., Taneja, P. K., en Gupta, R. K. (2011). Researches in corporate social responsibility: A review of shifting focus, paradigms, and methodologies. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 343-364.
- Velasquez, M. G. (1983). Why corporations are not morally responsible for anything they do. *Business en Professional Ethics Journal*, 2(3), 1-18.
- Wortel, E., & Verweij, D. (2008). Inquiry, criticism and reasonableness: Socratic dialogue as a research method. *Practical Philosophy*, 9(2), 54-72.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., en Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of management studies*, 43(1), 1-18.

BIJAGE 1: UITWERKING INTERVIEWS

Legenda:

I = interviewer

R= respondent

U= uitleg achteraf toegevoegd door de interviewer

RESPONDENT 1

I: Zoals je weet ben ik bezig met mijn thesis voor de master bedrijfskunde. Ik studeer af in filosofie en ethiek en mijn thesis gaat over MVO vanuit filosofisch-ethisch perspectief. Hiervoor heb ik drie bekende filosofische theorieën bestudeert: deugdethiek, plichtethiek en utilisme. Ik wil graag met je kijken hoe we deze theorieën kunnen gebruiken als input voor het MVO-beleid binnen Arval. Het is goed om van te voren te weten dat ik de termen ethisch handelen en MVO soms door elkaar gebruik omdat in mijn optiek weinig verschil bestaat tussen deze termen. Er zullen drie vraagstukken worden behandeld: Wat is ethisch handelen, waarom zou je ethisch handelen en wie is er verantwoordelijk voor ethisch handelen. Die drie zaken wil ik met je bespreken.

R: Oeh, ik hoop maar dat ik je daar antwoord op kan geven.

I: Het is belangrijk te beseffen dat er absoluut geen goed of fout bestaat in je antwoorden. Wel is het fijn als je zo scherp mogelijk weet te verwoorden wat jij ergens van vindt.

R: Is het onderzoek dan ook vooral toegespitst op Arval?

I: Gedeeltelijk is het doel om Arval te adviseren, maar is ook een gedeelte dat vooral theorievormend is.

R: Hoe ben je er zo bij gekomen om dit zo aan te pakken?

I: Het is gedeeltelijk ontstaan vanuit mijn eigen interesse. Je weet dat het onderwerp MVO mij aan het hart gaat. Daarnaast merk ik dat de MVO-ambassadeurs telkens aangeven dat we zo graag meer stappen gaan zetten op dit gebied.

R: Ja, wanneer gaan we nu écht iets doen?

I: precies. Ik denk dat het kan helpen als we in beeld brengen wat ten grondslag ligt aan de ideeën over ethisch handelen bij het management. Soms wordt er snel geconcludeerd dat het management niet zo geïnteresseerd is in MVO, maar wellicht kom ik er met dit onderzoek achter dat er andere zaken spelen.

R: Daar ben ik ook heel benieuwd naar.

I: Goed, laten we maar van start gaan. Er zijn drie onderdelen in dit gesprek. Ik zal eerst een aantal open vragen stellen. Daarna bespreken we samen welke theorie hier het beste op aansluit. In het tweede onderdeel doen we enkele gedachte-experimenten om te kijken hoe dit in de praktijk werkt. Deze experimenten zijn bedacht door Michael Sandel. Hij is een bekende wetenschapper op gebied van ethiek, filosofie en politicologie. De experimenten lijken misschien wat onrealistisch, maar kunnen aantonen hoe jij tegen ethiek aankijkt. Daarna proberen we dit te koppelen aan MVO bij Arval.

R: Laten we het maar gaan doen.

I: De eerste vraag is: Kun jij duiden hoe jij, als de mens (U: naam respondent) tegen ethisch handelen aankijkt? Hoe zou jij dit omschrijven?

R: Eh...ethisch handelen is wat mij betreft dat je niemand bewust kwaad doet. Dus het beste met anderen voor hebben en geen dingen doen of saboteren waarvan je weet dat het de iets of iemand anders kan schaden.

I: Ja, ja.. eh dus eigenlijk het aanbrengen van schade op een ander?

R: Ja, op een ander als persoon of op de leefomgeving, de wereld op ons heen. Je kunt dan bijvoorbeeld denken aan uitstoot. Ik heb er zelf bijvoorbeeld bewust voor gekozen om dit jaar niet met mijn familie te gaan vliegen voor de vakantie. Ik vind daarover nadenken ook kritisch handelen. Als ik soms hoor dat collega's dan één weekendje gaan skiën, of iemand vliegt even heen-en-weer voor één weekend naar Barcelona: dat vind ik onethisch.

I: Wat zit daar dan achter, dat jij niet ethisch vindt?

R: Je brengt dan de wereld schade toe. Dat past mij gewoon niet, dat je zo met de wereld omgaat. Nee, dat past mij niet.

I: Oké, je geeft dus aan dat je het belangrijk vindt dat je geen schade berokkend aan het milieu, maar waarom zou je..-

R: .. Het is de wereld die je doorgeeft aan anderen. Ik heb vier kinderen. Ik vind het belangrijk dat hen een goede wereld wordt nagelaten, En hun kinderen ook weer. Soms heb ik het er wel eens met mijn vrouw over gehad, zouden wij wel weer vier kinderen op de wereld zetten wetend wat we nu weten? Wij vragen ons dat af. Begrijp me niet verkeerd, ik ben blij dat ze er zijn. Maar als je hoort wat er allemaal gebeurt, met name op milieugebied... Dan is het misschien goed dat ik dat toen nog niet wist. En ik hoop ook dat mijn kinderen er wel over na gaan denken als zij overwegen om kinderen te krijgen.

I: En, kan ik dan zeggen dat dit duidt op een stukje verantwoordelijkheid die jij voelt, of heeft het misschien met een ander gevoel te maken?

R: Het is in mijn optiek de verantwoordelijkheid van de huidige generatie om de wereld zo goed mogelijk door te geven aan de volgende generatie. En dan vooral op gebied van milieu, dat raakt het meeste mijn gevoel met ethisch handelen.

I: Als ik dit vergelijk met de theorie die ik bestudeerd heb.. Voordat ik dit toelicht, ken jij misschien de filosofen Aristoteles, Kant of Mill?

R: Nee, alleen van naam. Inhoudelijk niet.

I: Geen probleem, dan weet ik even in welke mate ik dat moet toelichten.. Laten we beginnen met de oudste filosoof, Aristoteles. Hij staat bekend om de deugdethiek. Wat daar typisch aan is, is dat de gemeenschap centraal staat en ook een goed of deugdelijk karakter. Aristoteles gelooft dat je voortdurend bezig moet zijn met ontwikkeling: van een goed karakter en een zo deugdelijk mogelijke gemeenschap. Men moet zich in deze gemeenschap afvragen: wat is het beste van nut voor de gemeenschap?

De tweede filosoof, gelooft meer in een haast wetmatige vorm van ethiek. Hij zegt dat een mens zich kan afvragen: kan mijn gedrag of handeling als een basisregel gelden voor iedereen binnen de samenleving. Dus, als ik iets doe, moet mijn buurman of iemand anders, dit ook kunnen doen. Daarnaast staat de plicht centraal in zijn begrip van ethiek. Je handelt niet ethisch omdat het jou een goed gevoel geeft, of omdat het nu een keer past bij hoe je bent, je doet het vanwege je plicht om dit te doen. Een plicht die vanuit jezelf komt.

R: Dat is wel grappig, want Aristoteles zit veel meer op gevoel zou ik zeggen, op deugden. Terwijl Kant dan veel meer zegt, dat iets écht moet. En dat alles in regels is vast te leggen. Dan vind ik dat er eigenlijk weinig ruimte is voor gevoel bij Kant, terwijl ik juist vind: dit soort dingen moeten vanuit je gevoel komen.

I: Ja.

R: Ik vind dat het een één of een of andere regel, dan is het geen intrinsieke motivatie. Het moet toch uit jezelf komen en niet doordat jij een regel hanteert voor je ethisch handelen.

I: Mooi dat je dat zegt. Overigens zegt Kant juist dat ethische handelen vanuit een intrinsiek motief moet komen. Het mag niet gestuurd worden door invloeden van buitenaf, maar moet vanuit de innerlijke plicht of het plichtsbesef komen. Een voorbeeld wat soms wordt gebruikt om dit te duiden is, deze. Stel je bent met je kind in een park. Je kind speelt met een ander kindje in de vijver. Beide kinderen zijn te jong om te zwemmen. Ze gaan te ver in de vijver en dreigen allebei te verdrinken. Er kan maar één kind gered worden. Vanuit de basis zegt Kant, je mag hierin geen keuze maken je zou dan hypothetisch gezien een muntje moeten op gooien om te bepalen welk kind gered wordt. Aristoteles zou eerder stellen dat het redelijk en misschien ook wel goed is om het eigen kind eerst te redden.

R: Hij (U: Kant) is dus echt wat meer zwart-wit. Het is bijna een stroomschema wat je kan hanteren. Wat ik apart vind, is dat Kant enerzijds zegt dat het intrinsiek moet zijn, maar daarnaast zegt hij dat je alles wat met gevoel te maken heeft eigenlijk uit moet zetten.

I: Ja, misschien zou je dat wel zo kunnen zeggen. Hoewel Kant wel echt zegt dat ethisch handelen vanuit je zelf moet komen, zegt hij ook dat het gevoel een gevaar kan zijn voor ethisch handelen. Onze laatste filosoof, John Stuart Mill denkt er anders over. Hij gelooft dat ethisch handelen vanuit menselijk gevoel voortkomt, terwijl Kant juist zegt dat het uit de rede voortkomt. Mill hangt het utilisme aan. Dit is een ethisch perspectief waarbij je zegt dat ethisch handelen altijd tot het grootste geluk of het minste pijn zou moeten leiden. Dit wordt ook wel The Greatest Happiness Principle genoemd.

R: Voor een ander of voor jezelf?

I: In totaal, in het geheel. Dus jij bent daarin ook onderdeel van het geheel. Het is als het ware te vergelijken met een optelsom en jouw eigen geluk telt daar ook in mee. Het gevoel staat hier daarom ook meer centraal, je doet ook goed omdat dit een goed gevoel geeft. Ik zal straks wat voorbeelden geven, van wat dit kan betekenen in de praktijk.

Welke van de theorieën sluit het beste aan bij jouw gevoel?

R: Ik geloof echt dat goed doen een goed gevoel geeft en dat je dat gevoel dan ook weer teruggeeft.

I: Oké, en als je dit nu vergelijkt met het voorbeeld dat je net geeft, over je vakantie. Je geeft dan echt aan dat je kiest voor een vakantie met de auto.. Maar misschien word je wel gelukkiger van een vakantie in Curaçao. Het lijkt me alsof je dan niet kiest voor je eigen gevoel van geluk?

R: Nee, nou.. Tot op zekere hoogte. Als mijn kinderen mij later zouden vragen van, 'wat heb jij nu gedaan voor een betere wereld?'... Tja het is niet zo dat ik nooit meer het vliegtuig zou pakken. Maar het is wel een serieuze overweging die ik heb. Het is alsof ik een beslissing voor later neem, alsof ik een soort voorschot neem, van oké als ik nu deze keuze maak, denk ik later van 'ja dat is een goede keuze geweest'.

I: Oké, mooi. Als je dat relateert aan je motivatie voor goed doen. Is dat dan om dus voor je eigen geluksgevoel van nu en voor het geluk van het geheel van nu en in de toekomst?

R: Ja, ja. En als je dat toespitst op de kinderen: wat laat je achter? Als iedereen dat doet, krijg je voor iedereen meer geluk. Ik wil daarin dus niet mijn kop in het zand steken. Ik wil daarin wel doen wat ik kan doen.

I: Als je kijkt naar ethisch handelen in een organisatie. Wie is er dan verantwoordelijk in jouw optiek?

R: Is dat dan toegespitst op Arval, of meer algemeen?

I: Ik denk dat dan misschien hetzelfde geldt voor Arval of een willekeurige organisatie. Of zie je daar verschil tussen?

R: Nee, dan kan ik dat misschien makkelijker duiden, als ik Arval gebruik.

I: Ja, gebruik Arval maar.

R: Uiteindelijk is de general manager eindverantwoordelijk voor ethisch handelen. Hij kan niet alles zien wat er gebeurt. Hij zal zijn verantwoordelijkheid ook uitbreiden door bijvoorbeeld permanent control (U: afdeling binnen Arval). Zij zorgen ook weer dat zaken op een bepaalde manier uitgevoerd worden.

I: Als je dan bijvoorbeeld kijkt naar iemand in de functie van sales. Salesmedewerkers kunnen zelf ook veel beslissingen maken. Bijvoorbeeld door marge te pakken op een order, door fouten weg te 'poetsen' of door de ene klant hogere prijzen te geven dan de andere. Heeft de salesmedewerker dan die verantwoordelijkheid of is dat de general manager?

R: Uiteindelijk ligt de verantwoordelijkheid ook heel laag in de organisatie. Zij zijn dan weer verantwoordelijk voor wat daar gebeurt, maar de eindverantwoordelijke is toch de general manager.

I: Dus, stel je voor dat er echt iets mis gaat...

R: Daar is een heel concreet voorbeeld van. In Italië is er een aantal jaren geleden een geval geweest waarbij inkopers van Arval bepaalde giften hebben aangenomen. Zij deden deals waar zij zelf beter van worden. Uiteindelijk heeft dat de kop gekost van de general manager aldaar. Dat vind ik niet altijd even fair. Soms staan zij zover weg van die persoon. Je vraagt je dan af: 'had hij dit echt kunnen weten, had hij echt wat kunnen doen'. Als het antwoord ja is, moet hij wellicht opstappen. Maar soms gebeurt er ook iets.. bijvoorbeeld toen Iran. Een medewerker van

BNP Paribas (U: moederbedrijf van Arval) in Amerika heeft toen een deal gesloten met een bedrijf uit Iran. Dat was die deal waar BNP negen miljard boete voor heeft opgelegd gekregen. Toen heeft dit bijna de kop gekost van Jean-Laurent Bonnafé (U: de CEO van BNP Paribas wereldwijd). Dan vraag ik me toch wel af.. dit gebeurt ergens in de wereld, zo ver verwijderd van de CEO.. Tja, hoe realistisch is het dat hij de verantwoordelijk daarin neemt of krijgt?

I: En is het dan ook terecht dat die negen miljard is opgelegd? Als een medewerker dit buiten het protocol heeft gedaan? Of zou het bijvoorbeeld niet eerlijker zijn dat het bedrag wat Arval/BNP hieraan heeft verdiend moest worden terugbetaald.

R: Dat vind ik lastig, ik weet niet wat het BNP of Arval bijvoorbeeld heeft opgeleverd. Misschien was het maar duizend euro.. Het gaat er hier om dat er een regel is overtreden. Misschien was het wel niet eens de eerste keer. Maar even een ander voorbeeld. Die wet AVG (U: Algemene Verordening Gegevensbescherming). Ik heb nu een verjaardagskalender opgehangen. Dit mag eigenlijk niet volgens de AVG. Maar stel je net voor dat. Dat daar een sanctie opgelegd zou worden, van 4% van onze omzet (U: dit is de sanctie die kan worden opgelegd bij overtreding van de AVG). En zou dan de CEO van BNP daarvoor zijn zien biesen moeten pakken?

I: Ik geloof niet dat veel mensen het daar mee eens zouden zijn..

R: Dat denk ik ook, je zou eerst een waarschuwing krijgen.

I: Maar waar ligt nu dan de grens? Als ik je naar je luister, ligt de grens dan bij dat wat met je redelijkerwijs had kunnen weten?

R: Ja, in hoeverre ethiek beleefd wordt of, terug op dat voorbeeld van de AVG, realistisch is. Aan de ene kant hoor je bijvoorbeeld dat de Belastingdienst dat zij de eerstkomende drie jaar hun administratie op orde gaan maken en dat zij daarna pas gaan beginnen aan AVG. En dan wordt hier van ons verwacht dat data wordt gekilled omdat er ergens een geboortedatum in staat..

I: Ja.

R: Feit dat we bijvoorbeeld geen verjaardagen van elkaar meer mogen weten. Tja, dan zijn wij weer Roomser dan de paus. Dat vind ik niet realistisch. En, is dat dan realistisch?

I: Bedoel je dan te zeggen, dat je je eigen verantwoordelijkheid hierin hebt en dat je je eigen beslissing ook moet maken?

R: Ja, ik begrijp goed dat ik voorzichtig omga met gegevens van klanten. Maar ik geloof dat het geen enkel kwaad kan als collega's onderling van elkaars verjaardag weten zodat we slingers kunnen ophangen (U: het is een traditie bij Arval om slingers op te hangen wanneer iemand jarig is). Ja, dan neem ik toch echt zelf de beslissing dat dit wel kan.

I: Heb je een idee waar, die verantwoordelijk zou beginnen? Waar houdt die kalender op? Vanaf welk moment moet een organisatie ergens een regel van maken?

R: Dat is natuurlijk ongelofelijk moeilijk en ik kom dan even bij Kant uit. Ik heb het er dus wat moeilijk mee dat er altijd en overal een regel voor toe te passen is en geloof meer dat je dingen per situatie moet bekijken. De een zou zo'n verjaardagskalender niet goed keuren, een ander zou er juist nog foto's bij hangen. Het is niet zwart-wit, het is meestal grijs. Iedereen heeft weer zijn

eigen beweegredenen om iets te doen en dan is het ene niet altijd goed of het andere slecht. Je moet dat niet altijd proberen te vangen in regels, dan krijg je een soort DDR-toestanden.

I: Ik kan er goed inkomen wat je zegt, zelf denk ik ook dat mensen daarin altijd het gesprek moeten aangaan.

R: Het is geen zwart-wit, je kunt niet zoals Kant stelt: een regel opstellen van dit is het en dit is het niet. Zelfs donkergrijs is misschien voor de een zwart en voor de ander lichtgrijs.

I: Dankjewel voor deze toelichting, ik wil hier graag op doorgaan middels de gedachte-experimenten.

Die zijn dus afkomstig van Michael Sandel.

Aristoteles hadden we net omschreven als iemand die zegt dat deugdelijkheid binnen een gemeente en binnen het karakter van de mens centraal staat. Daarnaast staat hij bekend om zijn idee over teleologie. Ik weet niet of je bekend bent met die term?

R: Ja.

I: Oké, we moeten dus op zoek gaan naar de telos of het doel van een mens of van een ding. Datgene wat iemand is, is tegelijk ook het doel. Een schaar is pas een schaar als de schaar ook werkelijk knipt. Zo definieert hij de mens door ons in staat zijn tot denken. Daarom zegt hij ook dat een mens zich altijd moet ontwikkelen op gebied van denken. Hij zegt dat in de Polis, de stad of de gemeenschap of in het geval van Arval, de organisatie moet zijn burgers of leden faciliteren tot denken en verder ontwikkelen. En hem helpen met het ontwikkelen van zoveel mogelijk kennis. Hoe kijk jij tegen zijn standpunt aan?

R: Zo... eh. Ik deel dat wel voor een groot gedeelte. Stilstand is achteruitgang. De wereld om ons heen ontwikkelt zich ook dus als jij dan besluit je niet te ontwikkelen, mis je iedere aansluiting binnen enkele jaren met de wereld. Dus ik denk dat je je zeker moet blijven ontwikkelen maar ik denk dat het zeker wel verschilt in de mate van... Een boer zal zich anders ontwikkelen als een ruimtevaartdeskundige. Iedereen op z'n eigen niveau.

I: En stel... iemand kijk de hele dag televisie, hij ontwikkelt zich eigenlijk alleen in het kennen van de personages uit een bepaalde tv-serie, maar verder niet. Is hij fout bezig, moet hij dit maar lekker doen?

R: Nee, nee. Het is niet aan mij om daar een oordeel over te vellen. Het is misschien wel in zijn eigen belang om dit wel te doen. Mijn broer ontwikkelt zich ook nauwelijks, terwijl we dezelfde ouders hebben. En die kloof, die wordt steeds groter. Hij is machine-operator, hij heeft weinig tot geen vrienden ontwikkelt zich langzaam. Ik heb een andere gezinssituatie, een andere omgeving, ik zie die kloof steeds groter worden. Dat wil niet zeggen dat je je altijd gelijk kunt optrekken.

I: Vind je wel in een organisatie of politiek dat mensen daartoe sterk gemotiveerd moeten worden. Laten we even naar de politiek kijken.. Is dat een verantwoordelijkheid van de mensen of burgers zelf, of is het juist belangrijk de overheid zelf faciliteert om die mensen aangehaakt te krijgen?

R: Ik ben heel erg van het faciliteren, als je bijvoorbeeld kijkt naar Arval. Ik denk dat HR en teamleiders daar een grote rol in hebben. In de maatschappij vind ik het wel belangrijk dat mensen de mogelijkheid hebben te studeren, en naar het theater te gaan. Er ligt denk ik wel een grote rol voor de overheid en dat kan zijn een subsidie voor sport of theater, dat kan van alles zijn. Ik geloof wel dat er een grote rol voor de overheid is.

I: Ja..

R: Studietoeken moeten bijvoorbeeld betaalbaar zijn en iedereen zou moeten kunnen studeren. Dat de basisbeurs is afgeschaft, vind ik bijvoorbeeld een ontwikkeling die nu de verkeerde kant op gaat.

I: Als ik je goed heb begrepen.. je kunt niet van iedereen dezelfde mate van betrokkenheid verwachten, maar je moet het wel als Arval of als overheid zo laagdrempelig mogelijk maken om te participeren.

R: Ja, en ik denk dat je het zo moet faciliteren dat iedereen die dat wil, iets moet kunnen bijdragen. Als je dat niet wilt, is dat ook je eigen keuze.

I: Het volgende voorbeeld heeft ook nog betrekking op Aristoteles. Er is een stadje waar veel mensen wonen, en er is daar een zeldzame viool beschikbaar. De viool kan de meest prachtige muziek voortbrengen en is van uitstekende kwaliteit. Wie in de gemeenschap zou de viool moeten krijgen? Degene met het meeste geld, de beste speler, iemand anders?

R: Pff.. nou dat zet wel aan tot nadenken. Zeker niet de hoogste bieder. Misschien diegene die het beste kan spelen, want dan kunnen het meeste mensen ervan genieten. Of misschien degene die erop zouden willen spelen maar dat nog niet kunnen. Die moet je niet de kans ontnemen om het te leren. Degene die het zou willen en diegene die het zou kunnen zou ik zeggen.

I: Stel er zou sprake zijn van een tennisbaan en er is een sterspeler, hij heeft de kans wereldkampioen te worden, maar dan moet hij de hele dag oefenen. Als hij niet oefent, kunnen meer mensen er gebruik van maken...

R: Ik zou dan toch zeggen dat de baan van de hele gemeenschap moest zijn, niet voor die ene speler die dan maar kampioen kan worden, Ik zou er toch voor kiezen dat iedereen er het meeste plezier aan heeft.

I: Maar het gemeenschappelijk belang kan ook zijn dat die ene speler kampioen zou worden..

R: Ja, als iedereen misschien in de kroeg naar die wedstrijd zou kijken. Maar nee, alleen zodat hij kampioen kan worden, nee.

I: Ok, dankjewel.

We gaan door naar het volgende experiment. Dit experiment gebruikt Sandel wanneer hij uitleg geeft over Kant.

Kant zegt dat wanneer een winkelier in zijn winkel alleen prijzen zou hanteren die eerlijk zijn, omdat hij in het achterhoofd heeft dat de consument er anders achter kan komen, zijn gedrag

niet met ethisch handelen te maken heeft. Hij handelt vanwege eigenbelang. Alleen wanneer hij iedereen ook bij wijze van spreken en een klein kind of een vreemdeling die de prijzen niet kent, een eerlijke prijs zou geven, zou hij ethisch bezig zijn. Met andere woorden, alleen om het ethisch handelen zélf is ethisch handelen mogelijk, niet door andere voordelen of consequenties van buitenaf. In hoeverre ben je het hiermee eens?

R: Ik ben het er wel mee eens dat er een eerlijke prijs moet zijn. Je mag je klanten niet bedonderen.

I: Maar salesmedewerkers bij Arval, hanteren niet voor iedereen dezelfde prijs. Is dit dan ook onethisch?

R: Nee, dat is niet onethisch. Als de klant maar een keuze heeft. Als de klant een brood gaat halen en hij heeft daar geen keuze in, dan vind ik het oneerlijk als hij niet dezelfde prijs krijgt. Maar in een zakelijke deal, verwacht ik dat de klant in staat is om zelf te kunnen oordelen en zelf te kunnen onderhandelen. De klant is dan in staat om beslissingen te nemen.

I: Oh, dus is dat dan de voorwaarde? Ik bedoel dat iemand zelf beslissingen moet kunnen nemen?

R: Ja, dat klopt. Het is daarnaast ook logisch dat wanneer een klant een groter wagenpark heeft, de prijs anders is dan wanneer er bijvoorbeeld sprake is van een eenmanszaak.

I: Maar ik heb zelf bijvoorbeeld ook wel klanten die een even groot wagenpark hebben maar toch heel andere prijzen krijgen. Stel als alle andere condities hetzelfde zijn, mag ik nog verschillende prijzen hanteren?

R: Zolang in het openheid is, kan dit wel. Als de klant die beslissing neemt is het goed. Als wij een afrekening doen en we zijn daarin niet eerlijk. Of we hebben bijvoorbeeld een bonusafsprake en de klant komt er niet achter dat we die niet uitkeren, en dan doen we het maar niet. Ja, dat vind ik echt onethisch. We moeten wel de afspraken nakomen. Maar een hogere leaseprijs is niet per se verkeerd.

I: Dus als de klant het zelf het kunnen weten, of hij kan in elk geval zelf de beslissing maken, dan is het handelen ethisch?

R: Ja.

I: We bespraken net ook al even de stelregel van Kant. Om te testen of een handeling ethisch is, zou je het categorisch imperatief kunnen gebruiken. Als je van een handeling zou kunnen zeggen dat het een stelregel is voor het gedrag van iedereen, dan is de handeling ethisch. Ben je het hiermee eens en zijn er ook situaties waarin het misschien niet geldt?

R: Dan ga je er wel vanuit dat iemand in exact dezelfde situatie zit. Dat is in de praktijk bijna niet het geval. Daarom is die vraag denk ik vaak niet te beantwoorden?... – Neemt denkpauze- heb je misschien nog een concreter voorbeeld?

I: Ehm, wat Michael Sandel bijvoorbeeld gebruikt, of wat Kant zelf bijvoorbeeld aanhaalt is stel men leeft in een maatschappij waar men bezittingen heeft: in zo'n maatschappij zou diefstal een gevaar zijn voor de maatschappij en leiden tot wanorde. Daarom kan diefstal niet ethisch zijn in een bezitting samenleving. Sandel geeft dan als voorbeeld dat wanneer je altijd zo zou

beredeneren, je sommige natuurgebieden niet meer in mag gaan, als iedereen dat zou doen, zou het natuurgebied verwoest worden. Ik ben het daar zelf niet helemaal mee eens, volgens mij zegt hij dat áls je in een bepaalde situatie zit die regel geldt. Je zou dan kunnen stellen dat je misschien een maximum aan het aantal bezoekers zou hanteren. Die regel geldt dan weer voor iedereen. Maar dat is mijn eigen idee.

R: Dat denk ik ook. Iemand die steelt, dat vind ik niet goed. Maar, wanneer iemand heel arm is, dan vind ik dat een ander verhaal. Dan heb ik misschien nog wel sympathie voor ook. Het hangt toch echt van de situatie af. Je kunt wel zeggen: 'Gij zult niet stelen'. Maar als je nu echt geen eten hebt, is het dan een fout om een brood te jatten?

I: Ik ben blij dat je dit voorbeeld noemt. Veel mensen zullen Kants werk zo interpreteren dat ook in deze situatie stelen niet goed is: want de daad is nog steeds immoreel. En dat is juist zo typisch voor Kants werk: als het immoreel is, mag je dit ook niet doen als de gevolgen een voordeel op zouden leveren. Ik denk dat dit ook duidelijk wordt in het volgende voorbeeld.

Als we kijken naar het utilisme, wordt gesteld dat het gaat om het grootste geluk in totaal. Stel nu dat er in Amsterdam een bom wordt gevonden die binnen 24 uur gaat exploderen, gelukkig heeft men de verdachte opgepakt, helaas wil hij alleen niet praten. Wanneer de bom explodeert zullen er waarschijnlijk duizenden doden vallen. Is het geoorloofd om de verdachte te martelen?

R: Uitwringen tot de laatste druppel. (De respondent zegt dit met een grijns op zijn gezicht).

Nee, ik vind toch inderdaad dat de verdachte gemarteld mag worden. Als dit duizend of tienduizend levens gaat kosten, ja dan zou ik toch met gepaste maatregelen kijken wat je voor elkaar kunt krijgen.

I: En wat als hij nog steeds niet praat. Maar zijn broer is nu opgepakt en de verdachte gaat wel praten wanneer zijn familieleden worden gemarteld?

R: Ja, toch zou ik dan zeggen dat ook de broer mag worden gemarteld. Hij is misschien onschuldig maar die 10 duizend mensen zijn ook onschuldig. Ja, ik zou ja zeggen

I: Dan wil ik toch nog een ander voorbeeld met je bespreken. Er is een treinrails en daar rijdt een trein over. Er is een splitsing in de weg en op de ene rails werken 5 man en op de andere 1. De trein gaat op de 5 man af en kan niet tijdig stoppen. Jij staat precies bij de wissel en bent in staat de trein over te zetten naar de andere trainrails zodat de ene man sterft en de andere 5 gespaard blijven. Wat doe je?

R: Het is een soort God-mode die je dan hebt..

I: Ja, ja inderdaad.

R: Theoretisch zou ik toch zeggen: ik zet 'm om naar die ene persoon. Maar ik hoop toch dat ik nooit in die situatie kom. Geen idee of ik het lef heb om dit te doen hoor. Misschien kan ik we helemaal niets op zo'n moment.

I: Dat zou heel goed kunnen, maar het gaat er nu juist om: wat vind jij the right thing to do?

R: Ja, nee ik zou dan vier gezinnen het leed kunnen besparen, dus ik zou dat zeker doen.

I: Oké, leuk om dat te horen.

R: Inderdaad, ik ben wel benieuwd, met wie bespreek je dit nog meer.

I: Met Matthijs natuurlijk en Marien spreek ik morgen mee. En Dick natuurlijk later nog. Het is vooral grappig om te merken dat mensen daar toch echt een ander antwoord op geven.

R: Je gaat met het MT spreken, maar ga je ook nog de hert op en de andere collega's uit de operatie bevragen.

I: Ik richt me in dit onderzoek op het MT. De reden is dat daar toch het beleid wordt gecreëerd en dat hier toch het meeste invloed op het MVO-beleid zit. Het onderzoek zou anders ook bijzonder groot worden.

R: Ik zou ook wel heel benieuwd zijn of het MT anders op deze vragen reageert dan de andere medewerkers. Of dat dat leeftijdsgebonden is.

I: Ja, dat zou inderdaad leuk zijn om eens te meten. Maar zelf heb ik het idee dat dit niet met leeftijd of status of sekse te maken heeft. Ik heb deze test nu al best bij veel mensen gedaan, ook uit mijn privéomgeving en ik zie daar vooralsnog geen lijn in. Het is echt gekoppeld aan iemand diepste ideeën over moraal. Wat ik wel vaak zie, is dat op een andere variant vaker hetzelfde wordt gereageerd. De situatie lijkt op de vorige. Er komt een trein aan, vijf man werkt op de rails. De trein kan niet tijdig remmen. Je staat nu op een bruggetje dat over de trein gaat. Toevallig staat er een hele dikke meneer op de brug die al half voorovergebogen over de railing van de brug kijkt. Je hoeft hem maar een zetje te geven en hij valt precies op de rails. Je weet dat dat de trein zou stoppen. Wat zou jij nu doen?

R: Ik vind dat een gelijkwaardige situatie en ik zou de meneer een zetje geven. Ik zie daar geen verschil in. Lachend: het is maar de vraag of ik de meneer met mijn postuur over de railing zou krijgen maar dat is dan test 2 haha.

I: Haha, ja ik merk toch dat voor veel mensen dit toch anders aanvoelt. Misschien omdat er nu sprake is van lichamelijk contact of misschien omdat die andere man al op het spoor stond en daarom al een soort van 'in de situatie zat'.

R: Ja, ja, ja dat kan ik wel begrijpen ja.

I: :Leuk om te zien hoe mensen hierover nadenken.

Er is soms ook kritiek op het utilisme. Er wordt gezegd dat door de utilistische manier van denken er onrecht aan een kleine groep mensen kan worden gedaan. We zouden bijvoorbeeld binnen Arval iemand kunnen pesten, want een grotere groep vindt dit leuk en maar één iemand heeft er ongeluk door. Een voorbeeld dat wel eens genoemd wordt, is het verbranden van de Christenen in de arena's. Vele Romeinen hadden hier plezier aan en maar één of enkele Christenen werden geofferd. Mill zegt hierop dat dit tegen het menselijk gevoel in gaat. Daarom zouden mensen hier uiteindelijk niet gelukkig van worden en zouden zulke handelingen niet bijdragen aan het grootste geluk van het geheel. Hij zegt juist dat mensen wanneer ze meer naar hun gevoel zouden luisteren wél ethisch zouden handelen. Hoe kijk jij hiernaar?

R:- Lange stilte- Ik.. ik kan me gewoon helemaal niet voorstellen dat mensen dat nu echt leuk vinden om te zien..

I: Nee.. Maar toch zijn er bijvoorbeeld vandaag nog mensen die het leuk vinden om stierenvechten te kijken. Misschien heb je dan niets met dieren, maar je kijkt dan toch ook naar een mens dat in levensgevaar is.

R: Ja, ja.. Ik denk dat het verschil dan toch weer in de eigen keuze zit. Die stierenvechter doet het uit vrije wil.

I: Ja. Als ik nu even terugdenk aan die ene man. Die dikke man , die je opofferde voor de vijf werkers op de spoorrails. Die had natuurlijk ook geen vrije wil.

R: Dan zijn de gevolgen toch heel anders. Je voorkomt dan dat vijf man doodgaan. In de andere situatie gaat het om het plezier van de toeschouwers. Dat is toch een heel ander gevolg dan de schade wanneer iemand overlijdt. Dat vind ik heel wat anders.

I: Oké. Dat kan ik plaatsen.

Laten we nog even kijken naar MVO binnen Arval. We hebben het nu even gehad over de filosofen en besproken hoe zij waarschijnlijk naar bepaalde situaties zouden kijken. Hoe denk jij dat de filosofen naar MVO bij Arval zouden kijken?

R: Ik denk vooral dat zij zouden zeggen dat we hier veel meer aan moeten doen. En ik denk dat zij toch alle drie op hun eigen manier het algemeen belang wel voorop hebben staan. Wij kunnen daar veel meer aan doen. Ik denk ook dat de filosofen zouden zeggen van, Arval kom op: ontwikkel jezelf hierin.

I: Klopt het als ik zeg dat jij het ziet als een soort cirkel: je doet goed zodat het voor de maatschappij goed is, maar wordt daar dan zelf ook weer beter en gelukkiger van? Is dit hoe jij het écht persoonlijk ziet?

R: Ja, daar sta ik achter. En ik merk dat Arval er niet alles aan doet. En ik merk ook dat ik zélf er niet alles aan doe. Ook ik zou nog een paar stappen kunnen zetten, die ik niet zet. Dus ja, ik sta erachter. Maar ik doe niet alles. Maar is dat dan een antwoord op je vraag?

I: Ik denk ergens wel: je zegt dat het je principe is, maar je doet het niet altijd. Een voorbeeld dat hier wel bij past, ook van Michael Sandel, gaat als volgt: je geeft 30 euro per maand aan een goed doel. Hiermee kun je één kindje in Afrika redden. Maar je gaat ook één keer per maand uit eten. Je zou van dit geld in totaal drie kindjes kunnen redden. Moet je dat dan ook niet doen? Vanuit het utilisme zou je misschien zeggen van wel. Een kindje wordt in zijn hele leven natuurlijk gelukkiger van het feit dat hij nog leeft, dan jij met één keer uit eten. Dat is natuurlijk menselijkerwijs bijna niet in te vullen. Moet je als een soort Jezus-figuur alleen maar toegewijd aan anderen leven? En tot waar mag je die ruimte wel pakken?

R: Ja, ja.. ja dat is wel een moeilijk filosofisch vraagstuk inderdaad. En dat is ook weer persoon afhankelijk hoe ver je daarin gaat. De een doet elke week vrijwilligerswerk en de ander zegt, maar ja ik heb toch laatst een tientje in de collectepot gedaan?

I: Haha, ja dat is zo. Dat is voor Arval natuurlijk ook heel lastig. Wij geven als Arval volgens mij ongeveer 30 duizend euro uit aan MVO of charity. De een zal zeggen dat dat een reuzebedrag is en de ander zegt hallo, je verdient 47 miljoen per jaar. Het is iets waar volgens mij niemand echt antwoord op kan geven. Zelf denk ik dat het belangrijk is om er wel altijd met elkaar over in

gesprek te zijn, juist omdat het zo lastig is. Dat er altijd vragen moeten worden gesteld. Mijn doel met dit gesprek was dan ook om aan het denken te zetten, om de discussie op gang te brengen. En zo nieuw inzicht te krijgen maar dan ook weer meer vragen te stellen.

R: Ja, het is zeker belangrijk om de vragen te blijven stellen.

I: Dankjewel. Dit waren de vraagstukken die ik graag met je wilde bespreken. Ik ben benieuwd of je nog iets wilt toevoegen, is er nog iets onbesproken?

R: Allereerst, een heel erg leuk interview. Super gesteld en je zit duidelijk goed in de materie. Complimenten. Ik heb aardig wat interviews gehad, maar hier moest ik écht over nadenken. Wel ben ik heel erg benieuwd waarom we nou zo weinig doen met MVO. Ik ben ook benieuwd of dit onderzoek daar iets over kan zeggen. Ik heb gewoon het idee dat het MT het allemaal wel prima vindt, zolang het geen geld kost. Misschien een beetje kort door de bocht. En ik mis dat we daar als Arval nu echt over na gaan denken. Stel we krijgen eens een offerte voor een Mercedes G-klasse (U: een zeer uitstootgevende auto), wanneer zeggen we nu eens: dat gaan wij als Arval niet doen? Dat is wel een vraag die ik beantwoord zou willen zien.

I: Dat hoop ik ook. Ik merk dat veel studenten met hun thesis vooral graag willen afstuderen, maar ik hoop toch ook echt dat ik met deze thesis een verschil kan maken en mensen aan het denken kan zetten. Ik heb niet de illusie dat alles ineens 180 graden om gaat, maar ik hoop dat mensen zich bewust worden: 'dit heeft met mijn eigen moraal te maken'. Ik ben een medewerker van Arval, maar ik ben ook een mens. En wat vind ik nu goed en slecht?

R: Ja, dat klopt. En ik hoop dat die vraag ook gaat leiden tot verandering.

I: Laten we dat hopen. Enorm bedankt voor je tijd en je openheid in dit gesprek.

RESPONDENT 2

-In het gesprek met Respondent 2 is de opnamerecorder pas aangezet na de introductie.-

I: Laten we dus beginnen met de eerste vraag. Wat is in jouw optiek de essentie van ethisch handelen?

R: Ehhm.. Dat is sowieso handelen naar eer en geweten op een dusdanige manier handelen dat anderen, of de maatschappij in z'n algemeenheid daar niet slechter op wordt. En het liefst iets beter van wordt. Naar eer en geweten.

I: Je zegt dan naar eer en geweten. Ik denk dat je dan bedoelt met alle kennis die je hebt, zo goed mogelijk?

R: Ja.

I: Ehm oké. Laten we dit eens vergelijken met de drie filosofen en hun ideeën. Als eerste zal ik iets vertellen over de oudste van de drie, Aristoteles. Hij zegt vooral: handel vanuit een goed karakter en hij staat voor deugd.

R: Behandel jezelf zoals je zelf ook behandeld zou willen worden?

I: Ehm. Ja, maar vooral vanuit je eigen redeneringsvermogen als deugdelijk persoon. Anders dan Kant, die bijvoorbeeld die zegt dat je alleen ethisch kan handelen als je motief daarvoor goed is. Het goede doen vanuit de intentie. Eerlijk gezegd doet me dat ineens een beetje denken aan wat jij net zegt: naar eer en geweten handelen. Hij zegt ook dat je alleen ethisch kan handelen als je zou mogen wensen of verwachten dat jouw handeling ook door andere mensen wordt gedaan. Dat het als het ware een algemene regel kan worden. Dan als laatste, John Stuart Mill, die het utilisme aanhangt en zegt dat ethisch handelen zodanig handelen is, dat het bijdraagt aan het grootste geluk.

R: Kant.

I: Ja, Kant? Als ik jouw antwoord hoor kan ik dat misschien inderdaad wel plaatsen ja.

R: Ja, Kant ligt het dichtst bij mijn antwoord. Die derde: handelen naar dat wat tot het meeste geluk leidt, ja dat weet je niet van te voren. Dat zou meer als een resultaat gelden van Kant.

I: Ah, oké ja. Laten we straks even in de gedachte-experimenten kijken hoe dit uit kan pakken. Misschien wordt het dan nog wat duidelijker.

R: Is goed, ja dat geloof ik meteen.

I: De volgende vraag, is: wat is de reden om ethisch te handelen?

R: De reden is volgens mij dat je anderen behandelt zoals je zelf ook behandeld zou willen worden. Dat is de basis toch van ethisch handelen? Het is volgens mij gewoon normaal. Dat is normaal gedrag.

I: Ja. Maar bedoel je dan dat het een soort principe is? Of doe je het misschien om een bepaald gevolg?

R: Nee, je doet het uit principe. Het is niet een soort gewenste houding of omdat je dat wilt laten zien. Je doet dat omdat je dat zo denkt en zo voelt.

I: Is dat altijd hetzelfde? Ik bedoel dat principe, is daar ook een verschil in zakelijke principes of in principes die je privé hebt?

R: Nee, voor mij niet.

I: Nee. Dus jouw buurman zou geen verschil in jouw ethisch handelen ervaren dan een collega of medewerker.

R: -Resoluut- Nee. Mensen hier op de werkvloer zullen in het weekend zeker geen andere ..(U: naam respondent) treffen dan privé.

I. En zijn er geen situaties te bedenken dat dit wel anders is?

R: Nee.

I: Oké.

Even terug naar de filosofen... Aristoteles zegt dat ethisch handelen zowel vanuit het goed willen doen vanuit je karakter als vanwege positieve gevolgen kan zijn. Het kan dus zowel intrinsiek als extrinsiek zijn. Als ik jou hoor, lijkt het dat het puur intrinsiek is. Dat zou misschien beter bij Kant passen want hij zegt dat ethisch handelen alleen vanuit een intrinsieke motivatie kan voortkomen. Als je het vanwege bijvoorbeeld een goed gevoel doet, is dat geen geldige of ethische reden.

R: Dan wordt het een gemaaktheid.

I: Ja. En Mill zegt juist, je doet het zodat het bijdraagt aan het grote geluk, en dus ook aan je eigen geluk. Dus ook intrinsiek en extrinsiek.

R: Ja, ja.. Die laatste vind ik wel een beetje zweverig.

I: Haha, dat is grappig, want veel mensen koppelen juist het utilisme aan het hedendaagse gedachtegoed of aan het neoliberalisme. Als je alleen kijkt naar wat het grootste geluk veroorzaakt.. dan kan dat bijvoorbeeld hebben bijgedragen aan het kapitalisme en hoe ver we hier soms in zijn gegaan.

I: Ehm... ja.. maar ja dat is voor iedereen anders. Als je bijvoorbeeld religieus bent, dan kun je daar als groep wel heel gelukkig van worden, maar dat hoeft voor een andere partij niet ethisch te zijn.

I: Nee, dat klopt. En het is dus wel interessant om na te gaan of als een grotere groep ergens gelukkig van wordt en een kleine groep daar hinder van ondervindt, jij daar zelf ethisch gezien akkoord mee kan gaan.

R: Ja, nee. Ik denk van niet. Nee, vanuit mijn persoon nee.

I: Terwijl, als we naar de samenleving kijken, dan is het vaak wel een beetje de werkelijkheid.

R: Ja, eens.

I: Ik bedoel bijvoorbeeld, stel je hebt kinderen en je kinderen hebben vriendjes over de vloer, dan geef je de kinderen op het moment dat ze bij je zijn allemaal even veel pannenkoeken. Maar stel een van de kinderen kan de studie niet betalen, dan betaal je dáár niet aan mee. Terwijl je voor je eigen kind een lening zou afsluiten zodat hij of zij kan studeren.

R: Nee, ja tuurlijk. Het is je eigen leefwereld. Dat klopt.

I: Dan de laatste van de open vragen. Wie is er in een organisatie verantwoordelijk voor ethisch handelen

R: Iedereen. Ja, heel stellig, iedereen. En of je dat dan doet vanuit... Ja. Iedereen is het überhaupt verantwoordelijk voor ethisch handelen, ongeacht zijn of haar intrinsieke motivatie. De kunst is alleen als organisatie, ja, dan wil je eigenlijk iets eenduidigs uiten, ook naar buiten. En dat is best lastig, als je een afspiegeling van de maatschappij bent – want 200 man is gewoon een afspiegeling van de maatschappij, maar wel met 200 zieltjes en eigen gedachten. Enerzijds moet iedereen gewoon zelf zorgen dat je goed en respectvol naar elkaar bent, et cetera aan de andere kant wil je als organisatie ook iets doen. Dan geldt toch een beetje de 80/20 regel. 80% is het er misschien mee eens en 20% niet. Dat moet dan maar. Maar in principe iedereen.

I: Hmm, okee. En hoe ziet die verantwoordelijkheid er dan uit?

R: Ja, het is wel iedereen maar het is natuurlijk ook een beetje de tone of the top. De top is wel verantwoordelijk in die zin: hoe ik (U: Respondent 2 verwijst naar zichzelf als MT-lid) mij gedraag straalt uit naar de rest. Als ik bij wijze van spreken in korte broek kom, doet de rest dat morgen ook. Dus als ik mij netjes en ethisch gedraag, heb je kans dat de rest dat ook doet. Een klein groepje kan dus wel leidend zijn in wat ethisch handelen is. Dit vind ik toch een lastige.

I: Dit is ook een heel moeilijk vraagstuk. Ik denk dat zelf wel eens aan het voorbeeld van Philip Morris, waar wij (U: Arval) geen zaken meer mee doen. Ehm, ik geloof zelf dat je niet voor Philip Morris kan werken en daarmee ook kan zeggen dat je bijdraagt aan een betere wereld.

R: Dat, nee dat ben ik niet met je eens.

I: Eh, oké nou laten we daar even op terugkomen. Maar als je even kijkt naar het verantwoordelijkheidsvraagstuk, dan kun je zeggen dat er een verschil is tussen een fabriekswerker die misschien vooral zijn gezin wil onderhouden en een beleidsmedewerker die een strategie verzint om zoveel mogelijk mensen aan het roken te helpen.

R: Maar mag ik de vraag nu even terug leggen. Ik neem aan dat jij ook wilt bijdragen aan een gezonder milieu. Als je voor Arval werkt (U: autoleasemaatschappij).

I: Dat klopt dat is een moeilijke grens.

R: Ik vind, vanuit je persoonlijke motivatie dat je dat nog best kan zeggen. Als jouw werkgever nou toevallig sigaretten produceert, is dat jouw schuld, kan jij daar wat aan doen? Dat wordt dan een ethisch dilemma. Iemand kan wel 5 of 6 kinderen hebben die naar school moeten. Moet hij

dan omdat hij vindt dat hij moet bijdragen aan een beter milieu, stoppen met werken en dan zijn gezin niet meer kunnen onderhouden?

I: Oké, dat is een redelijke vraag, maar het gaat er dan om of hij wel of niet zijn gezin kan onderhouden. Stel dat iemand zeer kundig is op gebied van chemie: hij werkt nu mee aan een sigaret die steeds verslavender is, diegene zou misschien ook voor de gezondheidszorg kunnen werken. Maar diegene kóós ervoor om toch bij Philip Morris te gaan werken.

R: Ik vind dat prima. Dat is wel lastig he? Ja, ik vind het goed dat wij geen zaken doen met Philip Morris of wapenhandel, maar ik snap ook als mensen vier ton krijgen bij Philip Morris en elders maar 1 ton, dat zij dan die keuze maken?

I: En, heb je hier dan geen ethisch bezwaar tegen?

R: Nee, want ik zou het zelf ook doen. Stel ik draai het om, bijvoorbeeld Sea Shepherd, ken je die?

I: Nee.

R: Dat zijn mensen die gaan achter een bootje aan die op walvissen jagen. Aan de ene kant denk ik prima, goed dat je het doet. Aan de andere kant, die mensen ontvangen nu misschien wel een uitkering, terwijl ze ook hadden kunnen werken. Dat vind ik ook lastig.

I: Ja, maar dan kijk je misschien heel erg vanuit een economische beweegreden.

R: Nou ja, ik vind, dat geval van die 4 – of 1 ton, gewoon lastig. Ik denk, misschien moet het ziekenhuis ook wel gestimuleerd worden zodat de betaling op een gelijk niveau zit. Ik vind het toch lastig.

I: Ik wil hier toch nog even op doorgaan en heb het gevoel dat ik toch ook moet aangeven dat ik soms zelf ook rook.

R: Dat maakt mij niet uit.

I: Toch veroorzaakt roken veel ellende. Er zijn 70 duizend wetenschappelijke artikelen die de dodelijke gevolgen van roken aantonen. Dan, vind ik het bijzonder dat je daar geen ethisch bezwaar tegen hebt?

R: Maar dat is een keuze van mensen. Nou ja, voor mij niet meer. Ik ben verslaafd. Ik vind dat ik moet stoppen, maar vind dat ook bijzonder moeilijk. Maar ik ben ooit bewust begonnen met roken. Ik snap dus ook niet dat mensen de tabaksindustrie aanklagen. Ik denk, ja dat weet je toch? Onder welke steen heb je geleefd?

I: Dus, je vindt, dat is echt de verantwoordelijkheid van de koper?

R: Ja. Je weet toch ook dat als je je tong in de winter tegen een lantarenpaal aanhoudt, dat je dan de gemeente niet kan aanklagen dat je tong bevroren is. Je weet dat het niet goed is.

I: Ja, oké . Tegelijkertijd begon ik met roken toen ik erg jong was, en was ik toen misschien nog niet zo verstandig.

R: Tjah, jah.

I: Als ik naar je luister, krijg ik het idee dat je het vooral ook belangrijk vindt dat mensen zelf een keuze hebben.

R: Ja, die keuze vind ik cruciaal, absoluut.

I: Oké, laten we beginnen met de gedachte-experimenten. Deze zijn verzonnen door Michael Sandel, hij is misschien wel de bekendste hedendaagse filosoof van dit moment. Hij geeft les op Harvard in politicologie en filosofie. Goed, het eerste voorbeeld is gelinkt aan de theorie van Aristoteles. We bespraken net al dat hij deugd in het karakter en in de gemeenschap belangrijk vindt. Daarnaast staat hij bekend om zijn gedachtes over teleologie.

R: Wat is dat ?

I: Dat is het idee dat zowel producten als mensen op zoek moeten gaan naar hun nut of doel en dat men hier ook naar moet streven. Dan zou je kunnen zeggen dat als je een producent van scharen bent, jij moet zorgen dat je een schaar knipt die zo goed mogelijk knipt. Ehm, hij geeft het voorbeeld van een zeer zeldzame fluit, ik gebruik nu even een viool, met een bijzonder goed geluid. Als je in een gemeenschap zo'n viool hebt, wie zou dan deze viool moeten krijgen? Degene die 'm het liefste wil of degene die het beste kan spelen, diegene die het meest betaalt of misschien nog iemand anders?

R: En ik moet gaan bepalen waar die heen gaat?

I: Ja.

R: Dan zou ik zeggen, naar degene die het beste kan spelen.

I: Oké, waarom?

R: Dat is, ja een gevoel denk ik. Als het iemand is met heel veel geld, ja, misschien is het dan wel iemand die niet eens kan spelen. En degene die 'm het liefste wil. Tjah, ik wil ook wel eens wat.

Ik ga toch naar degene die daar het beste mee om kan gaan. Als je dan tien hebt die kunnen spelen, dan moet de viool toch naar de beste gaan. Stel je hebt het over formule 1. Dan geef je de beste auto toch ook aan de beste coureur? Dan komt de viool of de auto het beste tot z'n recht.

I: En als er een of andere olieboer is? Die heel veel geld biedt?

R: Dan bouwt ie 'm toch lekker na? Nee, maar als je maar 1 zo'n auto hebt moet je 'm aan de beste coureur geven.

I: Ja, oké.. Helder. Wat Aristoteles ook zegt is dat het heel belangrijk is om een deugdelijk karakter te ontwikkelen. Het is daarom aan de overheid om hen daarbij te helpen en te voorzien van zoveel mogelijk kennis, zodat zij kunnen meedoen in discussies en leren te filosoferen. Hoe kijk jij daar tegenaan?

R: Dus, de vraag concreet is..

I: Ben je het met Aristoteles eens?

R: Dus, of iedereen zich zoveel mogelijk moet ontwikkelen?

I: Ja, maar dat is misschien niet alleen wenselijk maar ook haast een plicht.

R: Heb je het over geestelijke ontwikkeling? Of lichamelijk?

I: Ik denk vanuit de basis dat hier geestelijke ontwikkeling bedoeld wordt. Maar je moet het misschien eerder zien als een way of thinking, het teleologisch denken. Dus, dat je altijd naar het optimale moet streven. En in het idee van Aristoteles is het mens-zijn gedefinieerd door het denken. Daarom zegt hij dat wij ons zoveel mogelijk moeten ontwikkelen in het denken.

R: Dat moeten. Er moet niets. Ehm, nee ben ik niet eens. Als ik bij wijze van spreke kijk naar mijn afdeling, mijn team. Dan denk ik 1, je kunt iemand niet dwingen om zich te ontwikkelen. Stel ik zou dan 20 duizend euro hebben om mensen te ontwikkelen of training en educatie te bieden. Ik zou dan kunnen kiezen om iedereen duizend euro te geven om zichzelf te ontwikkelen, maar ik kan ook één of enkelen die écht gemotiveerd zijn een hoger bedrag geven. Dan kies ik het tweede.

Ik zie dat de een hier binnenkomt om 8 uur en om 17 uur weg is. Diegene die het allemaal wel prima vindt. De ander wil graag stappen maken, net als jij. Die wil studeren, leren, ontwikkelen, doen. Dan vind ik dat je die mensen moet stimuleren. Die andere groep, die zit blijkbaar al op een niveau waarvan hij of zij denkt van 'joh, ik vind het prima zo., ik hoef niet verder.'

Dat moet je dan respecteren vind ik. En anderzijds moet diegene dan ook accepteren dat hij dan wel blijft waar hij is.

I: Dus stel je voor, iemand wil zijn leven op de bank doorbrengen, elke dag televisie-kijkend, dan is dat wat jou betreft prima? Dat is dan zijn eigen keuze?

R:Ja. Ik vind dat is echt de intrinsieke keuze van iemand zelf. Ik vind zélf wel dat je altijd het beste uit jezelf moet halen. Voor school, voor je werk. Zelf vind ik wel dat je moet zorgen dat je er het beste uit haalt. En als je een schoenmaker bent, zorg dan dat je daar het beste in bent. Maar dat is mijn persoonlijke overtuiging. Als een ander denkt van, 'ik ben schoenmaker en ik vind het wel prima, ik maak de schoen maar ga 'm daarna niet poetsen', dan is dat zijn keuze.

I: Dus zeg je dan eigenlijk, dat jij dus het optimale eruit wil halen, maar dat als een ander dat niet heeft, dit ook niet hóeft.

R: Ja, dan vind ik inderdaad dat je die keuze moet respecteren. Ik denk dat het ook niet lukt een ander daarin mee te nemen.

I: Nou jah, ik denk ook dat als je zelf wel zo bent, om te willen gaan voor het uiterste, dan kun je je het misschien moeilijk voorstellen als iemand daarmee genoegen neemt.

R: Neem het voorbeeld van roken, jij kan vinden dat ik daarmee moet stoppen. Dat vind ik prima, maar ik moet het zelf ook vinden. Anders zal ik nooit stoppen met roken.

I: Ja, absoluut

R: Uiteindelijk zit het altijd bij de mens zelf. Bij ieders eigen overtuiging.

I: Oké, we komen bij een voorbeeld die Sandel gebruikt om te kijken hoe dicht je staat bij Kant.

Hij gelooft dus dat je alleen iets goeds kunt doen als je hiervoor intrinsieke motivatie hebt. Die morele plicht om iets goed te doen. Hij gebruikt zelf hierin het voorbeeld van de winkelier.

De winkelier gebruikt een eerlijke prijs voor al zijn klanten. Alleen, hij doet dit enkel omdat hij weet dat de klanten er anders achter zouden komen. Hij, weet dat hij dan zijn klanten kwijtraakt. Kant zegt: 'dat klopt niet'. Of tenminste, het heeft niet met ethisch handelen te maken. De reden dat de winkelier goede prijzen hanteert is namelijk puur om een bepaald gevolg te voorkomen en is dus niet intrinsiek: niet vanuit de morele plicht. Een klein kind of een vreemdeling in de stad, iemand die er niet achter zou kunnen komen dat de prijs niet eerlijk is, zou dus ook een eerlijke prijs moeten krijgen. Ben je het met hem eens?

R: Ja, ja... In principe ben ik het met hem eens. Ehm, tegelijkertijd.. Als jij als winkelier een hogere prijs kunt krijgen, ja dan mag hij dat gewoon doen. Het is uiteindelijk de keuze van de mensen zelf om een product aan te schaffen. Het principe van een eerlijke prijs. Ja, een eerlijke prijs, wat is een eerlijke prijs. Max Havelaarkoffie, bedoel je dat?

I: Ja, nou ja, dat zou misschien ook kunnen. Maar laten we, om het simpel te houden, even blijven bij dit voorbeeld. Stel, de winkelier verkoopt appels en peren. Stel er komt een jong kind in de winkel. Hij heeft 1 euro bij zich en wil een banaan kopen. De verkoper ziet al dat het kind een euro bij zich heeft en vraagt 1 euro voor de banaan, die eigenlijk 30 cent kost.

R: Dat is ergens natuurlijk sneu voor dat jochie. Je zou het ook kunnen omdraaien. Stel iemand heeft een keer maar 1 euro bij zich en de banaan kost eigenlijk 1 euro 50. Dan geef je 'm ook mee voor 1 euro. Maar als je puur kijkt naar rationeel handelen en economie. Ik denk toch echt, hoe goed je het kan verkopen, daar is gewoon niets mis mee. Als jij een emmer zand kan verkopen aan iemand die woont in de woestijn, dat is prima.

En als de een daar 1 euro voor betaalt en de ander 2 euro, dan is dat ook prima. Jouw klanten hebben ook niet allemaal dezelfde leaseprijs.

I: Waar zit denk jij dan het verschil in jouw gevoel, dat je bij dat jochie het sneu voelt, maar het niet erg vindt als mijn klanten een verschillende leaseprijs hebben?

R: Een klant met 5 duizend auto zal standaard een andere leaseprijs kunnen bedingen dan een klant met 50 auto's. Daar is niets mis mee vind ik, dat is de economie. Als we dan terug gaan naar de winkel, dan zou ik zeggen: hanteer de prijs die jij denkt dat goed is. Maar een winkel klinkt dan toch weer anders. Dat voelt anders dan een leasemaatschappij.

I: Ik heb het gevoel dat daar dan toch ergens een verschil zit..

R: Er zit ook wel verschil.. Maar ja als jij bij Bol.com een paar boeken besteld, krijg je er ook 1 gratis. Is dat dan eerlijk of oneerlijk?

I: Dat vind ik zelf wel eerlijk, en in die zin ook prima als er een verschil in leaseprijs is. Wel denk ik dat je ook daar weer transparant in kunt zijn en dat dat misschien juist wel tot een extra verdienmodel kan leiden. Soms doen we onszelf misschien nu ook wel tekort. Als je inzichtelijk maakt wat je voor de klant doet, ook qua advisering, dan kun je daar ook weer geld voor vragen.

R: Ja, maar dat hangt denk ik ook weer van het type product af. Je kunt jezelf ook de markt uit prijzen.

I: Dat is misschien waar, maar denk ik een andere discussie. Ik wil je geen woorden in de mond leggen, maar ik heb zelf het gevoel dat het verschil misschien zo in elkaar zit. In een zakelijke markt, mag je van een inkoper verwachten dat hij kritisch kijkt naar de prijs. Het jongetje in de winkel weet het niet en je kunt het ook niet van hem verwachten. Het jongetje kan de keuze niet weloverwogen maken. Dan duidt het misschien meer op misbruik terwijl in het andere geval is het gewoon handel drijven. Klopt dat?

R: Ja, dat klopt inderdaad. Daarnaast, ik heb nog nooit gehad dat ik bij in de supermarkt stond en dat er bij de kassa iemand zei: ik heb nu zoveel boodschappen gehaald, doe er maar 'n tientje af.

I: Haha, daar vergis je je misschien wel in. Ik werkte vroeger in de groentewinkel en gaf de vaste klanten juist vaak iets extra's. Maar dat is misschien net weer iets anders.

R: Dat is toch weer anders.

I: Misschien zijn we nu toch iets dichterbij de kern gekomen.

I: Laten we nog een ander belangrijk punt van Kant bespreken. Kant zegt dat ethisch handelen, zo handelen is dat de handeling als stelregel zou kunnen gelden. Het lijkt misschien een beetje op wat jij niet wilt dat u geschiedt doet dat ook een ander niet. Hoe kijk jij hier tegenaan?

R: Eens.

I: Zijn er ook momenten dat deze stelling niet opgaat?

R: Ja, ja.. maar dan heeft de ander waarschijnlijk een andere overtuiging. Ik kan wel handelen vanwege mijn eigen overtuiging en denken van: 'Wat voor mij goed is, is ook voor Esther goed', maar dat hoeft niet zo te zijn. Ik vind dat je altijd vanuit je eigen intrinsieke motivatie moet handelen maar ook moet kunnen uitleggen waarom je zo hebt gehandeld. Alleen je moet altijd oppassen dat je niet voor een ander gaat denken. Als je dus denkt van: behandel een ander zoals jij zelf behandeld zou willen worden, dan schuilt het gevaar dat jij voor een ander gaat bepalen hoe hij behandeld wil worden.

I: Ja, precies. Dus wat je eigenlijk zegt is, je kunt die stelregel wat toepassen, maar vanuit jezelf, maar wel met het bewustzijn dat een ander anders kan denken.

R: Ja, en soms zijn er dan ook momenten, dan kun je beter ook maar niets doen. Dan kun je het leven maar beter op z'n beloop laten.

I: Oké.

R: Ik heb alleen nu even geen concrete voorbeelden voor je.

I: Misschien kunnen we ook iets met het volgende voorbeeld in ditzelfde kader. In het utilisme wordt gesteld dat ethisch handelen erom gaat dat je voor het grootste geluk gaat. De optelsom van geluk of minder pijn en daar moet het handelen aan bijdragen.

Nu is de situatie zo, dat er een bom is geplaatst in Amsterdam, op een hele drukke plek. Als de bom afgaat zijn misschien wel tienduizend mensen dood. De verdachte is wel opgepakt, maar wil niets zeggen. Ze kunnen nu een stap verder gaan en de verdachte gaan martelen zodat hij gaat praten. Is het martelen in deze situatie toegestaan?

R: -Resoluut- Prima.

I: Oké.

R: Ja, daar heb ik echt geen problemen mee.

I: En wat is dan jouw reden daarvoor?

R: De reden, hoe zal ik dat uitleggen. Vind jij, als je je verplaatst in de verdachte.. ja. Hoe zeg je dat?

Je hebt iemand vast die een bom in Amsterdam heeft geplaatst, waardoor 10, 20, 30 duizend doden kunnen worden bespaard. Als je dat terug herleidt naar de verdachte, dan zou je ook niet willen dat zijn familie dat overkomt. Dus in die zin, als je de keuze maakt om zo'n bom te plaatsen, is het ook jouw keuze dat je straks een paar vingers mist.

I: Ja.

R: Ik heb daar echt geen problemen mee.

I: Nu is het zo dat hij niet gaat praten, ondanks dat hij al gemarteld is. Maar zijn familie is nu ook opgepakt en de familie kan misschien ook worden gemarteld.

R: Nee.

I: De kans is groot dat hij dan gaat spreken.

R: Nee, ja, nee. Nee dat gaat een stap te ver. Sowieso, dat wil ik nog wel zeggen, moet het wel echt zeker zijn dat hij het heeft gedaan. Maar de hele familie. Nee. Dat gaat me te ver. Die kunnen er niets aan doen dat hij de bom heeft geplaatst. Tjah, het blijft een moeilijk dilemma. Kun je bij wijze van spreken twee mensen opofferen voor het redden van 30 of 40 duizend. Of zeg je van, we laten ze met rust...

I: Maar nu wordt het dus heel lastig en komen we denk ik heel erg bij de kern van het ethisch denken.. Het utilisme zou dus zeggen.

R: Ik offer die twee op.

I: Precies.

R: Ja.. ik zeg nu nee, maar ik denk dat je in de situatie toch anders doet..

I: Ja, oké. Ik wil nu toch nog even een ander voorbeeld gebruiken, dat gaat als volgt.

Stel je voor, je hebt een treinrails.

R: Ik voel 'm al aankomen.

I: Ken je het voorbeeld?

R: Nee, maar ik voel 'm al aankomen, maar ga maar door.

I: Ehm, de treinrails rijdt vlak voor een splitsing met een wissel. Jij staat toevallig bij de wissel. Helaas is het zo dat de trein recht op 5 werkers afrijdt en de trein kan niet tijdig remmen. Jij kunt

de wissel omhoog zetten waardoor de trein op de andere rails gaat rijden. Daar is echter 1 werker bezig en de trein kan niet tijdig remmen. Zorg je dat de trein van rails wisselt?

R: Maar is er niet nog een optie.. de wissel in het midden zetten en het lot laten beslissen?

I: Haha, nee, niet in deze situatie. Je moet kiezen, of je doet niets en de trein rijdt rechtdoor, op de 5 werkers af. Of je interveert en je zet de trein over naar de andere treinrails.

R: Nee. Ik doe niets. Ik ga die keus niet maken.

I: Nee, oké.

R: Nee, het liefst zou ik het lot laten beslissen. Ik ga niet beslissen over leven of dood. En als ik de trein dan laat gaan, dan is dat eigenlijk het lot laten beslissen want de trein stond al zo.

I: Ik vind het leuk dat je dat zegt. Het is natuurlijk geen leuk voorbeeld, een hele nare situatie. Maar ik merk dat er ook veel mensen zijn die zeggen, 'dan maar die ene'. En er is natuurlijk geen goed of fout antwoord.

R: Nee, is er ook niet.

I: Wat ik nog wel eens doe is, stel mensen kiezen de trein om te zetten naar de andere rails, dan leg ik hen het volgende voor. Wat als er opnieuw een trein is die op 5 mensen afkomt en niet tijdig kan stoppen. Er is dit keer geen wissel, maar wel een bruggetje die over de rails gaat. Op het bruggetje sta jij, maar er staat ook een hele dikke meneer. Hij buigt al een beetje voorover omdat hij ziet wat er gebeurt. Je kunt hem eenvoudig een setje geven en je weet dat de trein dan stopt. Veel mensen haken dan af..

R: Ja en ze doen wel die wissel.. Ja, dat is dan omdat je dan iets fysieks doet, een aanraking.

I: Terwijl, ik dan denk, die dikke vent is al heel dik, misschien wordt hij toch wel niet zo oud, haha!

R: Dat kan, inderdaad.

I: Oké.. we zijn bijna door de gedachte-experimenten heen.. Nog een. Het utilisme wordt soms bekritiseerd door mensen. Ze zeggen: 'als je alleen maar gaat voor het grootste geluk van iedereen, dan zei het prima zijn om 1 iemand te pesten, wanneer we dat verder allemaal leuk vinden'. Of een ander voorbeeld, de Romeinen die vroeger Christenen in de fik hebben gestoken, dat zou dus eigenlijk niet verkeerd zijn, want toeschouwers waren in grotere getale aanwezig. En het heeft dus bijgedragen aan het grotere geluk.

Mill zegt dan, dat dat niet is hoe het werkt: we hebben ook nog ons eigen menselijke gevoel. Als we in zoiets mee zouden gaan, zouden we niet naar dat gevoel luisteren. Denk je dat hij gelijk heeft?

R: Ja, dat is denk ik zo. Het is de kracht van de sociale druk die zoiets veroorzaakt. Als jij 1 op 1 de mensen eruit haalt en dan iemand in de fik steeds, dan zullen ze denk ik 99 van de 100 gevallen zeggen, dan houdt het op. In mijn optiek speelt sociale druk een hele grote rol.

I: Je denkt dat een individu dat niet zo snel zo doen.

R: Nee.

I: Maar dan is de kritiek op het utilisme wat jou betreft..

R: Terecht.

I: Ja.. of bedoel je nu. John Stuart Mill zegt dus dat zij dan niet naar hun gevoel zouden luisteren.

R: Ja en daar ben ik het mee eens.

I: Dankjewel.

I: Laten we nu wat meer praktisch worden.. Als je kijkt naar MVO binnen Arval. Hoe denk jij dat de theorie die we net hebben besproken, kan bijdragen aan MVO bij Arval?

R: Tjah, ik denk dat je dan toch. Dat je dan zo moet handelen als Arval dat de maatschappij er in elk geval niet slechter, en idealiter beter op wordt. Je kunt daarin alleen beredeneren zoals je zelf denkt dat goed is. Dat kan zijn zonne-energie, het stimuleren van elektrische voertuigen. Maar sommige mensen zeggen weer dat dit wordt geproduceerd in kolencentrales en hoe meer elektrische auto's wij bestellen, hoe harder die kolencentrales gaan werken. Maar als je dat wegstreept, de basisgedachte is: elektrisch vervoer of zonne-energie draagt bij aan een betere maatschappij. Als wij, het idee hebben als roken schadelijk is voor de gezondheid en voor de mensheid in het algemeen, dan willen wij niet stimuleren dat een partij als Philip Morris winst maakt. Of nou ja, we willen ze niet enablen om zaken te doen.

I: Nee

R: Wij willen ze niet voorzien in vervoer. De gedachte die wij hebben over ethisch handelen, vertaald zich dan naar een handeling. Maar ik denk dat als je 200 man zou bevragen (U: Arval heeft 200 medewerkers in Nederland). Hoe bepalen wij als Arval wat goed voor de maatschappij is. Is dat wat iedereen denkt of vindt?

I: Dat is een hele goede vraag. En daarom denk ik ook dat het moeilijk is om een MVO-beleid te hebben en om daar ook succesvol in te zijn, in de uitvoer van dit beleid. Ik ben zelf ook een van de MVO-ambassadeurs en ik merk ook dat, we willen zo graag dat er een keer een échte verandering komt, maar we komen niet verder dan een printje minder. Dat frustreert soms en de vraag is dan ook, wat is er nu nodig om die stap wel te maken of welke regeling zou nu moeten opgaan? Dit is ook een stukje aanleiding voor mijn onderzoek. Het is gebleken dat management veel bijdraagt aan het MVO-beleid binnen een organisatie, zij sturen de kar. Ik denk ook dat jullie als management van Arval hier dan ook aan kunnen bijdragen.

R: Ja dat denk ik ook. Maar je komt dus ook weer in het stukje van, je moet ook winst maken. Dan is het soms een afweging van, of we geven iedereen een I-pad en we gaan niet meer printen, dat kost 500 duizend euro. Of we gaan door met printen en dan kost het 500 euro. Hoe belangrijk is het dan om iedereen een I-pad te geven?

I: Dat is inderdaad een goed vraagstuk. Maar, hoe komen we hier dan wel uit? Hoe zouden we het dan wel moeten doen?

R: Dat betekent dus niet dat je niets moet doen, maar misschien dat het in kleinere stappen moet gaan doen. Maar ik ben het wel eens, dat de tone of the top wel bepaald wat we moeten gaan

doen en dat we iets moeten gaan doen. Dat kan dus door digitalisering, door de voedselbank busjes te geven, door misschien iedereen een dag per jaar vrijwilligerswerk te laten doen. Je kunt dan dus zeggen, de een gaat gehandicapten rondrijden, de ander gaat de dierentuinen schilderen en dan laat je mensen vrij. Dat soort dingen zou je in iedereen in kunnen stimuleren.

I: Ja, dat is dan meer uiting geven aan. Maar als je het hebt over beleid.. Of als je kijkt naar de drie filosofen die we hebben besproken, denk ik dat zij veel meer naar de kern van het handelen zelf zouden kijken.

R: Dat weet ik niet, dat is maar hoe je het interpreteert. Iedereen een dag vrij geven om een dag vrijwilligerswerk te doen, dat gaat verder dan alleen maar vrijwilligerswerk doen. Je geeft dan iedereen dan een dag vrij en dan geef je ze ook de keuze om daar zelf iets mee te doen. Zij worden daar dan zelf blij van, maar hun omgeving ook en dat straalt dan ook weer goed af op Arval. Dat is toch ook maatschappelijk verantwoord ondernemen.

I: Ja, dat is benefits for all.

R: Ja.

I: Je hebt het nu vooral over extra dingen die je kunt doen, maar het gaat er misschien ook om hoe je het werk zelf uitvoert. Er zijn hier bijvoorbeeld een paar mensen overspannen geraakt, bij sales heb ik dat meerdere keren zien gebeuren. Wat heeft de leidinggevende hier toen aan gedaan? Heeft hij er iets aan gedaan? En dat is natuurlijk ethisch handelen. Het is niet alleen maar 'doing good' en de voorbeelden die je nu geeft gaan daar wel over, iets extra's doen.

R: Ja eens. Het is ook goed zijn voor je mensen, maar ziek zijn of overspannen, dat vind ik altijd wel moeilijk. Ja, het ligt deels aan de manager, maar ook deels aan de persoon. Het is in 90% van de gevallen ook een privésituatie die meespeelt. Werk is vaak wel de druppel, maar nooit de enige reden om overspannen te raken. Maar het is wel gedeeltelijk verwijtbaar aan een manager, dat is mijn persoonlijke opvatting. Als er iemand in mijn team omvalt, dan zal ik me dat ook zelf verwijten. Iemand valt niet van de een op de andere dag neer. Je ziet dat aankomen.

I: Ja, dat klopt.

R: Zorgen voor je personeel. Zorgen dat ze de gelegenheid hebben om te sporten, dat is ook MVO.

I: Je zei aan het begin van het gesprek, 'naar eer en geweten handelen'. Zelf denk ik dat dit een mooie basis is voor MVO. Als je het hebt over de medewerker die overspannen werd: dan zijn er vast momenten geweest dat de manager het wel zag, maar dacht 'nu even niet', of 'eerst moeten we een ander vinden voor die klant'. Dat is dan misschien niet naar eer en geweten handelen. Heeft hij het echt niet gezien, dan is dat misschien wel MVO handelen. Of hij is natuurlijk niet capabel als manager, dat kan ook.

R: Ja, het is naar eer en geweten handelen, maar het is ook open zijn en vragen stellen. Als je iets niet zeker weet, vraag het. Hou het niet bij jezelf, 'ik doe dit want ik denk dat'. Blijf altijd communiceren. Je moet nooit voor een ander denken. En heel soms kun je niet anders en moet je een keus maken voor een ander. Maar je moet altijd in gesprek blijven met een ander.

I: Oké.

R: Misschien sta ik er heel raar in. Maar ik denk, vraag! Vraag gewoon!

I: Nee hoor, ik denk dat het heel goed is als mensen meer vragen.

R: En andersom is het ook zo. Mensen moeten ook iets aan mij kunnen vragen. Maar dat is misschien heel iets anders. Dat is meer een manier van leidinggeven. Maar ik vind het belangrijk dat iedereen naar binnen kan lopen. Er is dan toevallig een drempel in deze ruimte maar eigenlijk moet daar geen drempel in zijn, om naar binnen te lopen. Communiceren met je mensen, dat is heel belangrijk. Een voetbalcoach die niet communiceert maar alleen maar aanwijzingen geeft, ja die haalt nooit resultaat. En dat is ook luisteren.

I: Zeker weten.

Nou ik denk dat ik heel veel informatie van je heb gekregen.

R: Ja, kan je er wat mee? Zo niet, dan loop je gewoon nog eens binnen.

I: Ik vond het ook erg leuk om met je in gesprek te gaan.

R: Ja, wederzijds.

I: Je hebt me soms ook wel verrast met je antwoorden. Leuk.

R: Ja, het waren moeilijke onderwerpen. Echt, echt moeilijk. Maar respect dat je daaraan begint. En ook leuk, kan ik me voorstellen. Het lijkt me wel erg lastig, voor jou ook straks om dit te gaan trechteren. Het is heel breed, en dit geeft ook weer hele brede informatie.

I: Ja, dat klopt, en dat is ook een beetje mijn valkuil, ik vind het leuk om abstract te denken en daarom ben ik soms wat minder praktisch. Maar gelukkig heb ik een heel prettig onderzoek gevonden van De Colle en Werhane. Zij hebben al een ander gekaderd en dit kan ik dan weer gebruiken.

R: Ja, zodat je een beetje richting hebt.

I: En De Colle en Werhane geven ook tips dat wanneer het management bijvoorbeeld meer Aristoteliaans denkt, je bijvoorbeeld praatgroepen zou kunnen oprichten of meer discussie zou kunnen organiseren over MVO. Zij komen dus met suggesties. Kant zou misschien adviseren meer richtlijnen te documenteren en vanuit Mill zou er misschien vooral naar resultaten worden gekeken: wat heeft MVO opgeleverd?

R: En de vierde is dan .. (naam respondent), een combinatie van alles.

I: Ja, haha. Precies.

R: Nou leuk.

I: Bedankt voor het gesprek.

RESPONDENT 3

I: Ik zal eerst iets uitleggen over waar ik mee bezig ben. Ik ben in de afrondende fase van mijn Master Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit. Op dit moment ben ik bezig met mijn thesis en het onderwerp is maatschappelijk verantwoord ondernemen. En de problematiek die daaromtrent wordt gesignaleerd. Dat heeft soms te maken met onduidelijkheid over 'wat is MVO nu eigenlijk'? Ehm, er wordt gesteld dat MVO een wezenlijk betwist begrip is, net als bijvoorbeeld kunst of democratie.

R: Of kwaliteit.

I: Ja, misschien ook.

R: Ik heb daar recent een presentatie van gezien, diegene was gepromoveerd op het onderwerp kwaliteit en daarin was ook de conclusie: er zijn 100 verschillende definities haha.

I: Voor MVO geldt denk ik wel hetzelfde. Dus inderdaad, de inhoud van het begrip zorgt vaak voor onduidelijkheid en dat is geloof ik niet altijd slecht. Juist, moet je geloof ik met elkaar in gesprek om te kijken hoe een ander erover denkt. Ook daarom zitten we nu vandaag om tafel. Waar ik in afstudeer is Leiderschap en dan in de richting Filosofie en ethiek. In dit afstuderen vergelijk ik de filosofische theorie van Mill, Aristoteles en Kant en gebruik ik dit als normatief kader om inhoud te geven aan het begrip MVO. Maar eerste vraag is dan ook of jij een van deze filosofen misschien al kent.

R: Kant en Aristoteles ken ik van naam, Mill niet.

I: Dat is helemaal niet gek, maar wel een handig om te weten.

De structuur van dit gesprek is dat wij eerst stilstaan bij jouw eigen idee over ethiek en dat proberen we dan telkens te koppelen met het idee van de drie filosofen. Daarna doen we een aantal gedachte-experimenten. Dat is misschien een beetje gek, je vraagt je wellicht af wat dat met onze branche te maken heeft. Het doel is echter om te kijken hoe jouw normen en waarden praktische invulling krijgen in een bepaalde situatie. En daarna proberen we dit weer even terug te koppelen naar MVO bij Arval. Dat is de structuur en de opzet. Nou voor jouw informatie, ik heb eerder al gesproken met Respondent 1 en Respondent 2 en ga nog spreken met Respondent 4 en Respondent 5. Laat het me weten als er iets niet duidelijk is. We doen dit een open gespreksvorm dus alles mag besproken worden.

Mijn eerste vraag is: hoe zou jij ethisch handelen omschrijven. Oh, nog even als toelichting: het gaat er daarbij echt om wat jij, als persoon, vindt.

R: Ja, ja. Best wel lastig om dat in één pakkende zin uit te drukken. Ik denk dat het iets is in de sfeer van, je eigen handelen, je doen en laten, zodanig doen dat je jezelf, heel plat gezegd, in de spiegel kan blijven aankijken. Breder gezegd dat je recht doet aan alle belangen van iedereen waar jij mee te maken hebt op een integere manier. Ik denk iets in die hoek, maar ik vind het heel lastig. Het is voor mij, ethiek en integriteit is wat mij betreft heel nauw verbonden met elkaar.

I: En wat is dan integer?

R: Ehm, ehm. Eerlijk en consequent. Ehm.. dat zijn begrippen in dezelfde hoek. Consistent.

I: En ehm, wat is het verschil tussen integer of integriteit en ethisch?

R: Hmm, ja ethisch. Integer is misschien héél erg persoonlijk en ethisch is misschien ook meer in ogenschouw nemend de omgeving waarin jij verkeert en die je beïnvloedt.

I: Dus..

R: Dus integriteit heeft nog meer met iets persoonlijk te maken.. voor mijn gevoel. Of het helemaal waar is weet ik niet, maar het is wel mijn gevoel.

I: Oké, ik kan je volgen. Als we naar de filosofen kijken, laat ik beginnen met de oudste, Aristoteles. Hij zegt over de essentie van ethisch handelen dat het handelen naar deugd is. Dus, naar een goed karakter. Hij haalt ook heel erg de persoon erbij. Wat hij zegt: wij leven in een gemeenschap en daar is het van belang dat iedereen deugdelijk handelt want dan krijgen we ook een zo mooi mogelijke gemeenschap. In een goede gemeenschap doet iedereen ook datgene waarin hij van optimaal nut is voor de gemeenschap. Dat geldt zowel voor dingen als voor mensen.

R: Was hij ook degene die als uitspraak had: goede mensen hebben geen regels nodig, terwijl slechte mensen de regels weten te overschrijden?

I: Ik weet niet of hij dat gezegd heeft.

R: Het was Aristoteles of het was Plato. Een van de twee.

I: Ja, en Aristoteles was een leerling van Plato, dus af en toe denken ze er ook wel hetzelfde over. Maar inderdaad, Aristoteles zegt eerder: handel niet volgens een bepaalde regel, maar handel naar een bepaalde situatie. Dus je kan die inschatting eerder maken op basis van een goed karakter dan op basis van een regel.

Dan is er Immanuel Kant. Daar zit behoorlijk wat tijd tussen. Hij zegt over ethisch handelen dat je de volgende test kunt hanteren wanneer je wilt weten of een handeling ethisch is. Zou mijn gedrag als stelregel kunnen gelden voor alle anderen in de maatschappij. Eh, hij geeft hierbij als voorbeeld. In een maatschappij van bezittingen is diefstal niet ethisch. Maar dit is eigenlijk puur een test. De kern van het ethisch handelen is volgens hem dat het van binnenuit komt, intrinsiek is. Dus niet vanuit een consequentie. Stel je bent een winkeleigenaar en je hanteert een eerlijke prijs, puur omdat je weet dat men er anders achter kan komen. Maar stel je voor er komt een vreemdeling of een klein kind in de winkel, dan zou je dus wel een oneerlijke prijs kunnen hanteren.

R: Het leuke is, ik heb over dit onderwerp een test gedaan. Jaren geleden, met een aantal collega's. Dat was toen de basis voor een procedure ethisch zaken doen.

I: Ja, oké.

R: Ehm ,ik zal het kort proberen te houden. Maar we hadden toen een aantal mensen bij elkaar, een accountmanager, een inkoper, een technisch beheerder en een schademeneer of -mevrouw. Die had ik bij mekaar. Ik vroeg hen: stel je voor: je hebt een schade gereden, niet te verhalen, je eigen schuld, duizend euro. Je wilt het laten herstellen en die schade is vastgesteld door een

expert op duizend euro. Je weet dat wij natuurlijk ook schades laten herstellen en je weet dat wij 15% korting krijgen. Dan laat jij een afspraak maken met de schadeherstel. Je voelt hem al aankomen, je vraagt hem, 'Wat kost het bij jou'. Ik ging dan steeds in de rol van schadehersteller en ik ging dan steeds een stapje verder en lager in de prijs. Telkens stelde hij iets voor waardoor het nog goedkoper kon. Zou je dat accepteren?

Niemand wilde 1000 euro betalen. Iedereen wilde eigenlijk de prijs van 850 (U: de prijs die Arval dus zou betalen). Maar er was een inkoper die zei: voor 350 euro zou ik het ook doen. De les voor de hele groep was toen: we werken allemaal bij hetzelfde bedrijf en kijken allemaal anders tegen deze case aan, we hebben allemaal eigen ethische grenzen. We hebben toen gedragsregels opgesteld om te zorgen dat ze onder eenduidig niveau kwamen.

Maar dat is voor mij echt een leerpunt geweest. Het lijkt heel makkelijk om te zeggen: zorg maar dat je jezelf in de spiegel kan blijven aankijken, dan is het goed. Er zijn ook mensen die dat wel kunnen doen, maar toch de meest gruwelijke dingen hebben uitgespookt, haha.

I: Haha, ja.

R: Ja, dat is het dan dus ook weer niet. Iedereen heeft toch zo zijn eigen grens. Die integriteit is toch heel erg persoonlijk. En ik denk dat je karakter en je opvoeding en de sociale omgeving waarin je verkeerd.. als iedereen zegt 'het is heel logisch om bij Albert Heijn een klein dingetje te jatten, dan ga je daar misschien makkelijker in mee. Ehh.. ja, eigenlijk wel interessant, haha. Leuk onderwerp.

I: Grappig dat er al zoiets heeft plaatsgevonden. Ik dacht nog, wie weet hoe de mensen in het MT gaan reageren, maar tot nu toe vindt iedereen het erg leuk om over na te denken. En het is ook goed om dat te doen denk ik. Ik denk ook dat het belangrijk is om dit te doen en met elkaar in gesprek te gaan. Jij en ik hebben bijvoorbeeld allebei een religieuze achtergrond. Als je dat niet hebt, kun je misschien al eerder denken: 'ik kijk mezelf in de spiegel, dus het is goed'. Als je gaat nadenken en er bewust van wordt, kun je jezelf misschien wel niet meer aankijken. Dat is ook een van de doelen van de gedachte-experimenten: bewustwording.

R: Ja, inderdaad. Overigens was nog een andere conclusie uit dat onderzoek: je moet er in ieder geval open over zijn. Zodra je iets stiekem doet, weet je eigenlijk, er is iets aan de hand.

I: Dan is er iets niet goed inderdaad.

R: Dus zodra je geschenken aangeboden krijgt, en je kan dit in alle openheid delen, met je collega's. Dan weet je in ieder geval dat er vanuit verschillende normen vanuit integriteit naar gekeken wordt. En als dat allemaal is van: 'leuk Esther', dan zal het ook wel goed zijn, haha.

I: Ja, haha. Je kunt je dan altijd spiegelen aan je omgeving. Het grappige is dat in de richting die ik gekozen heb, filosofie en ethiek, heb je ook meer de empirische richting. Dat is meer de sociaalwetenschappelijke richting en daar herken ik heel erg het spiegelen in: wat vindt de massa?

Dus ik denk dat de twee benaderingen, het beredeneren en het toetsen, elkaar heel erg kunnen aanvullen. Maar goed, laten we even terug gaan naar Kant. Hij zegt, een handeling kan alleen maar goed zijn als je het vanuit de plicht doet, niet vanuit consequentie. Als laatste, John Stuart Mill, hangt het utilisme aan. Dit wordt ook wel het Greatest Happiness Principle genoemd.

Daarbij gaat het om het grootste geluk van het geheel of minder pijn voor het geheel. Datgene wat hieraan bijdraagt is het juiste om te doen.

R: Hmm-mm.

I: Dat staat heel erg haaks op wat Kant zegt: de daad moet zélf moreel zijn, ongeacht de gevolgen. we komen straks nog bij een paar voorbeelden waarin dit heel sterk zichtbaar wordt. Wat Mill aan het utilisme heeft toegevoegd is. Sommige mensen hebben als kritiek op het utilisme gegevens: dat wanneer men alleen voor het groter geluk van het geheel gaat, sommige enkelingen onethisch kunnen worden behandeld. Bijvoorbeeld bij de Christenen in de Arena, die verbrand werden door de Romeinen: als er tienduizenden plezier van hebben, en één of enkelen lijden, dan draagt dit in totaliteit bij aan het geluk van het geheel.

R: Hahaha, ja.

I: Dus dat zou dan prima zijn. Tenminste, dat is een kritiek die wordt gegeven. Maar, zegt Mill, dat is niet zo, want vanuit het menselijke gevoel, dit zou hier uiteindelijk tegenin gaan. En door tegen je eigen menselijke gevoel in te gaan, wordt je uiteindelijk niet gelukkig. Zo draagt het verbranden van Christenen in de Arena uiteindelijk niet bij aan het grote geluk. Verder geeft hij ook aan dat er verschillende niveaus van geluk zijn, je zou Shakespeare kunnen zien als vermaak, net als Sponge Bob. Maar de meeste mensen waarderen Shakespeare op een hoger niveau. Daarmee brengt Mill dus nog een nuance aan in het utilisme.

Als je de theorieën hoort, dus de theorie van Aristoteles: de deugdedethiek, de leer van Kant: plichtethiek en het utilisme van Mill, wat spreekt je het meeste aan?

R: Hmm.... Lange stilte... Als ik zou moeten kiezen met een pistool op mijn hoofd, zou ik zeggen Kant.

I: Kun je dat toelichten?

R: Ehm, nee. Haha.

I: Dat is gewoon zo, haha.

R: Omdat... Aristoteles was deugden, Kant was plichten en kijkend meer vanuit de plicht dan de consequenties. De plicht, dat is iets wat vanuit jezelf komt.

I: Omdat je denkt van, het is iets intrinsieks, het zou niet van buiten moeten komen?

R: Ja.

I: Oke, staat genoteerd zou ik haast zeggen, maar we gaan straks kijken hoe dit zich uit in de gedachte-experimenten.

We gaan nu naar het onderwerp motivatie. We bespraken het net al, maar nog even kort. Aristoteles zegt je goed handelt omdat het vanuit je karakter komt nature as it comes' zou ik haast zeggen. Het komt uit jezelf voort, maar het geeft je ook een goed gevoel. Als je ethisch bent, maar niet zo handelt ben je haast een soort schizofreen persoon. Dat is niet prettig voor een mens. Hij zegt dat het intrinsiek en extrinsiek is. Plichtethiek van Kant zegt natuurlijk dat ethisch handelen alleen voortkomt uit intrinsieke motivatie. De theorie van Mill, zegt extrinsiek, omdat

je handeling wordt afgewogen door de gevolgen maar toch ook weer intrinsiek omdat het menselijk gevoel ons ook niet toestaat om ons onethisch te gedragen?

R: Met deze toelichting, neig ik weer wat meer naar Aristoteles. Maar goed, wat is intrinsiek? Ik snap wel dat je zegt: vanuit jezelf. Maar wat vanuit jezelf komt, sluit dat enige externe invloeden die jij ooit als individu hebt ondergaan uit?

I: Ehm, nou. Ik denk, het is natuurlijk prettig, het voordeel dat erbij komt, maar de werkelijke reden zou dan moeten zijn dat het vanuit binnen komt. Misschien kun je het vergelijken met sport. Je hebt mensen die houden van sport. Zij doen het omdat ze het graag willen. Je hebt ook mensen die het puur doen omdat ze anders kwabbetjes krijgen. Of vanwege sociale druk.

R: Dat klopt, maar je hebt ook mensen die zijn van sport gaan houden. Dus zij deden het misschien eerst omdat het moest, maar zijn er later van gaan houden.

I: Ja, precies, het is ook helemaal niet gezegd dat intrinsieke en extrinsieke motivatie niet naast elkaar kan bestaan. Alleen, het gaat erom: wat ligt het dichtste bij de waarheid. Heeft Kant gelijk als hij zegt: als je iets doet vanuit een consequentie, dan heeft het niet eens met moraliteit te maken. Aristoteles zegt eerder: het is een cirkel. Ja, je doet het vanuit je natuur, maar natuurlijk geeft je dit een goed gevoel.

R: Ja, daar voel ik me dan toch iets comfortabeler bij. Ik heb toch het idee dat heel veel van ethisch handelen en moraal, wordt uiteindelijk ook weer, zeker bij religie, uiteindelijk weer gedreven vanuit emoties als angst en hoop. Dus, uiteindelijk, gaat het weer terug naar jezelf, maar ook weer naar het resultaat op jezelf. Als ik iets concreter zou zijn. Stel je voor dat je in een zeer zwaar religieuze omgeving bent opgegroeid..

I: (Lachend) Stel je voor.. (U: de respondent komt zelf uit een zeer streng religieus milieu, waar hij zich overigens van heeft onttrokken).

R: En dat je altijd gehoord hebt, als er niks gebeurt dan beland je in de hel en daar is voor altijd pijn, het meest verschrikkelijke wat je je kunt voorstellen, dan kan ik mezelf voorstellen dat alles wat jij doet in dat teken staat. Andersom, als het wat meer is van straks wordt alles beter, dan kan je dit ertoe drijven om zelfmoordterrorist te worden. Haha. Ja, het is misschien allemaal klote, maar dan hebben we straks in ieder geval die duizend maagden.

I: Ja, wat moet je ermee.

R: Haha, wat móet je ermee.

I: Die zijn dan inderdaad behoorlijk extrinsiek gemotiveerd.

R: Ja, is dat dan intrinsiek of extrinsiek?

I: Extrinsiek.

R: Ja?

I: Zeker, je doet het vanwege die, volgens mij is het zeventig, maar goed duizend maagden. Je doet het niet omdat jij écht vindt dat jij dat moet doen, of zelfs niet omdat je God wilt dienen, maar vanwege die maagden. Misschien een ander voorbeeld, als jij een cadeau geeft aan je

vrouw, doe je dat omdat jij dat echt wilt doen, omdat je haar gelukkig wilt maken of vanwege een of andere consequentie die je daarmee beoogt te bereiken.

R: Ja.. Ja..en ik heb het idee dat het een combinatie is van beiden. Het komt van binnen en van buiten.

I: Misschien als ik een euro aan zwerver geef, doe ik dat omdat ik hem echt wil helpen. Maar het geeft me daarna zo'n goed gevoel dat ik de volgende keer nog gemotiveerder ben.

R: Ja.

I: Oké, mooi. In een organisatie speelt ethiek en MVO ook een belangrijke rol.

In mijn optiek ligt dit heel dicht naast elkaar.

R: Ja.

I: Maar wie is hier verantwoordelijk voor en tot waar gaat die verantwoordelijkheid?

Is dit een voldoende duidelijke vraag zo?

R: Nee.

I: Dat dacht ik al. Ehm.. Als je het bijvoorbeeld hebt over pricing. Dat is bijvoorbeeld iets dat heel erg speelt bij mijn job. Ik heb best veel vrijheid om met prijzen te spelen. Misschien stop ik soms wel ergens een tientje bovenop zonder dat de klant het merkt. Ik doe dat. Maar ben ik verantwoordelijk als persoon, of is Arval dat? Dat is daar een voorbeeld van. En ben ik dan als persoon immoreel bezig, of die ik dan gewoon mijn werk?

R: Dat zijn een paar vragen. Ik denk dat de verantwoordelijkheid bij beiden ligt. Arval geeft jou de ruimte en verantwoordelijkheid om dingen te doen. De verantwoordelijkheid binnen die grenzen, binnen de vrijheid die jij hebt, daar ben jij verantwoordelijk voor. Een keer een tientje extra erin stoppen, wat minder goed is voor de klant, maar beter voor de aandeelhouders van Arval. Tjah, dat is blijkbaar iets waarvan Arval zegt dat ligt binnen de grenzen. Net zoals het ook binnen de grenzen ligt dat jij er een tientje af mag halen als de order anders naar de concurrent gaat.

I: Dus zeg ik het dan goed dat Arval de grenzen aan moet geven en dat dat de verantwoordelijkheid van Arval is.

R: Ja.

I: En als je nu verder kijkt. Ik zou wel durven stellen dat jij het er niet mee eens bent als mensen worden uitgebuit en jij zou het niet accepteren als dit binnen Arval gebeurt. Wel zetten we nu natuurlijk auto's op de weg en dat zorgt voor bepaalde effecten op het milieu. Hoe kijk je daar tegenaan?

R: Ehm, dat is een beetje een dilemma. Wij zetten ze op de weg en dus stoten die auto's uit en dus wordt er schade toegebracht aan het milieu. Je kunt ook zeggen, als wij de auto niet op de weg zetten, had een ander dat wel gedaan. Het maakt dus ergens geen reet uit. En we kunnen onze invloed juist uitoefenen door de afnemers van die auto's te motiveren om veiligere, zuinigere auto's te kiezen. Of langer door te rijden zodat er niet heel snel weer een nieuwe auto

geproduceerd hoeft te worden, die weer zijn eigen problemen met zich mee zou brengen. Ehm er zijn dus meerdere manieren om ernaar te kijken. Ikzelf zit dan meer op het laatste spoor. Uiteindelijk, op mondiale schaal, zijn we maar een heel, heel, heel klein stipje in de keten. En binnen dat gegeven kunnen we in elk geval een klein beetje de goede richting op. Dat geldt op individueel niveau. Ik weet ook niet hoe de zonnepanelen worden geproduceerd, misschien is dit wel door kinderhandjes. En wat gebeurt ermee als zo'n paneel straks uitgewerkt is, misschien geeft dat ook wel een probleem. Maar ik heb wel het idee dat het iets bijdraagt. Dus heb ik maar wel zonnepanelen.

I: Dat is wel heel interessant wat je zegt, want het is een heel realistisch probleem. Over elektrisch vervoer zegt men soms dat de kolencentrales die de accu moeten produceren, vervuilerder zijn dan een normale benzine- of dieselmotor ooit gaat zijn. Maar ook als privépersoon, biologisch eten schijnt ook weer schadelijker voor het milieu te zijn. Je zou zo bij wijze van spreken de hele dag onderzoek moeten doen om daar naar te gaan handelen. Dat is haast onmogelijk of in elk geval heel moeilijk.

R: Klopt.

I: Ik vind het nu heel moeilijk om te ontdekken waar die grens voor jou nu ligt. Maar dat is misschien ook heel moeilijk om te duiden.

R: Ja.

I: Wacht, ik ga toch nog even kijken wat de schrift daarover zegt. We zijn toch beiden volgens de schrift opgevoed.

R: Haha.

I: Aristoteles zegt dan de organisatie en haar mensen steeds te faciliteren om zich te ontwikkelen voor een betere maatschappij. Kant zegt dat het ethisch handelen altijd vanuit de persoon moet komen, maar is ook heel stellig. Misschien zou hij wel zeggen: als uitstoot slecht is voor de maatschappij dan mag je als persoon niet bijdragen aan het produceren van auto's met (een hoge) uitstoot. Als je naar het utilisme kijkt: daar is ethisch handelen niet per se gekoppeld aan een persoon of bedrijf, het gaat er daar meer om: wat de consequentie is. Dus als jij een handeling zou kúnnen die bij zou dragen aan het geluk in het geheel, dan is dat jouw verantwoordelijkheid.

Klinkt dat logisch?

R: Hmm-mm.

I: Hoe ik Mill zou interpreteren: moeten we kijken naar wat bijdraagt aan het grootste geluk op dit moment, en het zou niet bijdragen om alle auto's van de weg te halen. Maar, we moeten tegelijkertijd kijken naar het grote geluk op lange termijn. Dus we moeten daar een middenweg in vinden.

R: Ik zit ondertussen even te denken.. Als iemand mij zou vragen van: zou jij voor een tabaksfabrikant willen werken'.. dan zou ik zeggen 'nee'. Terwijl een tabaksfabrikant zou ook kunnen zeggen van 'ik draag bij aan het geluk van heel veel tevreden rokers.'

I: Haha, ja precies.

R: En je zou ook kunnen zeggen, als ze mijne niet nemen, dan wel die van een ander.

I: Heel grappig dat je nu juist dit voorbeeld noemt. Dat is een voorbeeld die ik bij Respondent 2 heb gebruikt.

R: Nu zou ik dat zeggen. Maar ik weet niet wat ik zou zeggen als ik mijn baan kwijt zou zijn, mijn bezittingen kwijt zou zijn, bijna niets meer te eten had en dan één aanbod krijg van een tabaksfabrikant. Dat weet ik echt niet. Misschien kijk je er dan wel weer anders tegenaan.

I: En misschien vraagt de tabaksfabrikant wel, 'he Marien, wil je bij ons komen werken. Wij willen..-

R: Biologische sigaretten.

I: Haha, ja. Wij willen gezondere sigaretten en daar willen we serieus mee aan de slag. Nee maar, Respondent 2 zei eigenlijk van 'dat mag gewoon, want het is de eigen keuze van iemand om te roken.' Dat vind ik dan weer discutabel. Maar ik denk dat als ik jou zo aanhoor, dat ik jou het dichtst bij Aristoteles zou plaatsen. Omdat je heel erg naar de situatie kijkt. Op het ene moment is dit gedrag passend en op het andere moment iets anders. Dat bekijk vanuit een deugdelijk karakter en ligt niet vast in een regel. Toch blijft het verantwoordelijkheidsprobleem heel moeilijk, het is iets waar men ook in de literatuur niet uitkomt. En er zijn hele stellige onderzoekers die hebben gezegd van 'de enige verantwoordelijkheid van een bedrijf is om zoveel mogelijk winst te maken'. Maar ik heb de indruk dat die gedachte wel steeds meer wegebt. Het is een moeilijk onderwerp, maar wel goed om er eens over na te denken. Denk ik.

Maar goed, we zijn aangekomen bij de gedachte- experimenten. Nu wordt het heel leuk.

R: Haha, nu wordt het écht leuk.

I: Ehm. We gaan ehm eerst een experiment doen dat bij Aristoteles past. De experimenten zijn niet door mij bedacht maar door Michael Sandel. Hij is een zeer bekende filosoof op dit moment. Hij geeft les op Harvard en hij doet dat vooral over politieke vraagstukken, maar ook wel gerelateerd aan het bedrijfsleven. Hij gebruikt gedachte-experimenten om leerlingen bewust te maken van hun eigen moraal. Dat trucje probeer ik een beetje van hem af te pikken. Goed. We hadden het net even over Aristoteles. Hij vindt het heel belangrijk dat mensen en dingen zo worden ingezet dat ze van optimaal nut zijn voor de maatschappij. Ehm we hebben het dan over teleologie. Dat komt van telos, doel.

Hij vindt dat dat heel erg belangrijk is.

Stel nu, je leeft in een gemeenschap waar één viool beschikbaar is. Het is een hele bijzonder viool, de viool is van mega-kwaliteit en er is er maar één. Wie binnen de gemeenschap zou de viool moeten krijgen?

R: (Lange stilte). Mijn gevoel zou nu zeggen, diegene die. Of, nou een combinatie van de meest getalenteerd en iemand die hem het hardste nodig heeft, omdat die hem bijvoorbeeld zelf niet kan aanschaffen. Die zou ik hem het meeste gunnen in elk geval.

I: Oké, dat is in elk geval een heel lief antwoord, haha.

R: Ik ben ook heel lief, haha.

I: Ja, oké. Je zei dus eerst, diegene met de meeste kwaliteit.

R: Nou ja, met de meeste potentiële kwaliteit. Het kan ook nog zijn dat iemand het misschien heel goed zou kunnen, maar heeft nog geen gelegenheid gehad, zou ik zeggen: ga maar veel oefenen en dan kan het wel eens zijn dat diegene er het meeste plezier aan gaat beleven, en diegene die er naar gaan luisteren. De massa kan daar ook weer de meeste plezier in beleven.

I: Nou ja, zo is het. Dus eigenlijk, tweeledig: diegene die er zelf het meeste plezier in kan beleven en diegene die ervoor kan zorgen dat anderen er het meeste plezier aan kunnen beleven.

En ik hoor je niet zeggen van, diegene die er het meeste geld voor betaalt. Of, de eerlijke koper.

R: Ja, nee.

I: Aristoteles zou zeggen, vanuit de telos is een viool, en zeker die viool, gemaakt om zo mooi mogelijk op te spelen. Dus daarom zou de beste speler de viool moeten krijgen.

R: Ja ik denk dat dat het redelijk raakt. In elk geval zeker niet degene met de meeste centen. Ja wat dat betreft ook politiek, heb ik een aantal rechtse en een aantal hele linkse, socialistische eigenschappen, haha.

I: Nou een mooie mix.

Aristoteles zegt ook dat ontwikkelen heel belangrijk is. In zijn tijd had je de Polis, dat was de stad en ook de leefgemeenschap, de maatschappij en er was toen een democratie. De mensen bepaalden dus samen wat er moest gebeuren. Hij vond dat je de mensen daar zoveel mogelijk bij moet betrekken. Zodat zij hun eigen karakter konden ontwikkelen en ook zodat zij zoveel mogelijk kunnen bijdragen aan de maatschappij. Men denkt, dat hij daarmee ook zou vinden dat iemand die bijvoorbeeld de hele dag televisie kijkt, en zich niet ontwikkelt, dat dat eigenlijk niet goed is. Als je kijkt naar Arval zou hij vinden, dat iedereen zich moet ontwikkelen. Natuurlijk op zijn eigen manier. Een technisch beheerder hoeft niet IFRS 16 te kennen, maar wel moet hij zich continu ontwikkelen, bijvoorbeeld in techniek.

R: Ik vind dat je als organisatie, als Arval, moet je iedereen de gelegenheid geven zichzelf te ontwikkelen. Ik heb geleerd te accepteren dat een aantal mensen, dat er ook een aantal mensen zijn die zich niet of nauwelijks willen ontwikkelen. Ik heb geleerd dat te respecteren, dat is een fact of life.

I: Ja en als je eigen dochters bijvoorbeeld zouden zeggen van ik heb atheneum gedaan, maar daar wil ik niets mee doen, ik ga in een winkel werken en dat vind ik best. Vind je dat dan, goed?

R: Ik zou het respecteren. Ik zou ze ook proberen te motiveren en met hen praten over het langetermijnperspectief.. Ik heb bijvoorbeeld een neef van mij, die is echt hoogbegaafd. Maar geen studie afgemaakt en ondertussen is hij rietdekker. Kun je voorstellen? En daarnaast is hij filosoof en dichter en hij publiceert. Misschien is het wel de meest intellectuele rietdekker van Nederland, haha.

I: Haha, wie weet.

R Ik zou hem willen stimuleren en helpen om zich te ontwikkelen, maar uiteindelijk weet ik niet of dat helpt.

I: Maar als ik je goed begrijp is het geen menselijke plicht om je te ontwikkelen, het is een keuze.

R: Ja.

I: Oké. We gaan weer door naar meneer Kant. Ik gaf net al even het voorbeeld van de samenleving waarin men bezit heeft en dat stelen daarin niet ethisch kan zijn. In een maatschappij waarin we afspraken met elkaar maken, kunnen we niet liggen. Ehm, ben je het met zijn stelling eens? Of denk je dat dit niet altijd het geval is?

R: Ik snap het niet helemaal de vraag.

I: Oké. Laat ik vast even naar een voorbeeld gaan dat ik voor Mill gebruik. Er is een bom geplaatst in Amsterdam, in de Kalverstraat. Gelukkig, de verdachte is opgepakt. Hij wil alleen niet praten. Nu kunnen we hem aan het praten krijgen, alleen dan moeten we hem martelen.

R: Waterboarding.

I: Ja bijvoorbeeld. Ehm is het toegestaan om hem te martelen?

R: Als we dat echt zeker weten, ben ik geneigd om te zeggen: ja.

I: Ja. Oké.

R: Heel actueel he? Met Anne Faber. Michael P.'s schouder is gebroken.

I: Ja, echt waar? Dat wist ik niet?

R: Ja, tijdens de aanhouding. Ze ook gedreigd honden op hem af te sturen.

I: Oh, ik hoorde wel zoiets, maar dacht dat het wel een beetje mee zou vallen.

R: Nee, nee. Ze hebben zijn schouder gebroken en dus gedreigd agressieve honden op hem af te sturen op het moment dat hij niet zou gaan praten. Ze hebben geprobeerd dat mee te laten tellen in het oordeel, maar de rechter heeft dit niet gedaan. De rechter heeft gezegd, het spoedeisende belang op dat moment, was zodanig dat de rechten van de verdachte minder zwaar wogen dan de consequentie.

I: Dat is een heel naar voorbeeld. Maar wel treffend denk ik.

R: Maar ik zeg dus in dit geval, je weet het zeker en het belang is heel groot. Dan vind ik dat het recht van een individu wel een beetje aangepast mag worden>

I: Stel dat de verdachte niet wil spreken, ook niet wanneer hij zelf wordt gemarteld, maar ze hebben familie getraceerd. Hij gaat wel spreken als zijn familie wordt gemarteld. Is dit gerechtvaardigd?

R: Dat zou niet gelijk mijn voorkeur hebben. Kijk hemzelf.. Formeel is het dan een verdachte. Als je echt zéker weet dat hij de bom heeft geplaatst, om hem dan te martelen zou ik minder bezwaar tegen hebben dan zijn familieleden die er niets zouden kunnen doen.

I: Ja, oké, daar zit ergens een nuance verschil. Als je vanuit het utilisme beredeneerd zou het aan het grotere geheel bijdragen om ook de familie te martelen want dat draagt dan bij aan het groter geluk van het geheel. Maar daar zit die grens voor jou niet. Die grens zit 'm er in dat de

verdachte er zelf verantwoordelijk voor is. En ik zou haast zo brutaal willen zijn om te zeggen dat dat meer bij Aristoteles staat. Hij zegt dus dat je de overweging maakt op basis van de situatie en inschatting en niet op basis van plus en min, het grotere geluk ontstaat als we wel martelen, maar Kant zou dit niet goedkeuren, om te martelen. Het martelen op zich is namelijk geen goede handeling.

R: Met het gevaar dat we weer uitlopen: dit dilemma speelt ook bij het ontwikkelen van zelfrijdende auto's. Stel je voor, er gebeurt iets en ofwel je rijdt een groep scholieren dood ofwel je rijdt een oud omaatje dood dat daar rond strompelt, maar je moet kiezen. Wat zou je doen? Of nog erger, je hebt de keuze je rijdt jezelf te pletter, of die groep jonge veelbelovende studenten.

I: Ja, en dat moet die auto nu gaan inschatten?

R: Ja, iets dat jij zelf in een fractie van een seconde moet beslissen. Nu! Dat moet een autonoom rijdende auto ook kunnen beslissen.

I: En als je dat zelf kiest is het bijna random. Je doet iets dat bij je opkomt.

R: Dat wat in je opkomt is uiteindelijk weer iets dat voortkomt uit jouw intrinsieke waarde.

I: Ja, maar je krijgt dan te maken met een heel andere motivatie: angst. En daardoor gedraag je je anders. Ik zou bijvoorbeeld op papier zeggen, en dat meen ik echt, stel er woont een moeder met 5 kinderen naast mij. Zij heeft precies mijn hart nodig. Ik zou dan geneigd zijn te zeggen, hoe jammer het ook is, zij is harder nodig dan ik, je mag mijn hart hebben. Maar ja, dat vind ik. Als ik daar lig en ze steken een mes in me, waarschijnlijk terugtrekken. Maar de norm is wel dat ik mijn hart zou geven. De norm is dat ik niet op die studenten in zou rijden.

R: Ja, ja precies.

I: Interessant, maar daarover. Maar in dat geval van net, met die 20 kinderen en de oudere vrouw, wat vind je dan het juiste om te doen?

R: Ja, wat is het juiste? Ik denk, ik weet niet wat ik zou doen als het moment daar is, maar ik denk dat ik liever die schoolkinderen red dan die vrouw van in de negentig. En dan hoop ik maar dat ze een gelukkig leven heeft gehad, haha.

I: Leuk dat je met dit voorbeeld komt. Ik gebruik zelf vaak een ander voorbeeld voor hetzelfde probleem, maar dit is eigenlijk een realistischer voorbeeld.

Ehm.. Ik zei net al even over het utilisme dat het menselijke gevoel zou voorkomen dat er hele erge dingen zouden gebeuren, vanuit een utilistisch gedachtegoed. Dit zou het menselijke gevoel niet toestaan. Denk jij dat dit klopt. Of zou je eerder denken dat ethisch handelen vanuit de rede, vanuit het verstand komt.

R: Dat is een hele algemene vraag dus ik zal ook een heel algemeen antwoord geven. Ik denk een combinatie van. Er zijn veel dingen in het leven die gevoelsmatig niet juist zijn, maar vanuit het verstand wel. Of andersom. Ik denk dat dat in verreweg de meeste gevallen een combinatie is.

I: Ja, oké.

Nu wil ik nog even teruggaan naar de situatie van de winkelier waar we net over spraken. Als een winkelier een eerlijke prijs hanteert, maar dit doet omdat hij bang is dat zijn klanten er anders achter zouden komen en hij zou handel zou mislopen, is dat volgens Kant niet ethisch.

R: Ging het erom dat je voor iedereen dezelfde prijs zou moeten hanteren.

I: Nou, waar het eigenlijk om gaat is de reden waarom hij een eerlijke prijs zou hanteren. Stel een winkelier hanteert voor iedereen de prijs van 5 cent voor een ei. Maar als er een vreemdeling in de stad komt, hanteert hij 7 cent. De vreemdeling is er immers maar 1 dag en zou er ook niet achter komen dat een ei eigenlijk 5 cent kost. Voor de andere klanten hanteert de winkelier dus wel eerlijke prijzen, omdat hij weet dat zij er wel achter kunnen komen. Elke keer dat de winkelier een ei voor 5 cent zou verkopen is dus niet ethisch, omdat de motivatie ervoor niet ethisch is, zegt Kant.

R: En wil je weten of ik het met hem eens ben?

I: Ben je het met Kant eens?

R: Als ik moet kiezen tussen ja en nee, dan zeg ik nee.

I: Want?

R: Ik denk dat ook daar weer.. het geldt niet voor iedereen. Er zijn misschien ook situaties te verzinnen waarin het wel juist is om eieren voor iets meer te verkopen. Wat denk je ervan, gas, energie, telefoon: wat zij voor prijs hanteren voor hun vaste klanten ten opzichte van nieuwe klanten. Je gaat soms na een tijdje weer meer betalen. Diegene die nooit miept, die betaalt dus de hoofdprijs.

I: Ja.

R: Mijn moeder van 89 wordt natuurlijk gepakt waar ze bijstaat. Tenzij wij haar een beetje helpen. Maar zij is niet bij machte en ze wil niet dat soort dingen vergelijken. Die betaalt als ze niet uitkijkt veel meer dan jij en ik. Is dat rechtvaardig?

I: Geef maar antwoord op die vraag alsjeblieft.

R: Ik begrijp het vanuit aanbieder-zijnde. Vanuit consument zou ik zeggen, niet. Ik als persoon zeg: Ik vind het eigenlijk niet goed. Maar ik begrijp dat in een socialistisch-communistisch denkende wereld heb je dat soort excessen misschien niet, maar dan heb je weer andere excessen. Maar dan heb je weer andere excessen. Dat is heel lastig. Ik ben er niet helemaal uit.

I: Maar het interessante aan wat je nu zegt, is dat je dus als privépersoon zegt van 'ik vind éigenlijk dit. Maar er is dus wel een soort scheiding tussen de privépersoon Marien en de zakelijke Marien. Zeg ik dat zo goed?

R: Mjahh nou uiteindelijk ben ik altijd dezelfde Marien, die altijd als mens handelt maar ook als vertegenwoordiger van een bedrijf. Dat wat ik doe wil ik wel kunnen verenigen met hoe ik als persoon in elkaar zit. Dat zijn geen complete gescheiden werelden. Het is wel zo dat ik heel veel dingen vanuit consumentenperspectief bekijk. Ook zakelijk.

I: Ja, dus van 'hoe zou dit voor mij als consument zijn?

R: Ja.

I: En denk je dat daar ook. Want ik begin nu weer een beetje terug te komen naar Arval en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat dát een stukje verantwoord ondernemen kan zijn? Dus die vraag stellen: Hoe zou dit voor mij als consument zijn?

R: Ja, dat kan zijn. Kijk, ik als consument heb als allerliefst een leverancier waarvan ik het idee heb dat hij bezig is met het creëren van een betere wereld. Dat ie hele goede service levert, mijn verwachtingen overtreft, dat ie ook nog 'ns een keertje aardig is. Dat ik zelf weinig gezeik heb en er een prettig gevoel aan overhoud. En ik ben zelfs bereid wat meer te betalen voor dat alles omdat me dat wel wat waard is als consument. En als vertegenwoordiger van Arval vind ik hetzelfde. We hoeven niet altijd de goedkoopste te zijn en ook niet altijd ja en amen te zeggen op elke klantvraag. Omdat we ondertussen ook nog bezig moeten zijn om de wereld een beetje beter te maken, hele hoge kwaliteit te leveren, aardig gevonden te worden. Kortom, eigenlijk denk ik dat er niet zoveel verschil zit tussen mij als persoon en mij als vertegenwoordiger van Arval.

I: Daarmee geef jij denk ik al een beetje antwoord op hoe jij MVO ziet. Je noemde daar een aantal voorbeelden van. MVO betekent ook niet dat wij geen geld mogen verdienen. We mogen geld verdienen zolang er ook een belang is voor de consument, net zoals je dat zelf ook wilt van je eigen partners.

R: Dat is ook duurzaam. Dat een leverancier ook weer wat aan mij mag verdienen, dat is duurzaam. En ik vind ook dat onze klanten ook wat mogen verdienen. Er zijn wel eens klanten geweest die hebben gezegd, het maakt mij niet uit als jullie verlies op ons lijden. Ik als persoon zou daar niet tegen kunnen. Als ik met zo iemand aan tafel zou zitten, zou ik vragen: 'kun je dat nog één keertje herhalen, meen je dat echt wat je zegt?'. En als dat zo zijn, zou ik zeggen: 'dan ga ik hier weg'. Dat is wat mij betreft niet iets dat bijdraagt aan een duurzame relatie.

I: Nee en denk ik ook niet aan een duurzame samenleving. Je gaat op die manier je eigen leveranciers ook weer zo behandelen, of je eigen medewerkers.

Maar je zei net, dat jij als persoon weg zou lopen bij een gesprek met zo'n klant. Zou je dat in je functie ook doen?

R: Als Arval zou willen dat ik die klant toch zou accepteren zou ik denk ik vragen of een andere verkoper op deze klant kan worden gezet. Ik ben er écht ten diepste van overtuigt dat je ook in een klant-leverancier relatie, uit moet gaan van win-win.

I: Je moet anders ook wel heer erg op je tellen passen. Ik moet nu denken aan een klant die ik een tijdje heb beheert. Je moest dan wel op je tellen passen, dat je niet ineens een bestelling had, die je helemaal niet wil. Eh, dat lijkt me ook een lastige samenwerking.

R: Maar goed, ik ben niet verantwoordelijk voor klanten. Maar voor ons is het hetzelfde naar leveranciers toe. Als iets tegen mijn eigen normen en waarden ingaat, dan doe ik het gewoon niet.

I: Nou, mooi, goed om te horen.

We zijn nu zo'n beetje vloeiend naar het laatste punt gegaan, wat MVO is. Waarbij je ook aangeeft dat je eigen moreel ook altijd een 'nee' mag betekenen, ook op het werk, als je ergens niet achter staat. Verder betekent het voor jou dat je op een manier zaken doet dat iedereen er beter van wordt, dus ook je leveranciers. En misschien zelfs concurrenten?

R: Nou, ja.. ik denk als je een klant kan overtuigen om bij de concurrent weg te gaan. We zijn allemaal schaapjes en mogen elkaar wel een beetje pesten, maar niet doodbijten.

I: Nou, dat is in elk geval een mooi citaat.

Eh, nou oké. We zijn door de vragen heen. Ik ben nog benieuwd hoe je terugkijkt op het gesprek. Heeft het je misschien ook iets opgeleverd?

R: Ehm. Leuk gesprek en een leuk onderwerp. Het duurde wat langer, maar dat ligt ook aan mij, heb ik wel vaker. Of het me iets heeft opgeleverd? Ik vind het gewoon een leuk gesprek en vind het ook wel leuk om over deze vragen na te denken. Ik ben ook vooral benieuwd naar de resultaten.

I: Die zal ik met je delen.

R: Dankjewel.

I: Jij ook bedankt voor dit gesprek.

RESPONDENT 4

R: Waar gaan we het over hebben?

I: Ik licht eerst even toe wat ik aan het doen ben en dan zal ik de structuur van het gesprek met je delen. Ik ben aan het afstuderen, ik doe een master Bedrijfskunde. De richting waarin ik afstudeer is leiderschap vanuit filosofisch en ethisch perspectief. Ik ben nu bezig met mijn thesis en die gaat over MVO en hoe de normen van het management daaraan gelinkt zijn. Daarom vraag ik ook ons eigen MT naar hun eigen ethische perspectief, dat is heel algemeen. En ik ga kijken hoe ik dat kan koppelen aan MVO.

De structuur is zo: ik wil eerst met je kijken hoe jij denkt over ethiek: wat is dat voor jou? Dan gaan we dat vergelijken met een aantal filosofen. Daarna gaan we een aantal gedachten-experimenten doen en dan bespreken we wat de besproken zaken kunnen betekenen voor MVO bij Arval.

Eh, het gaat eigenlijk telkens over de persoon (naam respondent), dus niet zo zeer hoe je als functionaris naar de dingen. Het is misschien niet nodig om te zeggen, maar er zijn geen goede en foute antwoorden, het zijn ook geen raadseltjes. We proberen er alleen achter te komen hoe jij ergens tegenaan kijkt.

Ja?

R: Ja.

I: De drie filosofen waarmee we gaan vergelijken zijn John Stuart Mill, Immanuel Kant en Aristoteles. Ben je met een van hen bekend?

R: De eerste twee heb ik nog nooit van gehoord en de derde heb ik van gehoord.

I: (Lachend) Oh, dat is voor mij een stuk makkelijker, want dan kan ik alles vertellen en weet jij niet of het waar is. De eerste vraag waar ik mee wil beginnen is: wat is voor jouw de essentie van ethisch handelen.

R: Als ik nadenk over ethisch handelen en wat ik daaronder versta, dan komen de woorden eerlijk, oprecht en uit het hart. Dat zijn dan woorden die bij mij opkomen.

I: Eerlijk, oprecht en uit het hart. Oké. Dat laatste triggert mij nu vooral even: 'uit het hart'. En wat bedoel je daarmee, met uit het hart?

R: Ehm dat het puur moet zijn, dat het zuiver is, dat het is wie je bent. En dat je je niet verschuilt achter je pak of achter de façade op je gezicht. Maar dat je handelt zoals je hart dat ingeeft. We zijn in deze wereld heel goed in het verpakken van allerlei dingetjes, achter een mooie auto of achter kleding, of toneelspelen. Dat is wat mij betreft niet uit het hart. Het gaat er wat mij betreft bij ethisch handelen echt om dat je handelt vanuit je hart, hoe jij bent. Ongeacht of het goed of slecht is, hoe jij bent, hoe jij bent opgevoed. Wat mij betreft is dat de meest pure vorm van wie ik ben.

I: Het komt dus heel erg vanuit de persoon. Bedoel je dan ook dat het intrinsiek moet zijn? Of is dat niet helemaal de juiste term.

R: Ik denk dat dat de juiste term is. Dit is wie naam respondent is. En dan niet naam respondent binnen zijn functie hier bij Arval, maar wat naam respondent belangrijk vindt in ethisch handelen.

I: Oké. De drie filosofen kijken er zo tegenaan. Aristoteles die zegt: ethisch handelen heeft te maken met deugd en goed karakter. Het komt heel erg vanuit een persoon voort. De gevolgen zijn dan weer goed voor de hele gemeente. De woorden die heel kernachtig zijn voor zijn theorie zijn dus deugd, gemeenschap en een goed karakter. Een andere term die bij hem belangrijk is, is teleologie. Teleologie betekent dat ieder mens, maar ook producten of bedrijven, van optimaal nut zouden moeten zijn voor de gemeenschap. Ethisch handelen gaat er bij Aristoteles om om per situatie te beslissen wat deugdelijk handelen is naar een goed karakter. Dat staat best haaks op wat Kant zegt. Die zegt dat ethisch handelen geen overweging is naar eigen karakter, hij zegt dat er een simpele test is om te kijken of de handeling ethisch is ja, of nee. De test gaat zo: ga bij een handeling na of deze handeling als stelregel zou kunnen gelden voor de hele maatschappij. Bijvoorbeeld, in een samenleving waarin men bezit heeft, zou stelen niet werken en daarom niet ethisch zijn. Dus hij gebruikt dit als test. Verder zegt hij dat ethisch handelen niet voortkomt vanuit een bepaald gevolg, maar puur en alleen omdat de daad zelf goed is. De laatste en jongste filosoof is John Stuart Mill. Hij gelooft in het utilisme, ook wel Greatest Happiness Principle. Dit betekent dat de handeling die je doet altijd moet bijdragen aan het grootste geluk van het geheel of aan minder pijn voor het grote geheel. Hij geeft meer dan Kant en Aristoteles dat handelen vanuit het gevoel komt. Kant zegt, het komt vanuit de rede, Aristoteles zegt vanuit iemands persoonlijk en Mill zegt vanuit het gevoel.

Als je deze drie heren aan het woord hoort, waar heb je dan het meeste gevoel bij?

R: (Resoluut) Aristoteles. Ik ik voel wat hij zegt. Het zegt het gaat van jezelf uit, je bent wie je bent, je hebt, zeg maar in mijn functie, een bepaalde voorbeeldfunctie. Ik ben op een bepaalde manier grootgebracht en ik ben wie ik ben. Wat ik doe is omdat ik denk dat het goed is. Dat is niet altijd goed, maar ik denk dat het goed is. Ik probeer binnen mijn beïnvloeding van andere mensen, en dat kunnen kleinkinderen zijn of kinderen, collega's of klanten of leveranciers, probeer ik te vertellen of duidelijk te maken wat ik belangrijk vind. Op die manier draag ik uit wat ik belangrijk vind, en toets ik dat met wat zij belangrijk vinden. Ik geloof in die theorie van Aristoteles.

I: Ik hoorde je net je eigen idee vertellen en had ook direct het idee dat dat het beste bij Aristoteles paste.

Ehm, in je antwoorden, want de volgende vraag gaat over het motief voor ethisch gedrag, kwam al een beetje naar voren dat heel erg vanuit jezelf komt. Als je naar het utilisme kijkt, zijn ethische handeling vooral gericht op bepaalde gevolgen. Aristoteles zou dat denk ik meer per situatie bekijken. En Kant zegt, nee een handeling moet op zichzelf goed zijn.

R: Ja, op basis van jouw omschrijving, voel ik me het meest thuis bij wat je over Aristoteles zegt.

I: Ja, oké.

We zullen straks nog een aantal gedachte-experimenten doen en dan zullen we zien hoe dat uitpakt.

Ehm, mijn volgende vraag gaat over corporate moral agency. Dit gaat over het verantwoordelijkheidsvraagstuk binnen MVO. Dit is onder andere door de bankencrisis meer en meer gaan leven. Mijn vraag aan jou is: wie is er binnen een organisatie afhankelijk voor ethisch handelen?

R: Als ik op dat op mijzelf betrek, dan denk ik: in eerste instantie ben ik dat zelf en ben ik ook verantwoordelijk voor de mensen waaraan ik leiding geef. Terwijl, als ik erover nadenk gaat dat ook breder. Als ik andere mensen zie die zie dat zij niet de ethische normen van Arval naleven, dan zou ik daar ook wel mijn invloed op willen en kunnen uitoefenen. Dus het begint bij mijzelf en dan de mensen die ook in mijn directe beïnvloedingskring zitten maar uiteindelijk zijn het alle mensen die werken bij Arval die verantwoordelijk zijn voor ethisch zaken doen.

I: Stel, even wat concreter.. Jouw nieuwe afdeling ken ik wat minder, als in, ik gebruik liever even een voorbeeld vanuit accountmanagement (U: Respondent 4 geeft nu leiding aan de afdeling rematketing en short lease, maar heeft ook jaren leiding gegeven op accountmanagement).

R: Ja, dat is goed.

I: Maar stel ik ben bijvoorbeeld in mijn huidige prijzen wat aan het sjoemelen met prijzen, ben ik daar dan zelf voor aanspreekbaar, of Arval?

R: Ik denk in de eerste plaats jijzelf. We hebben natuurlijk richtlijnen gemaakt die zeggen waarover je verantwoordelijk bent en dan ben jij eerst verantwoordelijk en dan je teamleider en dan Edwin en dan Matthijs (U: respectievelijk de business director en de commercieel directeur). Maar in eerste instantie is het jouw eigen verantwoordelijkheid.

I: Maar zit er dan een verschil tussen wat het gevoelsmatig of vanuit ethisch perspectief is en hoe het juridisch zit?

R: Nou.. Ik ben niet zo van de regels. Dat is misschien een beetje raar om tussen deze vier muren gezegd en gezwezen, zeg maar (U: vermoedelijk verwijst Respondent 4 naar een behoorlijke bureaucratische cultuur die we bij Arval hebben). Ik ben niet zo van de regels, ik geloof niet zo in regels. Ik geloof dat regels de wereld kapot maken. Door als maar meer regeltjes en regeltjes te creëren maak je ook de geest in de mens kapot. Je moet mensen de vrijheid geven. Ik als Arval geef Esther een bepaalde marge om een leaseprijs aan klanten aan te bieden. Dat kan een beetje naar boven en een beetje naar beneden. En omdat we Esther hebben aangenomen en we weten dat een goede en pittige tante hebben aangenomen, weten we dat diegene dat binnen de marges, zo goed en zo kwaad als dat kan zal doen. En daar geloof ik heel sterk in. Ik geloof niet in, met respect, het aannemen van een mavo 3-meisje, want als je dan een tientje mag plussen en een tientje mag minnen, weet je dat je er altijd 11 euro bij of af krijgt. Daar geloof ik niet zo heel erg in. Ik vertrouw erop dat jij dingen op een goede manier doet en dat jij het vertrouwen dat je krijgt van je werkgever op een goede manier aankan. Ik ben geen man van regeltjes en kpi's. Ik heb veel vertrouwen in de mens zelf. Dat betekent dat je vanuit de voorkant ervoor moet zorgen dat je de goede mensen aanneemt. Het is dus mijn verantwoordelijkheid dat als ik dat vertrouwen aan jou wil geven, dat ik dan de goede meneer of mevrouw aanneem, die dat vertrouwen op een goede manier, omdat ze daar op een goede manier voor is opgeleid, aankan. Daar geloof ik heel sterk in.

Dus binnen de regels en meer in vertrouwen van de mens zelf.

I: Dankjewel, helder.

Oké. Dat was alweer het eerste stukje. We gaan door naar de gedachte-experimenten. Ik zal daar eerlijk bij vertellen dat deze afkomstig zijn van Michael Sandel, misschien wel de bekendste filosoof op dit moment. Hij geeft les op Harvard in ethiek, vaak vanuit een politiek of economisch perspectief. Hij maakt gebruik van gedachte-experimenten om studenten bekend te maken met filosofie en hen over hun eigen ideeën na te laten denken.

Bij elke filosoof hebben we twee experimenten.

We beginnen met Aristoteles. Heeft betrekking op het onderwerp teleologie, wat ik net even kort uitlegde. Het gaat als volgt, er is binnen een gemeenschap 1 viool beschikbaar. Deze viool is uniek en heeft de potentie om het beste geluid voort te brengen wat er is. Je kan deze viool maar aan een iemand geven. Wie krijgt de viool?

R: Wie krijgt de viool? Ja, daar kan ik geen antwoord op geven want ik weet niet hoe die gemeenschap in elkaar zit. Dus dan moet ik even wat aannames doen. Een van die aannames is dan dat ik in die gemeenschap ga kijken wie in potentie de beste violist zou zijn, voor zover ik dat zou kunnen herkennen. Ik ben niet zo muzikaal. Maar stel dat ik dat zou kunnen herkennen of zien, dan zou ik de viool geven aan degene die in potentie het meest rendement uit het apparaat kan halen.

I: Oké, dankjewel. Dat past bij het teleologisch denken van Aristoteles. (Lachend) Tot nu toe doe je alles volgens het boekje.

R: (Lachend) Mooi.

I: Ehm, ik hoop nu niet dat je je antwoorden hierop gaat aanpassen maar zo ken ik je niet.

R: Neuh, nee nee. (Lachend) Ik zal proberen gewoon eerlijk antwoord te geven.

I: Volgende experiment. Aristoteles zegt ook dat je als mens eigenlijk de plicht hebt je continu te ontwikkelen. Dat heb jij misschien van nature heel erg in je, maar er zijn ook mensen die ervoor kiezen om hun leven op de bank door te brengen. Televisiekijken. Is daar iets mis mee om je leven zo door te brengen?

R: Nee, dat is een keuze die je maakt. Ik vind dat daar niets mis mee is. Ik vind dat als je de mogelijkheden en de hersenen ervoor hebt om je te ontwikkelen, dan is dat prima. Als iemand anders zegt 'ik heb die behoefte niet en ik hoef niet carrière te maken, ik vind het prima zo en ik dit de komende tien jaar doen, ik hecht er meer waarde aan om om half 6 de aardappels te zitten en om zes uur op de bank te zitten, ik vind dat belangrijker dan mijzelf ontwikkelen. Er zijn mensen die zich willen ontwikkelen en ook verder willen ontwikkelen en daar de vruchten van willen plukken, maar er zijn ook mensen die ervoor kiezen om zich op dat moment niet te ontwikkelen, of helemaal niet te ontwikkelen. Wat mij betreft is daar ruimte voor, niet iedereen hoeft zich te ontwikkelen.

I: Stel je hebt een organisatie waarbij mensen in de operatie zitten en mensen in het management zitten, geldt dan voor hen beiden hetzelfde. Stel je bent een manager en je winkeltje loopt, laat ik het zo zeggen, is dat dan ook prima, dat hij het daarbij laat?

R: Wat mij betreft wel. Als hij niet meer hoeft te doen dan het managen van de winkel en vindt dat prima en is tevreden met de output. Dan is dat hetzelfde verhaal. Een ander zou zeggen, ik wil graag een tweede winkeltje of een keten, nou die zou zich wel verder ontwikkelen. Wat mij betreft is dat prima en kan dat naast elkaar bestaan.

I: Oké. We gaan naar Kant.

R: Mooi.

I: Ehm. We gaan het weer over het winkeltje hebben. Kant zegt dat de enige ethische handeling is een handeling die vanuit de plicht om ethisch te handelen, wordt gedaan.

Zelf geeft hij dan als voorbeeld dat als een winkeleigenaar eerlijke prijzen geeft, maar hij doet het alleen maar omdat hij weet dat wanneer hij bijvoorbeeld voor de ene prijs zou aanslaan en voor de ander een andere prijs. Maar wanneer er een vreemdeling of klein kind in de winkel zo komen, zou hij hetzelfde moeten doen. Hij zegt dat iets alleen ethisch is als er een intrinsieke motivatie is en hij voor iedereen gewoon standaard dezelfde prijs hanteert. Hoe kijk jij hier tegenaan?

R: Ehmm... vanuit een winkel vind ik wat anders dan vanuit een zakelijk perspectief. Wat mij betreft is Arval geen winkel. Maar vanuit een winkelpositie, retail, zou ik me kunnen voorstellen dat je met een soort eenheidsprijs werkt. Als je praat over business to business dan denk ik dat dat wat anders is. Dan denk ik dat je een meer flexibele prijs hanteert. En een klant die honderd worsten bij je koopt, krijgt een andere prijs dan iemand die 1 worst bij je koopt. Dus in business to consumer geloof ik meer in eenheidsprijs, in een zakelijke omgeving geloof ik dat je je prijs aanpast op een marktsituatie. Een klant die meer bij je afneemt betaalt dan wat minder dan iemand die meer bij je afneemt.

I: Ik denk dat dat niet per se is waar Kant op doelde. Kijk, waar het vooral om gaat is. Nah, niet dat je transparant bent, maar dat je eerlijk bent in je handelen. Ik denk dat het merendeel van onze klanten ook wel weet dat Ahold een ander tarief krijgt dan een bedrijfje op de hoek en dat weten bedrijven ook van elkaar. Dat zeggen wij denk ik ook wel eerlijk en open. Waar Kant denk ik meer op doelt, is de motivatie van het handelen van de winkelier.

Misschien is dan een beter voorbeeld, dat ik bij Unilever als ik van een order een inzet maakt, er zoveel wijzigingen zijn dat ik her en der wel wat marge kan pakken omdat ik weet dat mijn contactpersoon daar niet achter komt. Is dat geoorloofd? Dat duidt misschien beter waar Kant op doelt.

R: Ja, en dan vind ik de bewoording niet goed. Ik ben dan meer van: als je het maar kunt uitleggen. Als een leaseprijs van 800 euro naar 810 euro gaat. In de massa, ziet jouw contactpersoon dat niet. Maar stel dat hij ernaar gaat kijken en hij belt jou, dan moet je het kunnen uitleggen. Als jij dat kan zonder te haperen of zonder met je ogen te knippen, want de consumentenprijs is omhoog gegaan en de rente is ook de verzekeringspremie is omhoog gegaan en daardoor is die auto duurder, dan is het duidelijk en dan heb je gehandeld conform de afspraken die je hebt gemaakt. Als je van 800 euro 810 euro maakt zonder dat je dat kunt uitleggen. Dan heb je in mijn optiek geen goed verhaal. En tuurlijk van die 810 euro, kun je ook 811 euro maken, dat kan ik ook nog wel zonder knippen. Je kunt wel een euro wegpoetsen, maar voor een tientje geldt dat niet. Je moet doen wat duidelijk is, je moet doen wat is

afgesproken en als je dan een eurootje of twee pakt, dat is wat mij betreft prima en binnen de ethiek van mogelijkheden toegestaan. Als er niks uit te leggen valt en je doet er een tientje bij in de hoop dat de klant het niet ziet, dát zou mij niet aanspreken.

I: Nee.. En is het dan vooral omdat hij het dan wel kan zien? Want er is ergens iets in jouw gevoel dat anders is als er heel veel verandert in de leaseprijs je pakt wat marge, of je pakt tien euro in de hoop dat hij het niet ziet.

R: Kijk jouw contactpersoon begrijpt dat wij hier zitten om de auto voor een zo hoog mogelijke leaseprijs te verkopen en het is zijn taak de auto voor een zo laag mogelijke leaseprijs in te kopen. En Arval is een rijk bedrijf en Unilever is een rijk bedrijf en niemand gaat vallen over een euro. Maar het pikken van 12 euro.. en dat is moeilijk om te zeggen van dit is wel geoorloofd of dat is niet geoorloofd. Maar in het voorbeeld dat ik je aangeef, 1 of 2 euro pakken op een leaseprijs van 800 euro... dat zit in de marge wat kan, maar 12 euro is een te grote marge om te pakken ook al ziet de klant het niet. Je moet het kunnen uitleggen. En uitleggen in een goed en duidelijk verhaal. Niet van ehmm en ik ga het even uitzoeken. want dan begint hij al te denken van..waarom kan iemand dat niet in een keer uitleggen? Blijkbaar is er iets aan de hand. Ik denk je moet het kunnen uitleggen zonder met je ogen te knippen en in die marge is er wat mij betreft ruimte voor een paar euro.

I: Oké, helder.

Het volgende voorbeeld gaat over de test die ik met je deelde. Het is goed om te weten dat Kants idee over ethiek niet gaat om die test, maar om het gevoel van plicht. Daarom heet het ook plichtethiek. Maar, hij geeft eerder als een soort tool mee: kan mijn handeling als stelregel gelden voor de hele maatschappij? Wat vind je van deze test? Is dat een goede test? Zou het kunnen werken?

R: Ik denk dat dat wel zou kunnen werken. Ik denk dat het goed is dat je vanuit jezelf kijkt naar de probleemstelling en vanuit daar een standpunt inneemt. En op dat breder uitrolt, ik denk dat dat zou kunnen werken ja.

I: Oké. Ja. Ehmm. Kant staat tegenover John Stuart Mill in de ethiek, ze zijn eigenlijk tegenpolen. Kant zegt dat al het ethisch handelen eigenlijk ongeacht de consequenties moeten zijn, terwijl Mill zegt dat het handelen altijd moet bijdragen aan een bepaalde consequentie. Dat komt denk ik goed naar voren in het volgende voorbeeld.

In Amsterdam is een bom geplaatst, op een drukke locatie, de Kalverstraat. Als de bom afgaat, en dat zal gebeuren, zullen er duizenden doden vallen. Maar de verdachte is opgepakt. Hij wil niet spreken. Wat we nog kunnen doen is hem martelen. Wat zeg je ervan, mag de meneer gemarteld worden?

R: (Lacht even) Ik zou 'm in de Kalverstraat neerzetten.

In de hoop dat hij zo dicht mogelijk bij de bom zit en dat hij dan ook het leven laat. Dat is ook een vorm van martelen.

Het hangt er heel erg vanaf wie er tegenover je hebt. Ik denk dat je volkeren hebt die door te martelen misschien wel precies bereiken wat ze willen bereiken. Ze zeggen, 'martel mij maar, maar ik ga niet vertellen waar de bom staat. Iemand die met zijn wieg in een ander deel van de

wereld heeft gestaan, zal het niet zo fijn vinden als je z'n nagels begint uit te trekken en die zou vertellen waar die bom ligt. Maar martelen... ik geloof er niet zo in dat dat een oplossing is.

I: Je denkt dat de strategie niet werkt.

R: Dat klopt.

I: Maar stel je voor dat het wel werkt. Zou het dan mogen. Je hebt alleen nog maar deze tool.

R: Je weet dat het antwoord dan gaat komen?

I: Het is de enige tool die je nog hebt.

R: Ja, dan is het toegestaan.

I: Stel, dezelfde situatie. Alleen je hebt het martelen al geprobeerd en het heeft niet gewerkt. Je hebt wel een familielid gevangen genomen en je weet.. als ik die nu ook ga martelen dán gaat hij wel praten. Is dit nu ook geoorloofd?

R: Met een beetje pijn in mijn hart zeg ik ja. Want ik denk aan het grotere belang.

Als al het andere geprobeerd is.. Erover nadenkend.. een familielid martelen. Nee. Dat gaat me toch te ver. Ik zal alles ontruimen en als we dan het familielid moeten martelen alleen maar om materiële schade te voorkomen, dan zeg ik nee.

I: Je probeert nu het experiment te slim af te zijn.

R: Haha.

I: Dat mag dus niet. Wat we willen weten is of er een verschil is.. Je geeft aan dat je de verdachte wel wilt martelen, maar ergens is het een beetje zijn eigen schuld dat hij in deze situatie zit. We gaan ervan uit dat de familie er niet van weet.

R: Nee, daar houdt het op.

I: En dat heeft dan te maken met het recht van die persoon?

R: Ja, hem martelen om de situatie te redden vind ik prima, maar de volgende generatie. Nee.

I: Nee. Oké.

Oké. Andere situatie. Er is een treinrails. Dit is een bekend experiment. Misschien ken je het wel. Er is een treinrails waar een trein over rijdt en de trein gaat recht op vijf man af die op het spoor staan te werken. De mannen kunnen geen kant op en zijn gedoemd om te komen door de botsing. Er is alleen een wissel, vlak voor het punt waar de vijf mannen werken. Het enige is, op dat andere spoor staat 1 iemand te werken. Jij staat vlakbij de wissel en kunt de trein van spoor laten wisselen. Wat doe je?

R: En die ene kan ook nergens naar toe.

I: Die kan ook nergens naartoe.

R: Ja, ben ik de god om te beslissen of er aan die wissel getrokken wordt?

Gevoelsmatig zeg ik, laat er dan maar 1 gaan in plaats van 5.. Je gaat het vast ingewikkelder maken. Maar mijn antwoord is, ik laat de trein over die ene meneer rijden in plaats van over 5.

I: Toch wel? Ik dacht even dat je de andere kant op ging.

R: Nee, nee.. Ja ik vind het wel, is het aan mij om over het leven van die ene meneer te gaan? Maar ik kies toch rationeel. Niet wetend of die vijf heren allemaal 80+ zijn, op het randje van de dood en die ene misschien wel een vader met een jong gezien. Maar ik kies voor de simpele weg. 5 levens of 1 leven? 1 leven wordt geslachteofferd.

I: Oké... Andere situatie, lijkt op de voorgaande. Wederom een trein die af rijdt op 5 mannen. Zij kunnen geen kant op, maar dit keer is er geen wissel. Er loopt wel een brug over het spoor en daar sta jij. Je staat niet alleen, maar met een heel dikke meneer. Hij buigt zich al iets voorover om te kijken wat er daar gebeurt. Je weet als hij op het spoor zou liggen, de vijf mannen gered zouden worden. Geef je de man een zetje?

R: Haha. Nee dat ga ik niet doen. Ik ga niet persoonlijk die man vermoorden. Ik kom in gewetensnood van van hier tot China dat ik het niet doe. Maar ik ga niet die meneer een duwtje geven en echt helpen om zo het leven kwijt te raken, ondanks dat het verschil tussen trekken aan een wissel en kiezen tussen 1 op vijf en iemand een duwtje geven heel klein is. Maar ik doe het niet.

I: Oké, helder.

Het laatste experiment heeft nog steeds betrekking op John Stuart Mill.

Wat tegenstanders van Mill soms zeggen is dat het utilisme soms de rechten van een individu zou kunnen schaden, omdat het recht van een individu ondergeschikt zou zijn aan het geluk van het groter geheel. Een extreem voorbeeld hiervan is het verbranden van de christenen door de Romeinen in de Arena's. Het geluk van een christin werd daar weliswaar opgeofferd maar als tienduizend romeinen daardoor plezier hebben, zou de daad volgens het utilisme ethisch zijn. Zo zou het ook ethisch kunnen zijn om iemand binnen Arval te pesten, als een groter aantal collega's hier plezier aan beleefd. Mill zegt dat die gedachte niet klopt. Hij denkt dat die gedachte niet juist is. Omdat het menselijke gevoel uiteindelijk nooit gelukkig kan worden van zo'n handeling. Daarom draagt dit ook niet bij aan het groter geluk van het geheel.

Wat denk jij, heeft hij gelijk? Of hebben de critici een punt.

R: Ja, lastig. Ik pak even het voorbeeld van het pesten van de collega. Het is natuurlijk makkelijk om in de groep mee te lopen met het pesten van de collega. Ehm, en misschien dat ik dat in eerste instantie ook wel doe. Maar uiteindelijk zal in mijn hart, hoop ik, ook wel ergens een stemmetje zijn die zegt: "Dit kan echt niet". Ik zal proberen in dat geval de groep te beïnvloeden door hem niet te pesten of om ervoor te zorgen dat het pesten wat meer geneutraliseerd wordt. Dus ik denk dat ik eerste instantie mee zou pesten en ook zou juichen als de Romeinen weer een Christen in de fik steken. Maar on the long run zou ik wel bedenken; "dit is niet de goede manier". En hoe kan ik ervoor zorgen dat de collega niet gepest wordt, of tegen de Christenen zeggen: 'Zorg dat je weg gaat'. Dus eerst zou ik meelopen. Maar er zou later een stemmetje horen in mijn hoofd, die zou zeggen 'dit is niet goed'.

I: En dat stemmetje, ik hoor je soms zeggen hoofd en soms hart. Denk je dat ethisch handelen en goed-doen, komt dat vooral vanuit je hart of vanuit je verstand?

R: Ehm. Ik denk dat dat in belangrijke mate vanuit je hart komt en in minder belangrijke mate vanuit de ratio, vanuit je hoofd. Uiteindelijk wel in je hoofd. Maar dat diepe stemmetje in je. dat zegt 'dat moet je niet doen'. Dat komt denk ik uit je hart.

I: Dankjewel.

We zijn nu bij het laatste stukje aangekomen. De eerste vraag is misschien wel een hele moeilijke vraag, maar gebaseerd op ons gesprek, hoe denk je dat Mill, Kant en Aristoteles aankijken tegen MVO bij Arval? En wat zouden ze zeggen dat wij moeten gaan doen?

R: (Stilte). Ik denk over het algemeen dat het MVO-beleid van Arval zeg maar op hun hele smalle basis is gebaseerd. Dat MVO door ons als Arval wordt beleefd van dat moeten we doen, maar met een minimale inspanning proberen we de targets te halen. Terwijl mijns inziens zouden we veel meer moeten en kunnen doen als het gaat om MVO-beleid. Dus, ik denk dat dat bij een zeer beperkt aantal mensen werkelijk vanuit het hart komt. En dat de grootste groep het totaal niet belangrijk vindt. En dat stuit me tegen de borts.

I: Wat stuit daar precies?

R: Omdat ik denk dat we een behoorlijke aarde moeten achterlaten voor onze nazaten en de nazaten van onze nazaten. En als je een oude lul bent, zoals ik, dat je dat belangrijker vindt. En als je misschien een 22-jarige account manager bent die net komt kijken, dat je daar met op een andere manier naar kijkt. Maar ik vind heel sterk dat ik voor zover dat in mijn vermogen ligt een behoorlijke wereld moet kunnen achterlaten voor mijn kinderen en kleinkinderen en dat vind ik erg belangrijk. En ik wil daar alles aan doen wat binnen mijn vermogen ligt. En dat mag wat mij betreft geld kosten en tijd kosten, daar mag ik aandacht aan geven. Ik wil daarin investeren, als ik denk dat de wereld er dan beter uit komt te zien dan dat ie nu is.

I: Jij bent, net als ik, MVO-ambassadeur en we zijn het er denk ik allemaal over eens als MVO-ambassadeur van, laten we nu wat meer doen. Daar hebben we het regelmatig over. Maar stel dat je de volledige beslissingsbevoegdheid had over Arval, en budgetten. Frankrijk was misschien even uit beeld. Wat zou je dan doen?

R: Ik denk dat het bij mensen zelf begint. Ik zou mensen meer - en meer overtuigen van het belang van MVO. Een strand schoonmaken is misschien niet het allerleukste om te doen, maar heel belangrijk om te zorgen dat men de goede mindset krijgt. Dus als ik het voor het zeggen zou hebben op MVO-gebied, niet gehinderd door budgetten, zou ik heel veel meer doen voor de omgeving, het schoonhouden en schoonmaken van de omgeving, projecten steunen voor kansarme mensen met name gericht op kinderen, de toekomst. Gericht op de toekomst. Bijvoorbeeld ook kinderen in Afrika voorzien van stroom, zodat ze kunnen studeren, om kinderen slimmer te maken en te helpen met opleidingen. En niet je blikje op straat gooien, zo van : 'iemand anders ruimt het wel op'. Maar mensen helpen en faciliteren om ervoor te zorgen, letterlijk, dat de aarde schoner wordt en blijft. En dat doe ik in mijn eigen omgeving bijvoorbeeld door afval op een goede manier te scheiden, door op de fiets te komen, door zo min mogelijk de auto te gebruiken, te overwegen of ik wel noodzakelijk de weg op moet, kan het op een andere manier? Dus ik ben steeds bezig met: 'Is het belangrijk dat ik doe op dit moment of kan ik het

ook anders doen?'.Ik denk dat als iedereen zo zelf zijn druppeltje op de gloeiende plaat kan gooien, dan wordt de plaat in ieder geval een beetje afgekoeld.

I: Dat zijn allemaal denk ik hele mooie voorbeelden die je daar noemt. Ze doen me allemaal heel erg denken aan goed burgerschap. Ehm, dat past denk ik heel erg bij de antwoorden die je tot nu toe hebt gegeven. Als je kijkt naar wat Arval doet, dan is dat toch auto's op de weg zetten. Af en toe heb ik nog wel eens een 7-serie (U: een auto met een hele hoge uitstoot), daar ben ik heel blij mee. Ik vind dat super tof om op de weg te zetten. Tegelijkertijd denk ik soms, klopt het dat ik hier zo blij mee ben.

R: Ja, maar onze business is auto's leasen. Onze business is, en dan maakt het niet zoveel uit of het nu een Aygo (U: zuinige kleine Toyota) of een 7-serie is. Ehm en het feit dat je erover nadenkt van 'klopt het dat ik die 7-serie inzet', dat vind ik al goed. Ehm, dat je ook nog even met je klant overlegt van, kies dan wel een 7-serie met een zo laag mogelijk verbruik. Dat je daar je invloed op wilt uitoefenen, dat is goed. Maar dat de directeur van Unilever niet kiest voor een Aygo, dát snap ik ook wel. En dat een man van zijn status in een 7-serie rijdt, begrijp ik ook. Maar laten we proberen de auto voor een goede periode en met de juiste brandstofsoort in te zetten en met een zo laag mogelijk brandstofverbruik en dat we hem zoveel mogelijk beïnvloeden om goed met de auto om te gaan.

Kijk, uiteindelijk is onze business auto's leasen. En we zijn natuurlijk hier, even plat gezegd, een gore geldmachine. Als die auto's niet inzetten dan kunnen we niet dat geld genereren dat bijdraagt aan het resultaat van BNP Paribas. En daar heb ik ook niet zoveel moeite mee, als we er maar voor zorgen dat we dat verantwoord doen. En dan vind ik het niet zo erg als we een keer een BMW 7-serie inzetten.

I: Is ons doel ehm als organisatie om zoveel mogelijk winst te behalen?

R: Ehm..

I: Is dat ons belangrijkste doel?

R: Uiteindelijk voor ons als business wel ja. En daar is verder ook helemaal niets mis mee. Ehm. Waarbij we ons moeten realiseren dat als we veel winst maken, we ook mogelijkheden moeten gebruiken, om met die winst die we gemaakt hebben, op een goede manier met die gelden omgaan. En ik denk oprecht dat als ik zie hoe we dat als Arval doen, en waar we als BNP Paribas mee bezig zijn, om ook andere mensen te helpen met die miljarden winst die gemaakt wordt, ehm, dan vind ik dat we dat op een goede manier doen. En dat we hier zitten om geld te verdienen, ja dat is nu eenmaal zo. We zitten hier niet om klanten tevreden te maken, dat is een uitkomst. Uiteindelijk zitten we hier om geld te verdienen.

I: En stel je voor dat we, en dat is een situatie die in een marktwerking niet snel voor zal komen, maar stel dat wij allemaal ontevreden klanten en berijders hadden maar op de een of andere manier slagen wij erin om veel geld te verliezen..

R: Dat kan, maar dat is dan een hele korte termijn visie.

Het zou kunnen zijn dat we verschrikkelijk veel geld verdienen over de rug van onze klanten en berijders en dat zij vreselijk ontevreden zouden zijn. Dat zou in theorie kunnen, ik zou niet

weten hoe dat moet, maar het zou in theorie kunnen. Maar ik denk dat het een hele korte termijn politiek is. Die ontevreden klanten krijgen uiteindelijk allemaal spijt.

I: Ja oké, maar ik wil weten: vind je dat slecht?

R: Ja, dat vind ik slecht. Ik zou niet kunnen werken bij een bedrijf die kiest voor een combinatie van ontevreden klanten, berijders. Maar wel winstmaximalisatie. Dat past niet bij wie ik ben. Ik zoek dus de balans in de tevredenheid van de berijders, onze medewerkers. Dat hele spectrum. En daarbinnen moet iedereen tevreden zijn. En natuurlijk, tevreden is een betrekkelijk woord. En natuurlijk wanneer jij nu 40 duizend euro verdiend, dan wil je liever 80 duizend euro verdienen, dat snap ik ook wel. Maar, binnen de mogelijkheden denk je dat je daar een balans in moet zoeken. En dat de consequentie daarvan is dat je een mooi bedrijf hebt waar goed geld verdiend wordt.

I: Dat was de laatste vraag, die er niet helemaal bij hoorde, maar ik ben blij dat ik 'm heb gesteld. Wil ik alleen graag nog weten wat je van het gesprek vond.

R: Ik vond het een pittig gesprek. Pittig omdat, dat heb je vast gemerkt, ik af en toe echt wel moest nadenken over het antwoord dat ik wilde geven. Zeker als er keuze gemaakt moest worden om 1 meneer of 5 mensen te moeten redden. Dan zijn dat wel zaken waar ik even goed over moet nadenken. Wat gaat naam respondent daar op antwoorden?

Ik vond het een leuk gesprek. Anders dan ik verwacht had. Mijn verwachting was dat het wat meer over MVO-beleid zou gaan. Maar het gaat meer om het gedachtegoed daar omheen. En ik heb ondertussen van je geleerd dat de manier waarop ik denk redelijk overeen komt met Aristoteles en dat is geloof ik niet iets om je over te schamen. Daarover pratend, denk ik dat dat past bij wie ik ben.

Een leuk gesprek, Esther.

I: Dankjewel.

RESPONDENT 5

Opnamerecorder aangezet nadat verteld is over het onderwerp

I: Ik ga eerst iets vertellen over de structuur van het gesprek. Dit is opgesplitst in drie stukken. Het eerste stuk gaat over de vraag hoe jij naar ethisch handelen kijkt. Het tweede stuk gaan we gedachte-experimenten doen. Daarna gaan we het hebben over MVO bij Arval. Onderwerp dat we gaan bespreken is MVO vanuit ethisch-filosofisch perspectief. We gaan eigen op zoek naar de normen en waarden van jouzelf die daaraan ten grondslag liggen. We gaan daarbij drie filosofen gebruiken. Aristoteles, John Stuart Mill en Immanuel Kant. Ken jij een van deze heren?

R: Nee.

I: Oké, alright.

De eerste vraag is: zou je kunnen omschrijven wat in jouw optiek de essentie van ethisch handelen is.

R: Ethisch handelen, ik dacht dat het over MVO ging?

I: Ik denk dat dat ook heel erg op elkaar lijkt. MVO is in mijn optiek ook ethisch handelen. Ik weet niet hoe jij dit zelf ziet?

R: Ethisch zakendoen?

I: Ja ethisch handelen vanuit een organisatie.

R: Ehh.. in lijn met de normale verwachting die je kunt hebben?

I: Ja.

R: Is dat voldoende?

I: Nou ja, laten we het straks nog even hebben over MVO dan. Ik wil nu graag weten wat vind jij dat ethisch handelen is?

R: Nou, dat je als partij betrouwbaar bent. Doen wat de richtlijnen zeggen, wat de afspraken voorschrijven. Dat je ervoor zorgt dat iedereen in leven blijft of, hoe noem je dat. Dat je niemand het vel over de neus haalt.

I: Ehh.. Oké. Als je bijvoorbeeld tegen je kinderen zou zeggen, een van je dochters zou vragen, wat is het goede om te doen? Wat is een goede regel om in mijn leven te gebruiken om af te wegen wat goed of kwaad is? Wat zou je dan zeggen?

R: Die vraag heb ik nooit gekregen hoor. Haha.

Wat is goed of kwaad?

Dat zijn de normen en waarden die je in je leven meekrijgt. Doe de ander geen kwaad of geen pijn. Zorg dat jij niet profiteert ten opzichte van een ander?

I: Bedoel je ten nadele van een ander?

R: Of ten nadele, maar eigenlijk dat je gelijk bent.

I: wat bedoel je daar als laatste mee, dat je gelijk bent aan een ander?

R: Nou, dat als je een stukje taart mag pakken, dat je dan niet het grootste stuk pakt. Dat je met elkaar nadenkt van, het ene stuk is groter, het andere stuk is kleiner, wat zullen we doen?

I: Een ander niet benadelen?

R: Ja, dat zit er ook in. Er zitten twee gehaktballen in de pan. Welke pak je, de grote of de kleine.

I: Haha, oei, ik zou altijd de grote pakken. Ik eet nu geen vlees meer. Maar ik ben dol op gehaktballen.

R: Sinds wanneer dan? Oh dat mag ik misschien nu niet vragen, dan wijken we te veel af.

I: Laten we het daar later over hebben.

R: Wat Aristoteles zegt over ethisch handelen. Hij is eigenlijk niet zo heel erg van één regel. Hij gebruikt meer een aantal kernthema's voor zijn perceptie op ethisch handelen. Goed om te weten dat hij voor Christus leefde, de andere twee komen uit recenter geschiedenis. Maar Aristoteles heeft als kernwoorden: gemeenschap, in zijn tijd, van de oude Grieken, was dat de Polis.

R: Ja.

I: Je zou dat dus gemeenschap of maatschappij kunnen noemen. En in die gemeenschap moet men handelen naar een deugdelijk karakter. Het is niet één stelregel, maar als een deugdelijk persoon schat je iets in.

R: Voor de gemeenschap.

I: Ja. Wat een een ander belangrijk begrip is bij hem, is teleologie. Dat betekent dat iedereen van optimaal nut zou moeten zijn voor de gemeenschap.

R: Dat je een bijdrage hebt.

I: Ja. Als je een schoenmaker bent, zorg dan dat je de beste schoenmaker bent. Idem voor iedereen binnen de maatschappij.

Dan is er Kant, uit de 18e eeuw. Hij zegt, eigenlijk een beetje het tegenovergestelde. Hij is kritisch op Aristoteles en zegt: je kunt niet maar zeggen dat iedereen vanuit een goed karakter moet handelen, dan doet iedereen wat hij zelf wil. Er is een simpele regel die je kunt toepassen en dat is: mijn handeling moet als stelregel gelden voor iedereen. Als iets wat ik doe schade brengt aan de gemeenschap, dan is dat geen ethisch handelen.

Is dat voldoende duidelijk uitgelegd?

R: Eh nou, maar als ik zeg: ik steel, mag dan iedere andere ook stelen?

I: Nee, want dat zou schade brengen aan de maatschappij. Dus je moet eigenlijk jezelf afvragen: kan mijn handeling als regel voor iedereen gelden?

R: Hij is dus wat meer negatief. Aristoteles zegt meer het moet bijdragen aan de gemeenschap en Kant zegt eerder het mag geen schade brengen.

I: Je zou kunnen zeggen.-

R: De een is meer halfvol en de ander half leeg.

I: Nou, misschien is Kant wel iets negatiever.. maar wel heel erg moralistisch. Hij zegt dan ook een ethische handeling kan alleen plaatsvinden omwille van de ethische handeling zelf. Niet vanwege een bijkomstig voordeel of omdat je er zelf blij van wordt.

R: Als het maar geen nadeel betekent.

I: Nou, je doet het vanuit je morele plicht om het te doen.

Dat is eigenlijk nog belangrijker dan de stelregel die we net bespraken. Hij zegt: er bestaat geen andere handeling die deugdelijk is, dan een handeling die vanuit intrinsieke motivatie om het goede te doen.

R: Maar dan doe je dus ook geen dingen die wel goed zijn?

Je doet dingen niet die niet goed zijn.

I: Nou, als jij je naaste helpt, of een zwerver voedt, en je vraagt je dan af, zou mijn handeling als stelregel kunnen gelden voor iedereen? Dan kun je daar 'ja' op antwoorden.

R: Ja oké.

I: En voor de test van de stelregel, zal ik dan toch nog even een voorbeeld geven. Stel er is een maatschappij waarin men bezit heeft, in zo'n maatschappij kan stelen niet. Stel dat er geen eigendommen waren, was stelen misschien geen onethische handeling.

Het is dus een soort test die je kunt doen als je je afvraagt of je iets wél of niet kunt doen.

R: Ja, oké.

I: De derde is John Stuart Mill, hij komt historisch gezien vlak na Kant. Hij gelooft in het Greatest Happiness Principle. Dit is een theorie die al wel ouder is. Het gaat er daarbij om continu een afweging te maken: datgene wat ik doe, draagt dit bij aan het grotere geluk van het geheel of aan minder pijn voor het geheel? Dan is dat een goede handeling. Maar, dat betekent dus, in tegenstelling tot bij Kant, dat je soms iets kan doen wat vanuit zichzelf niet goed is, maar wel bijdraagt aan het geluk van het grotere geheel.

R: Dat is een beetje op het randje dan.

I: Op het randje?

R: Tussen ethisch en niet-ethisch.

I: Mill gelooft dat het ethisch is op het moment dat het geluk van het grotere geheel.

R: Ja, maar dat kan dus iets zijn wat iemand onethisch vindt.

I: Iets wat iemand anders onethisch vindt, ja. Maar hij zegt dat het wél ethisch is als het bijdraagt aan het geluk van het grotere geheel.

R: Voorbeeldje. Er is een dief, hij steelt bij één iemand honderd duizend euro en geeft dan duizend mensen honderd euro. Is dat dan ethisch?

I: Volgens hem misschien dan wel.

R: Dat ben ik dan helemaal niet met hem eens. Ik ben het nog het meest met die Aristoteles eens.

I: Dat kan.

R: Een beetje ouderwets ben ik he?

I: Zo zie je maar weer.

Ik denk wel dat ik Mill nog een beetje moet helpen om zijn theorie te verkopen door wel toe te voegen dat hij een nuance heeft aangebracht in de theorie. Hij zegt dat onderdeel van ethisch handelen ook het humane gevoel van de mens is. Er zijn bijvoorbeeld wel eens critici die zeggen, de Romeinen die de Christenen verbrand hebben in de arena's, die waren dus eigenlijk prima bezig. Die tienduizend mensen die aan het kijken waren, die hadden het dan heel leuk en die ene die in de fik werd gestoken, ja die dan net wat minder. Maar uiteindelijk heeft het op die manier dus bijgedragen aan het geluk van het totaal.

R: Ja, met die mensen in het Colosseum

I: Ja. En Mill zegt dan dus, dat is niet waar want vanuit ons humane gevoel, zou dit uiteindelijk niet gevoelen, ook niet voor de toeschouwers en dus ook uiteindelijk niet leiden aan een bijdrage voor het geluk van het geheel.

R: Dat is toch bijvoorbeeld ook zo met de doodstraf? Is dat ethisch?

I: Ja, hoe.-

R: Als Saddam Hoessein doodgeschoten wordt.

I: Ja, maar doen ze dat dan om het geluk van het geheel?

R: Misschien als opluchting?

I: Want misschien is het ook om toekomstige boeven af te schrikken?

R: Ja. Ik heb er nooit over nagedacht hoor, hierover.

I: Maar Kant zal denk ik eerder zeggen dat je 'm niet mag doodmaken voor het geluk van de rest. En Mill misschien van wel.

Goed, even terug naar je antwoord. Aristoteles spreekt je het meeste aan?

R: Ja, en die laatste misschien wat minder.

I: Wat spreekt je aan in Aristoteles?

R: Dat je niet alleen naar jezelf kijkt. En oh, wat zei die andere ook alweer?

I: Kant? Hij zegt vooral dat je een goede handeling vanuit plicht doet, intrinsiek. En niet om een consequentie zoals Mill.

R: Ja, dat zie ik ja.

I: En Kant geeft ons ook het categorisch imperatief mee. Dat is die test om na te gaan of een handeling ethisch is ja, of nee.

R: Daar ben ik het ook mee eens ja.

Dus ik denk dat ik ook wel een beetje de kant van Kant op ga.

I: Het is ook niet erg als je er een beetje tussenin zit.

R: En hoe je het net uitlegde sprak het me meer aan.

I: We gaan straks ook een paar experimenten doen en hopelijk komen we dan nog wat dichterbij jouw waarheid.

R: (Lachend) Ja, anders zijn we straks te lang bezig.

I: Ik denk dat jouw agenda anders meer in het gedrang komt dan het mijne.

R: (Lachend) Oh, is het niet zo druk boven?

I: (Lachend) Ik blijf anders gewoon iets langer zitten, komt goed.

Als we kijken naar motivatie voor ethisch gedrag, is dit een belangrijk verschil in de benaderingen van de filosofen. Kant zegt bijvoorbeeld dat dit echt alleen intrinsiek moet zijn terwijl Mill zegt dat je ook vooral naar een bepaald gevolg van buitenaf kijkt, extrinsiek.

Wat denk jij hiervan?

R: Nou ja, het ligt een beetje aan het doel denk ik?

I: Dan is het dus al gevolg-afhankelijk. Als je het over een doel hebt.

R: Nah.. ja. Sommige dingen doe je omdat dat gevraagd wordt of omdat het gewenst is, en sommige dingen doe je omdat het vanuit je hart komt.

I: Ja. En wat doe je dan bijvoorbeeld wat gewenst is?

R: Als het gaat om handelen?

I: Interesse tonen in mensen. Ja bij de ene doe je dat omdat je je interesseert in diegene en bij de ander doe je het omdat het belangrijk is.

Toch?

I: Ja precies.

R: Als je op een verjaardag zit, zit je wel eens naast mensen waarvan je zegt, daar heb ik niet zoveel mee. Maar ja gaat toch een vraag stellen of interesse tonen. Niet omdat je daar nu behoefte aan hebt.

I: Ja, precies. Als je achterliggende moraal is van: ik wil die persoon niet kwetsen. Dan zou dat nog een ethische handeling kunnen zijn.

R: Ja, maar het kan ook zijn van: wat moet ik anders hier.

I: Misschien is een makkelijker voorbeeld dat van de winkeleigenaar. Zou ik eigenlijk pas later gebruiken, maar doen we nu vast.

R: (Lachend) Zo, flexibel!

I: Ja, je kent mij.

R: De winkeleigenaar.

I: De winkeleigenaar. Hij hanteert voor al zijn klanten een eerlijke prijs, dezelfde prijs. 5 cent voor een ei. Eerlijk gezegd geen idee of dat tegenwoordig een realistische prijs is.

R: Neuh. Een ei. Dat is twee euro ofzo voor 10 eieren.

I: Oké 20 cent voor een ei.

R: Eet je ook geen eieren

I: Ja dat wel, maar ik koop ze eigenlijk nooit. Opvallend.

Kant zegt: stel je hanteert voor iedereen een eerlijke prijs, 20 cent. Maar, hij doet dit alleen meer omdat de mensen uit het dorp anders met elkaar zullen praten en erachter komen. Dan heeft dat niets met ethiek te maken.

R: Nee nee nee.. Voor de Bühne.

I: Ja, voor de Bühne. Stel er komt een vreemdeling in de winkel en hij geeft ook aan hem dat ei mee voor 20 cent, terwijl hij er niet achter kan komen, dan is dat een ethische handeling.

Ik geef die eerlijke prijs, want ik wil een eerlijke prijs geven.

R: Ja... ja. Ik snap het.

Maar daar ben ik het niet mee eens. Als je iemand anders die het minder goed heeft nu een voordeliger prijs geeft. Ben je dan niet meer ethisch?

I: Ja, maar je verplaatst het probleem nu naar pricing: mag je voor de ene klant een andere prijs hanteren als voor de andere. Dat gebeurde bij Respondent 4 ook. En je kunt zeggen, niet al onze klanten hebben hier eenzelfde leaseprijs.

R: Nee hoor dat dacht ik niet. Ik dacht aan dat ei van jou.

I: Ja, maar ook daar gaat het niet om. Het gaat om de motivatie, daar zijn we naar op zoek.

R: Ja, maar ik denk dus als je iemand anders dat ei goedkoper aan wilt bieden, dan mag dat toch ook?

I: Ja, dan geef je het weg als een goede daad. Maar nog een ander voorbeeld.

Stel, ik geef geld aan een zwerver en daarna zet ik het op Facebook of Instagram.

Dus eigenlijk doe ik het bijna meer voor mijn Instagram..

R: Ja, daar hou ik niet zo van.

I: En dan zegt Kant dus van, die handeling is eigenlijk niet ethisch. Terwijl Mill eerder zou zeggen dat het een win-win situatie is. Iedereen happy: hij met z'n euro en jij met je insta.

Denk je er nog steeds hetzelfde over?

R: Ja, als het voor de Bühne is, is het niet uit je hart.

I: En dan is het dus niet ethisch?

R: (Lange stilte). Ja, is het dan niet-ethisch. Is het ethisch of niet-ethisch? Is er geen tussenweg?

I: Ja, misschien is het dan een neutrale handeling. Maar geen ethische handeling.

R: Ja, op zich, kijk mij is goed zijn, of dat nou per se onethisch is.

I: Ik geloof dat ik wel ongeveer begrijp waar je staat.

R: Ja? Waar sta ik dan?

I: Ik denk dat je dat niet slecht vindt. Je vindt het niet slecht als iemand het ook een beetje voor zijn Facebook doet, of voor Instagram. Maar je staat er meer achter wanneer iets uit het hart komt.

R: Ja, en dat bedoelde ik net ook. Een goed doel. Je kunt een goed doel steunen omdat je wilt laten zien dat je een goed doel steunt, of je kunt een goed doel steunen omdat je het een goed doel vindt. Ik had gisteren nog een discussie met iemand. Ehh.. Jeffrey (U: een collega bij Arval). We hadden het over iemand die meedeed aan een fietstocht voor Alzheimer Ik zei tegen 'm van: doet ie nou mee omdat hij wil fietsen of omdat hij meedoet voor Alzheimer. Ik zei tegen Jeffrey: je moet eigenlijk aan zo iemand vragen van: oké en nu is er een zwemtocht voor Alzheimer en een fietstocht voor het Rode Kruis, wat ga je dan doen?

I: Ja..ja.

R: Heeft iemand nou iets met fietsen, of met Alzheimer? Als iemand eigenlijk iets met fietsen heeft, neem ik die actie toch minder serieus.

I: Je hebt natuurlijk heel veel van die charity's voor de rijksten der aarde, eh miljardairs. Die zitten daar met kaviaar en de duurste toestanden. Misschien met een budget voor het feest van 5 miljoen en ze brengen 500 duizend euro op voor het goed doel. Ja, is dat nou ethisch?

R: Ja, dat is de vraag.

Ja, Esther, ze willen dat graag laten zien. Kijk mij eens even goede charity eh..

En daar heb ik mijn vraagtekens bij, tenzij het echt uit iemands hart komt.

I: Oké.

R: Ik begrijp wel dat dat gebeurt. Laat dat duidelijk zijn. Maar ik vind het niet heel ethisch. Net als, kijk eens wat wij allemaal doen aan MVO.

I: Ja. En andere kant, spread the good news, zou je ook kunnen zeggen. Als mensen het geloof niet hadden verspreid, dan was niet het hele Westen nu christelijk geweest. Terwijl je ook zou kunnen zeggen, het geloof is iets tussen jou en God.

R: Ja, maar een Jehova's getuigen gaat ook zaterdag langs de deuren omdat hij achter zijn geloof staat. Dat doet hij niet omdat hij..

I: Goed. We gaan het nu hebben over verantwoordelijkheid voor ethisch handelen.

Binnen Arval, wie is er verantwoordelijk voor ethisch handelen of dat men ethisch handelt?

R: Daar is iedereen verantwoordelijk voor. En ehm, om mensen op die verantwoording te wijzen daar is ook iedereen verantwoordelijk voor. Maar het is de taak van het management en middenmanagement om iedereen daar op te attenderen en te blijven attenderen.

I: En als ik.. Ik heb best veel vrijheid in mijn huidige functie, ik kan best wel veel met leaseprijzen spelen. Als ik daar afspraken niet na kom. Bijvoorbeeld eigen risico's belast voor een klant die dat heeft afgekocht, want ze hebben dat niet door? Is dat mijn verantwoordelijkheid? Of bijvoorbeeld die van jou? (U: de respondent is de directeur van de afdeling van de interviewer). Of, van de organisatie?

R: Nee, uiteindelijk is het niet de verantwoordelijkheid van het individu, maar van degene die verantwoordelijk is voor de organisatie.

Dat kan ik zijn, maar ook iemand anders.

I: En stel, men komt erachter en er komt een rechtszaak. Moet iemands kop dan rollen, bijvoorbeeld de jouwe? Of zou Arval als organisatie bijvoorbeeld een boete moeten krijgen.

R: Dat ligt eraan wat je ervan weet. Als je als leidinggevende ervan weet of je stimuleert het. Dan heb je meer een persoonlijke verantwoording. En op het moment dat dat niet zo is, dan heb je als organisatie die verantwoording. Je ziet toch wel vaker dat iemand die leidinggevende is soms ook in de gevangenis kan belanden. Uiteindelijk, wordt diegene dus ook verantwoordelijk gehouden. En als organisatie krijg je dan een boete, of kun je die krijgen. Afhankelijk van wat het was.

I: En hoe denk je dat jij dat stukje van jouw verantwoordelijkheid, als commercieel leider van deze organisatie. Hoe zou jij dat zelf willen inrichten of hoe richt je dat in?

R: Mensen krijgen vrijheid. Je weet wat je weg mag geven en je weet wat je moet verdienen. En daar zitten bepaalde minima en maxima aan. En daar moet je op controleren. En als je constateert dat het niet zo is, dan moet je corrigerend handelen.

I: Ja. Dus vooral een controlerende en corrigerende rol?

R: Nee, primair een stimulerende en coachende rol en daar hoort bij dat je ook controleert.

I: Dus, eerst stimulerend dan controlerend.

R: Ja en dan corrigerend als dat nodig is. En daar leert iemand dan ook weer van.

I: Ja. Als het goed is wel.

Dat was het eerste stukje van het gesprek. Dan gaan we nu gedachte-experimenten doen.

R: Eindelijk.

I: Heb je al iets gehoord, van de andere heren?

R: Nee, nee. Helemaal niks.

I: Mooi, anders had je er al over kunnen nadenken.

De vragen die ik trouwens stel, heb ik niet zelf verzonnen. Ik heb ze geleend van Michael Sandel. Die was toevallig van de week op NPO 3 trouwens. Heel misschien heb je dat gezien?

R: Nee.

I: Nou Michael Sandel is een filosoof, hij geeft les op Harvard over ethiek. Dit is vaak gelinkt aan politiek, maar ook aan het bedrijfsleven. Hij is daar wereldberoemd mee geworden. Zijn colleges zijn ook te zien op YouTube. Echt een moderne manier van lesgeven. Vaak gebruikt hij gedachte-experimenten om te kijken hoe zijn studenten op dingen reageren en om discussies te ontlocken. Ik gebruik zijn experimenten.

Het eerste heeft betrekking op Aristoteles. Ik heb hem net omschreven als iemand die teleologie heel belangrijk vindt. Dus doelmatigheid van dingen en mensen.

Stel je nu voor, je woont in een gemeenschap en er is een viool beschikbaar. De viool is van unieke kwaliteit en kan de mooiste muziek voortbrengen.

Wie in de gemeenschap geef je de viool.

R: Diegene die het beste viool kan spelen. Maar hoe kom ik daarachter?

I: Misschien door audities. Maar laten we ervan uitgaan dat dát duidelijk is.

Er is ook iemand die heeft zijn hele leven gespaard om de viool te kunnen kopen. Die krijgt 'm dan niet?

R: Ehm, waarom heb je dat niet gelijk verteld?

I: Dat verzin ik er nu even bij.. ik ben benieuwd wat je dan vindt.

R: Nee. Ik denk dat er meer profijt voor iedereen is als degene die het beste kan spelen de viool krijgt. Degene die het ding kan kopen, kan misschien helemaal niet goed spelen. Daar heeft niemand dan wat aan, alleen hij.

I: Oké, als je nu, en ik weet niet of je daarvan bent, maar een hele speciale oldtimer of een echte verzamelaar heb jij thuis staan. (Lachend) Geen Skoda. (de respondent rijdt Skoda).

R: Haha. Dat is geen liefhebbersauto. En ik heb ook geen andere.

I: Maar stel, en die staat daar en kun je verkopen voor een ton aan een een-of-ander rijk jochie die er al 800 heeft staan. Maar je kunt hem ook verkopen aan een echte liefhebber die de auto van binnen en buiten kent en er fantastisch voor zou zorgen. Maar hij heeft maar 50 duizend euro. Waar ben je geneigd om de auto aan te verkopen?

R: Ja, dan ga ik 'm verkopen aan degene die het meeste biedt.

(Lachend) Dat is niet ethisch zeker?

I: (Lachend) Je hebt nu een minnetje achter je naam.

R: Sorry hoor. Maar als ze hetzelfde zouden bieden, zou ik 'm wel aan die liefhebber geven.

I: Haha, ja.

Aristoteles vindt het heel belangrijk dat je je ontwikkelt als mens. Hij vindt het belangrijk dat mensen van optimaal nut zijn voor de maatschappij en vond net dus ook dat de viool naar de beste speler moest gaan. En hij zegt ook, dat wanneer je je niet ontwikkelt, dat keurt hij af. Hij zal heus hebben gevonden dat niet iedereen een Einstein hoeft te worden, maar wel moet je pogen jezelf te ontwikkelen.

Nu zijn er natuurlijk mensen die meer houden van bankhangen en misschien hun hele leven series kijkend doorbrengen. Hij zou dat afkeuren, vermoeden wij. Er was toen natuurlijk geen televisie.

R: Ja.

I: Eh, hoe kijk jij daar tegen aan. Is daar iets mis mee?

R:Eh, ja ik vind het zonde voor het individu, maar als iemand dat wil, moet hij het zelf weten.

Ik kan niet mensen die niet willen motiveren om zichzelf te ontwikkelen.

I: Ja oké, maar vind je dat-

R: Stom?

I: Wel prima?

R: Zonde.

I: Maar wel ethisch?

R: Wel ethisch ja. Is dat niet Aristoteles?

I: (Lachend) Ja, het gaat helemaal mis nu.

Ehm, maar stel je nu voor iemand is een heel begaafd arts. Hij heeft daar heel lang voor geleerd en is zeer, zeer kundig. Hij heeft het twee jaar gedaan, maar hij vindt het maar niks.

Hij besluit te stoppen als arts en gaat series kijken op de bank. Daardoor kan hij geen mensen meer helpen. Dat is oké?

R: Hm, ja. Ja, dat is oké.

I: (Ironisch) Ik verzin dit voorbeeld gewoon zelf ik ben eigenlijk wel trots, een beter voorbeeld dan Sandel, vind ik.

R: Maar vind jij dit een raar antwoord dan?

I: Nee hoor, helemaal niet. Ik vind het geen raar antwoord. Eh, tot nu toe heeft iedereen ook het antwoord gegeven dat het wel je vrije keuze is. Maar eerlijk gezegd denk ik er zelf anders over. Ik vind zelf wel dat mensen zich moeten ontwikkelen. Ja, die norm heb ik wel.

R: En als iemand dat niet doet?

I: Dat vind ik fout, ja.

Daarmee niet gezegd hebbende dat dat de waarheid is. Maar ik vind dat je je moet ontwikkelen, voor de gemeenschap maar ook voor jezelf.

R: Ja, voor de individu is het zonde.

I: Ja, en ook voor de gemeenschap. Ja, ik vind dat dat je menselijke plicht is, om jezelf te ontwikkelen.

R: Oh ja? Dat zie ik niet zo.

Maar goed, we hoeven het niet eens te zijn.

I: Nee. En voor iemand kan ontwikkeling zijn om alleen maar naar buiten te gaan en te leren een gesprekje aan te gaan. Voor iemand die niet sociaal is. Het is niet dat iedereen ambitie voor een carrière moet hebben.

R: Ja, maar als het er niet in zit, zit het er niet in. Ik kan het wel vinden van mijn omgeving. Van mensen die hier werken, of van mijn dochters. Maar als iemand daar niet voor open staat of iemand staat wat verder van mij af. Dan ga ik me er niet druk om maken. Dan denk ik alleen: wat een lamzak.

I: Haha, ja precies. Alright.

Nu komen we bij Kant aan.

We hadden het net al even over het eerste voorbeeld. Dat is het voorbeeld met de winkeleigenaar.

R: Met die eieren.

I: Ja, met die eieren.

Je voelde je toen wel beter thuis bij een handeling die intrinsiek is.

R: Ja. Dat klopt.

I: We gaan het dan nog over het categorisch imperatief hebben. Dat is de stelling dat een ethische handeling, een handeling is die ook door alle andere mensen zouden moeten kunnen worden gedaan.

Zo, dat waren volgens mij alle koppelwerkwoorden achter elkaar. En daar was jij het volgens mij wel mee eens zojuist?

R: Al je handelen zou door iedereen moeten kunnen worden gedaan?

I: Ja. Jouw handeling zou als stelregel moeten kunnen gelden voor de hele maatschappij waarin je leeft.

R: Ja, dus mijn voorbeeld is een voorbeeld voor een ander? Of ik handel zoals ik verwacht dat anderen ook handelen.

I: Ja, je moet verwachten dat wat jij doet, dat iedereen dat zou kunnen doen.

R: Ja, maar wat ik kan, dat kan niet iedereen.

Als ik aan auto's kan sleutelen, betekent niet dat een ander ook aan auto's kan sleutelen.

Maar als je iemand op straat zou groeten, dan zou je dat van een ander ook kunnen verwachten, want dat kan iedereen. Een hand opsteken. Behalve als je geen hand hebt.

I: Ja, nee, ik snap wat je bedoelt. Maar eh, stel dat we het weer even over auto's hebben. Respondent 1 bijvoorbeeld, vindt dat we tegen hele dikke auto's, wat noemde hij als voorbeeld? Een Mercedes G-klasse, dat we daar 'nee' tegen moeten zeggen. Want dat is zo'n uitstootgevenede auto, daar zouden we dus 'nee' tegen moeten zeggen. Respondent 4 zei daarentegen, dat een bepaalde meneer of mevrouw dat wel mag of kan rijden, en iemand anders rijdt een Aygo en samen is dat weer passend in het geheel. Kant zou dus zeggen als een G-klasse schadelijk is voor het milieu, en dan zou je dus eigenlijk dat niet moeten doen. Dat woordje eigenlijk, dat zegt al heel veel.

R: Niet kunnen of willen?

I: Niet moeten doen, vanuit het categorisch imperatief.

R: Oh nee, daar ben ik het ook niet mee eens. Vanuit het milieu bedoel je?

I: Dan zou je het dus niet moeten rijden, want als iedereen in die auto gaat rijden, krijgen we-

R: Ja maar nee. Dan kun je beter zeggen.. als niet iedereen een Tesla kan rijden (U:een volledige elektrische auto, die als milieuvriendelijker wordt gezien).

I: Zo bedoelde Respondent 1 dat niet.

R: Niet iedereen mag het, omdat het te duur is.

I: Zo moet je het niet zien. Het gaat erom, ik mag het niet doen als ik van mijn naasten of verre naasten niet mag verwachten dat zij dat ook zouden doen. Het gaat erom dat het niet mag, niet of het niet kan. Als ik tien euro heb, kan ik iets kopen en een ander niet, dat is een andere discussie.

R: Je hebt ook mensen die zeggen van, ik heb een boot, en een ander kan dat niet. Moet je dan geen boot nemen?

I: Het gaat niet zo om rijkdomverdeling. Maar stel je voor, jij hebt inderdaad een boot. Je hebt heel veel geld, dus jij kan die boot kopen. Maar die boot, boten zijn ook heel milieubelastend, als

iedereen zo'n boot zou nemen, zouden mensen luchtvergiftiging krijgen. Binnen een jaar zouden mensen dan bijvoorbeeld longproblemen krijgen.

R: Ja, ja.

I: Kant zou *dán* dus zeggen, mijn gedrag kan geen stelregel zijn voor anderen. Als anderen ook die boot zouden hebben zou dat namelijk tot problemen leiden.

R: Dan heb ik nog een goed voorbeeld. Als iedereen op de wereld met het vliegtuig op vakantie zou gaan, zou de wereld dat qua milieubelasting ook niet aankunnen. Betekent dit dat jij niet naar Kreta op vakantie mag gaan?

Dan ben ik het er niet mee eens. Dat is namelijk niet zo. Niet iedereen kan met het vliegtuig op vakantie.

I: Hm ja, oké.

R: Stel jij hebt een hele grote boom in je tuin. Als iedereen de bomen in de tuin zou kappen, zou er te weinig CO₂-uitstoot zijn. Mag jij dan de boom niet kappen?

I: Ehm, ja dat is dus de discussie.

R: De boom die al jouw schaduw wegneemt, ehh zon.

I: Wat ik zelf denkt is dat Kant. Kant is heel erg wetmatig, zwart-wit. Hij zou misschien kijken hoe vaak iedereen in de wereld op vakantie met het vliegtuig zou kunnen. Dus stel het is niet mogelijk dat iedereen elk jaar met het vliegtuig op vakantie gaat, maar het is wel mogelijk dat iedereen dat eens in de tien jaar doen, *dán* is het wel geoorloofd voor die ene keer.

R: En als je dan twee keer zou vliegen.

I: Dat mag dan misschien niet.

R: Jaaa, nee daar ben ik het dus niet mee eens.

I: Nee, oké. Oké, helder.

Ik ga nu een voorbeeld gebruiken bij de theorie van Mill. Misschien komen we er dan toch ook nog wat meer achter hoe Kant-gezind je nou echt bent.

R: Ja, ik was net wat meer van Kant he? En nu ineens niet meer.

I: Zo zie je maar weer.

R: Toch wat meer Aristoteles.

I: Misschien verander je nog wel naar Mill, dat zou een verrassing zijn.

In het volgende voorbeeld is er een bom geplaatst in Amsterdam, op een hele drukke plek.

Het lijkt erop dat duizenden mensen dood zullen gaan, maar de verdachte is opgepakt.

De verdachte wil alleen natuurlijk niets zeggen. Alles geprobeerd, niets werkt. Er is nog maar één mogelijkheid en dat is om de verdachte te martelen. Mag dat?

(De respondenten knikt van ja).

I: Ja he?

R: (Luid) Ja!

I: Ook al is martelen op zich niet ethisch.

R: Ja, maar wel voor de rest.

Dus dan ben ik toch meer van hem.

I: Ja.

R: Hahaha.

I: Nu, is het zo dat de verdachte nog steeds niet wil praten. Maar er is ook een familielid opgepakt. Als we dat familielid ook martelen, wil de verdachte wel praten. Mag dat?

R: (Zacht) Ja.. ja.

I: Oké, en de reden daarvoor is?

R: Omdat er anders duizend mensen doodgaan.

I: Ahh oké. Het familielid dat ze hebben opgepakt is een klein meisje. 7 jaar. Blonde staartjes.

R: Hahaha, het wordt steeds leuker.

I: Dat meisje mag worden gemarteld.

R: Ja, als er geen andere mogelijkheid is.

Ja, maar ik denk dat die man. Als hij zijn dochter al ziet en het dreigement hoort, dan spreekt hij al.

I: Ja, oké maar we mogen nu niet gaan spelen met het experiment. Er moet echt gemarteld worden. Jij zou dat wel doen, voor het geluk van het groter geheel. Heb je toch een beetje van Mill.

R: Ja.

I: Nou, oké.

R: Was dat verrassend?

I: Ja, de meeste mensen zeggen dan toch van, dat gaat me te ver. Eigenlijk alleen Respondent 1 niet.

R: Die duizend mensen, daar zitten toch ook onschuldige kleine meisjes bij, met diezelfde staartjes.

I: Ja, dat is ook zo. Maar voor veel mensen is het een bepaalde grens die je dan overgaat omdat dat kleine meisje, en het was niet eens nodig bij de anderen om het een klein meisje te noemen, -

R: Hahaha.

I: Maar, die staat daarbuiten. Je mag niet-

R: Indirect staat die daarbuiten.

I: Ja, maar die weet daar niets van.

R: Nee.

I: Dus je offert dan echt één iemand voor de rest en dat gaat veel mensen te ver.

Terwijl, bij de verdachte, zegt men dan: die heeft zichzelf in deze situatie geplaatst, dus het is logisch dat hij daarmee ook een bepaald risico loopt.

R: Nou, ben ik het een keer met Respondent 1 eens. Ook leuk.

I: Inderdaad. Nou een ander voorbeeld nog. Je hebt nu een trein en de trein rijdt over een rails waar even verderop 5 mannen staan te werken die geen kant op kunnen. De trein kan niet tijdig remmen. Er is wel een zijspoor, daar staat één iemand te werken die ook geen kant op kan. Jij staat vlakbij de wissel en kunt kiezen om van spoor te wisselen. Wat doe je?

R: Deze heb ik volgens mij wel eens gehoord.

I: Iedereen is onschuldig, tenminste zover jij weet. Je hebt geen verdere informatie over de personen.

R: Ja, ik zou die wissel wel omtrekken ja.

I: Oké. Er rijdt nu nog steeds een trein en het zijspoor bestaat niet. Je hebt nu één rails en daaroverheen gaat een brug. Jij staat op die brug en ziet een hele, hele dikke meneer staan. Hij staat al iets voorovergebogen want kijk toe wat er gebeurt. Als je hem een zetje geeft, valt hij op het spoor en stopt hij daarmee de trein. De vijf mannen worden dan gered.

R: (Lachend) Gooi, ik hem over de railing? Haha, nee dat zou ik niet doen.

I: Hmm ja. Die vijf man gaan dan wel dood. Dat had je wel kunnen voorkomen.

R: (Stilte) Nee, dan is dat te dichtbij.

I: Ja.

R: En ik krijg hem er ook niet overeen, hij is te dik.

I: Haha, dat was ook Respondent 1s probleem, maar misschien dat het jou nog wel zou lukken. (U: Respondent 1 is een halve meter kleiner dan Respondent 5).

R: Ja, weet je. Je weet niet of het hier succes heeft.

I: Jawel, in deze situatie weet je dat wel.

R: Ja, de vraag is natuurlijk hetzelfde. Ga je iemand opofferen of niet?

I: Het voelt alleen anders?

R: Ja, het voelt anders ja. Omdat je iemand aanraakt.

I: Ja, grappig.

Marien kwam hierin met een mooi voorbeeld. Het lijkt namelijk dat deze situatie heel onrealistisch is, maar dat is het niet. Als je het hebt over zelfrijdende auto's.

R: Die moeten die keuze maken.

I: Die moeten echt die keuze maken.

R: Daar is ook heel veel discussie over. Hoe meerel kun je zo'n auto maken. Moet ik zelf tegen een boom aanrijden of tegen vijf mensen?

-De telefoon van Respondent 5 gaat er volgt een kort gesprek.-

I: We hadden het erover dat het toch wel een relevant voorbeeld is

R: Ja, van die zelfrijdende auto's.

I: Marien gaf als voorbeeld dat je aan de ene kant van de weg een oud vrouwtje ziet en aan de andere kant schoolkinderen. Voor wie wijk je uit?

R: Ja, of rij je jezelf te pletter?

I: Of rij je jezelf dood. Inderdaad. En als het jezelf natuurlijk overkomt, als bestuurder.

R: Dan weet je dat ook niet.

I: Dan weet je dat ook niet, wat er gebeurt. Dat is eigenlijk heel random. En sommige dingen, denk ik, kun je beter aan het lot overlaten. Misschien kunnen ze een random-functie op die zelfrijdende auto's maken.

Goed. John Stuart Mill staat dus voor het utilisme, The Greatest Happiness Principle. Hij bracht daar die nuance in van het menselijke gevoel. Hij zegt dus ook dat ons menselijke gevoel voorkomt dat wij onethisch handelen. Kant zegt juist dat onze rede dat doet.

Wat denk jij: ethisch handelen, doen wij dat vanuit ons gevoel of verstand?

R: (Lange stilte). Eh. Ik denk dat dat veel meer uit gevoel gebeurt. Ik denk dat je daar vaak niet eens over nadenkt.

I: Hm.

Mijn gevoel is altijd wel als ik twee stukken taart zie, om dan toch echt de grootste te pakken. En dan zegt mijn verstand-

R: Oh ja, sorry ja. Dat verstand zegt dan ehh-

I: Ik weet niet, misschien zegt bij jou je voel juist wel om niet het grootste stuk te pakken?

R: Nou, ik vind het een moeilijke vraag. Is het gevoel of verstand.

Ik zou zeggen gevoel. Maar gevoel zou ook verstand gedreven kunnen zijn.

I: Wat denk je dat Aristoteles zou zeggen?

R: (Hele lange stilte).

I: Hij zegt eh dat deugdelijk handelen, komt vanuit een deugdelijk karakter.

R: En karakter is dan gevoel.

I: Dat denk ik niet. Ik denk dat, karakter is karakter.

R: Maar is karakter verstand dan, nee toch ook niet?

Karakter is een samensmelting.

I: Ja he? Ja.

R: Daarom..het is.. En gevoel.. gevoel ontstaat ook door verstand. Je doet een heleboel en daar denk je niet bij na. En ondertussen is dat wat je doet wel ontstaan vanuit iets waar je ooit over nagedacht hebt. Maar is het dan gevoel of verstand?

I: Dan is het denk ik karakter.

R: En karakter is dan een samensmelting tussen gevoel en verstand. En levenservaring.

I: En wat je net zegt, dingen waar je ooit over na hebt gedacht. Ja, dat is je karakter.

R: Karakter vormt zich en blijft zich vormen, blijft veranderen.

I: En het wordt gevormd door zowel het gevoel en verstand.

R: Hoe hebben de anderen daarop gereageerd?

I: Ehm divers. De eerste neiging is om te zeggen gevoel. Dat snap ik ook-

R: Ja en gevoel is ook weer verstand gedreven.

I: En wat is dan je gevoel? Want ik heb best vaak de neiging om iets te willen wat heel onhandig, of niet goed is. Dat is mijn gevoel dan toch? En mijn verstand moet mij best wel vaak corrigeren. Ik heb heel vaak zoiets van, ik moet helemaal niet naar mijn gevoel luisteren.

De andere respondenten zeggen alleen wel, je moet naar je gevoel luisteren. Alsof je gevoel je altijd maar naar het juiste leidt.

R: Het is wel een moeilijke. Maar ik doe ook niet zo heel veel vanuit mijn gevoel.

I: Nee?

R: Ik kan wel heel snel een besluit nemen, maar dat is dan ook gebaseerd op, hoe is iets in het verleden gegaan of.-

I: Maar bijvoorbeeld met die dikke meneer. Dan was gelijk jouw antwoord-

R: Dat was gevoel. (Stilte). Dat was gevoel.. Maar dat is een situatie waar ik niet eerder mee te maken heb gehad.

I: Misschien als je een bepaalde ervaring hebt, dan kun je het vanuit je verstand doen en anders moet je het wel vanuit je gevoel doen. Of vanuit je redeneringsvermogen.

R: Ja, ik denk in dezelfde situatie, de ene keer doe je dit en de andere keer doe je dat.

Wat wil jij altijd drinken. Wil je de ene keer tonic, de andere keer cola en de andere keer sinas? Of neem je altijd tonic. Ik neem dan ook altijd hetzelfde.

I: Hahaha, ja.

R: Misschien heel saai. Wat doe jij?

I: Ik heb een aantal drankjes die ik drink. Koffie, water, wijn en bier. En dat wissel ik af. En een tonic is trouwens ook wel lekker af en toe.

Oké. Volgens mij is ons antwoord dat het een combinatie is.

R: Een combinatie.

I: Oké. Ik hoop dat je nu een beetje wegwijs bent geworden met de filosofen. Volgens mij wel

R: Ik ben meer onder de indruk van jou.

I: Oh... Oké. Dankjewel.

R: Ik zit net even te denken.. wat een wijsheid zit er in dat hoofd.

I: Oh.. Oké. Bedankt.

R: En ondertussen, wat ben ik een domoor. En dat ik mezelf verder wil ontwikkelen.

En ook knap dat je dat wilt.. om zo verder te ontwikkelen.

I: Het is altijd zaak om je eigen interesse te volgen. Anders wordt het een opgaven. De opleiding die ik doe-

R: Die raakt je.

I: Nou, de opleiding die ik, doe. Dit is maar een klein stukje ervan. Ik heb één relatief klein onderzoek gedaan met dit onderwerp, ethiek en filosofie en dat ging zo vloeiend. Ik hoefde tijdens het schrijven niet heel erg na te denken, het kwam er zo uit. En toen, dacht ik: je weet dan dat je daarin moet afstuderen. Zodoende heb ik dit gekozen.

R: Leuk. Knap.

I: Ik wilde je eigenlijk nog wat vragen. En de vraag is. Eh. Als je de theorieën hebt aangehoord, we hebben erover gesproken. Wat denk je dan dat Aristoteles, Mill en Kant zouden zeggen tegen Arval als het gaat over MVO.

R: (Lange stilte). En wat is dan MVO?

I: Ethisch handelen door Arval.

R: Die link leg ik nog niet meteen. Maar goed, als je zegt, iets goed doen voor de ander. (Lange stilte). Ik denk wel dat het hem zit in iets doen waar de ander beter in wordt, in plaats van iets doen waar.. eh hoe zit dat ook alweer?

I: Die stelregel bedoel je?

R: Je moet iets doen waar iedereen beter van wordt. Je levert een dienst waar de klanten gelukkig van worden. Dat zit dus meer in.. wie zei dat? Eh. dat enthousiasme-gevoel.

I: Van geluk?

R: Ja, het gevoel van geluk.

Ja, en dat ze dus niet ontevreden zijn, de klanten.

I: En waarom wil je dat niet? Ik stelde de vraag aan Respondent 4 bijvoorbeeld: 'Wat is het doel van Arval.' Hij maakte een opmerking die die vraag bij mij deed oproepen. Hij antwoordde hierop met 'ja'. En toen vroeg ik, 'hoe zit dat met klanttevredenheid. Is dat niet ons grootste doel?'. Hij zei: "nee, dat hoort erbij, maar is niet ons doel". Toen vroeg ik: "wat als we nu veel winst kunnen maken, zonder dat de klanten tevreden zijn, zou je dan willen werken voor Arval? Als we wel heel veel geld verdienen".

R: En toen werd het moeilijk.

I: Dat wilde hij niet.

R: En uit die tevreden klant komt die winst dan wel. Daarom zeg ik, uiteindelijk is het... Je wilt niet dat ze niet-ontevreden zijn. Dat is neutraal. Je wilt dat ze enthousiast zijn.

I: Ja.

R: Ja, je wilt dat positieve van.. van wie was dat ook alweer?

I: Ja, je bedoelt nu Mill?

R: Ja, Mill was dat. Ben ik het weer met hem eens.

I: Ja.. eh. Ja. Dus je wilt bijdragen aan het geluk van de klanten, en dat vind jij ook stukje maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zeg ik dat goed?

R: Dat is dat verhaal van dat ethisch handelen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is voor mij iets te doen eh voor de maatschappij, niet zijnde de klant.

I: Waarom niet de klant?

R: Daar doe je je werk al voor, dat is je werk. En maatschappelijk verantwoord ondernemen vind ik dat je iets doet voor iemand die het niet zo goed heeft.

I: Iets extra's?

R: Ja.

I: Oké. Ben ik benieuwd.. hoe kom je bij dat idee? Want maatschappelijk verantwoord ondernemen zegt juist iets over ondernemen. Niet over iets extra's? Veel mensen zeggen bijvoorbeeld, maatschappelijk verantwoord ondernemen is het ondernemen zo inrichten dat je stakeholders dus je klanten, je leverancier, je medewerkers er geen schade aan ondervinden of er beter van worden.

R: Ja.

I: Dus ook je klanten.

R: Ja, maar wat jij zegt, vind ik een soort van vanzelfsprekendheid. En alles wat je nog meer doet, dat vind ik maatschappelijk verantwoord. Want, is de maatschappij alleen je stakeholders? Er is veel meer..

I: En vind je dan ook dat Arval dat moet doen, dat stukje extra?

R: Nee.

I: Nee..

R: Nee.. dat doen wij voor.. wij doen onethisch maatschappelijk verantwoord. Denk ik.

I: Voor ehh.

R: Voor de Bühne. Het zit ook niet in het hart.. Waarom steunen wij het Rode Kruis. Zit dat in het hart van iemand?

I: Dat weet ik niet. Ik kocht pas van die kersen. (U: het Rode Kruis had een actie met kersen). En dat deed ik toch echt wel voor het Rode Kruis.

R: Maar eh... Ik ben wel zelf lid van Natuurmonumenten. Maar dat komt omdat ik graag in het bos ben. En ik vind dat dat gesteund moet worden. En het Rode Kruis, persoonlijk heb ik daar helemaal niets mee.

I: Ja.

R: En die steunen wij als Arval wel. (U: het Rode Kruis is een klant van Arval) maar dat doen we om te laten zien van, kijk ons eens goed bezig zijn met het Rode Kruis. Dan moet ik eerlijk zeggen dat wij nooit echt koketteren met dingen die we goed doen. Eh dat wij 13e keer beste leasemaatschappij zijn, daar moet je ook heel hard voor zoeken, wil je dat vinden (U: Arval is dit jaar door onafhankelijk onderzoek voor de 13e achtereenvolgende keer verkozen als beste leasemaatschappij onder contactpersonen).

I: (Lachend) Moet je onze nieuwe handtekening eens zien. (U: de handtekening van alle medewerkers is aangepast met een plaatje dat zegt '13e keer beste leasemaatschappij').

R: Ja, ja, ja. Maar ik vind dat we daar veel meer mee zouden kunnen of moeten doen. Voorbeeld, zag je de Gaypride was? Daar stond Leaseplan met een hele grote boot. (U: Leaseplan is een belangrijke concurrent van Arval). Zij meten dat aan alle kanten uit. En dan denk ik, doe je dat nou omdat je vindt dat iedereen homofiel mag zijn, of zo van 'kijk mij eens'. Dan denk ik van.. ja, nou.. dan zou ik niet zo'n boot nemen. Dat wij het Rode Kruis steunen, dat zie je ook niet overal naar buiten komen.

I: Dat is dan iets dat wij graag doen, of iets wat we willen doen?

R: Ja, wat we willen doen ja. Maar als het Rode Kruis geen klant was, hadden we dat nooit gedaan.

I: Nee.

R: En daarentegen vind ik, een groep mensen die hier de straat gaat schoonmaken, daar was jij ook bij, dat komt veel meer uit het hart.

I: Ja.

R: Of mensen die met gehandicapten naar de Apenheul gaan. Daar heb ik respect voor. En voor jou ook, als jij dat in de regen gaat doen.

I: Ja.

R: Ja, ik heb het ook wel eens gedaan in het Amsterdamse Bos.

I: Het is leuk ook wel toch? Leuk om te doen.

R: Je hebt toch ook dat onderzeeschip die iets doet met alle ballonnen uit de zee?

I: Ja, bedoel je die Nederlandse jongen die een plastic monster heeft gecreëerd om de zee schoon te maken.

R: Ja, dat vind ik leuk. Dát vind ik mooie dingen. Ik zag een filmpje van iemand die ging zwemmen voor een goed doel, met zijn handen op z'n rug. Dát vind ik echt heel bijzonder. Je hebt ook mensen, die doen dan mee aan een zwemtocht voor ALS, die lijken het alleen te doen voor 'kijk mij eens'. Denk aan die Beau van Erven Dorens. Denk jij dat hij met ALS begaan is?

I: Geen idee. Soms denk ik dat mensen niet eens weten wat ALS is. Maar ik denk wel, je kunt dat nooit voor iemand invullen.

R: Het is natuurlijk mooi dat ze het doen, maar ze doen het meer om ..

I: Om te showen.

R: Ja, daar heb ik dan een beetje moeite mee. Doe het dan wel intrinsiek.

I: Ja. Maar ik denk wel echt dat het interessant is om een keer te kijken naar MVO, niet naar iets dat je extra doet, maar veel meer van: 'doe ik wel eens iets in mijn werk, wat ik niet als privé-persoon zou doen? Of, 'doe ik wel eens iets waar ik me niet helemaal goed bij voel?'. Ik heb dat wel eens gedaan. Met een leaseprijs. Of misschien heb ik wel eens een foutje weg gepoetst en dat ik dan dacht, eigenlijk is dit niet goed. En als je het woord eigenlijk gaat zeggen-

R: Dan is het niet goed.

I: Dat gevoel van: dát kan eigenlijk niet of er zo over nadenken. Dat is MVO volgens mij. Dat ethisch handelen, gewoon is van: 'ik ben hier een ethisch persoon, net als ik dat thuis ben'. Ik denk dat het daar begint.

R: Ja. Nou.. dat zeg je wel heel mooi.

I: (Stilte). Oké, mooi.. Dit was wel het einde van het gesprek.

Eh, of wil je zelf nog wat toevoegen? Dat mag natuurlijk.

R: Nou, op wie vind je nu dat ik het meeste lijk?

I: Ehh, ik weet het niet. Je bent een beetje lastig, als ik dat zo mag zeggen. Dat mag ik wel zeggen he?

R: Hmm-mm. Dat idee had ik al.

I: Je ging soms een beetje van hot-naar-her. Ik had je misschien beter kunnen voorbereiden. Maar het is juist ook de bedoeling van zo'n gesprek-

R: Om ook te confronteren

I: Ja, en om ook eventueel van gedachten te veranderen. En wat ik nu zou roepen, en ik moet dit gesprek nog analyseren, is dat ik jou het meeste bij Aristoteles vind passen . Want Aristoteles is niet van zwart of wit. Die bekijkt dat situationeel. En dat zie ik jou ook in het gesprek doen. Van, in deze situatie vind ik dit gedrag passend. Bijvoorbeeld, in het geval van de bom, vind je het op dat moment passen dat je op een utilistische manier naar de wereld kijkt. En op een andere moment, zeg je van 'nee, ethisch gedrag moet zélf ethisch zijn'. Ik denk dat dat het beste bij Aristoteles past.

R: Toch wel. Daar begonnen we wel mee.

I: Ja, vaak is je eerste gevoel het juiste.

R: Ja. Ik vind het moeilijk. En knap dat je daar zo mee bezig bent. Dus complimenten nogmaals.

I: Oké. Dankjewel

R: Gracias, verder geen vragen.

I: Oké. Jij bedankt.