

De beroepen van manager en bestuurder genieten veel aanzien in Nederland. Studies als bedrijfskunde die op dergelijke beroepen voorbereiden, zijn dan ook onverminderd populair. Tegelijkertijd staan ze onder druk: nu van het bedrijfsleven wordt verwacht een bijdrage te leveren aan een maatschappelijk verantwoord economisch klimaat, klinkt steeds vaker de vraag of economische studies wel genoeg doen om studenten voor te bereiden op dit aspect van hun beroep. Is er wel voldoende aandacht voor moraal en maatschappij? De coronacrisis zet dergelijke vragen op scherp.

Ethicus **Jelle van Baardewijk** reflecteert in dit artikel op de problemen en uitdagingen van het vakgebied.

WAT JE (NIET) LEERT BIJ EEN STUDIE BEDRIJFSKUNDE

Corona heeft enorme gevolgen voor onze economie: er vallen klappen in de horeca, detailhandel, mode en logistiek. De werkloosheidscijfers stijgen en de beurskoersen dalen. Maar er zijn ook economische winnaars zoals supermarkten, online winkels en kranten. Ook voor het bedrijf Roche is dit coronavirus een geluk bij een ongeluk. Roche is in Nederland marktleider in de productie van laboratoriummateriaal. Vrijwel alle Nederlandse laboratoria zijn afhankelijk van Roche en het bedrijf kan de vraag momenteel maar net aan. Bovendien is Roche in het bezit van een vloeistof die weleens waardevol kan blijken voor een coronamedicijn. Toen journalisten van tijdschrift *Follow the Money* vroegen of het Roche het recept van de vloeistof wilde delen met andere organisaties, kregen zij geen antwoord. Toen diezelfde vraag bij het tv-programma *Jinek* aan Roche-directeur Esther de Rooij werd gesteld, beweerde zij dat het recept reeds online zou staan, wat niet klopte. Mede door de journalistieke aandacht liep de kwestie hoog op en heeft de Europese Commissie Roche berispt. Daarop heeft Roche alsnog de relevante receptuur vrijgegeven, hetgeen niet meer kon voorkomen dat het bedrijf in ongenade viel bij het grotere publiek. Toen de maatschappelijke nood aan de man was, gaf Roche immers niet thuis en koos het bedrijf stoïcijn voor het eigen belang. Het management verkoos marktdominantie en winstpercentages boven het zo optimaal mogelijk beschermen van de volksgezondheid.¹

De casus van Roche stemt somber: Hoe kan het dat een onderzoeksjournalist moet openbaren dat Roche in het bezit is van een belangrijk recept en tevens de kink in de kabel vormt in het gebruik van dat recept in de strijd tegen corona? Het is goed dat er politieke instituties zijn zoals de Europese Commissie die het publieke belang dienen door het bedrijfsleven te wijzen op hun morele verplichtingen in noodsituaties – maar idealiter zou deze stok achter de deur natuurlijk niet in actie hoeven komen. De gevolgen van de nalatigheid van Roche in deze roerige tijden zijn beperkt, maar het probleem is niet opgelost.

Amoreel zelfbeeld

Het verbaast mij niet dat de managers, bestuurders en toezichthouders van een bedrijf als Roche kennelijk een matig ontwikkelde morele antenne voor maatschappelijke vraagstukken hebben. We zien op veel plekken in het grotere bedrijfsleven dat het algemeen belang nauwelijks meetelt bij grote bedrijfsbeslissingen. Een illustratie daarvan is de wijze waarop internationaal opererende bedrijven zo min mogelijk belasting betalen: men zet alles op alles om optimaal te profiteren van de *mismatches* tussen de belastingregimes in verschillende landen.² Nu is het ontwijken van belasting in tegenstelling tot belastingontduiking niet verboden,

maar bij veel grote organisaties is die ontwijking wel tot een twijfelachtige kunst verheven. Dit gedrag is al jaren de norm. Hoewel er veel kritiek klinkt: tientallen wetenschappers en intellectuelen riepen onlangs in *de Volkskrant* op tot een beperking van maatschappelijke steun voor bedrijven als Booking.com en Ikea die in het verleden grootscheeps belasting ontweken in Nederland.³ Dat appèl lijkt me terecht.

Toch moeten we ermee oppassen dergelijke bedrijven meteen ook als moreel fout neer te zetten. Zo simpel ligt het niet. Dergelijke bedrijven handelden namelijk conform de bestaande regels en moraal. Het bedrijfsleven schept volgens het huidige (neoliberale) paradigma algemene welvaart door expliciet het eigen belang na te streven.⁴ De zogenaamde ‘onzichtbare hand’ van de vrije markt zou volgens de in dit paradigma vigerende visie op de economie zorgen dat dit nastreven van eigenbelang de algemene welvaart in termen van werkgelegenheid en mogelijkheden uiteindelijk ten goede komt – *private vices, public benefits*. Dit ideaalbeeld van de vrijmarkteconomie is ontstaan in een lange economische en ideologische geschiedenis – die ik uitvoeriger bespreek in *Het Goede Leven en de Vrije Markt* (2018) – waartoe ook de idee behoort dat eenieder die zijn of haar best doet ongebreideld sociaal kan stijgen en dat de welvaart in zijn geheel zal blijven toenemen.

Als we wensen dat bedrijven als Roche, Ikea en Booking.com zich anders gaan opstellen, is een moreel appèl niet voldoende. We moeten evalueren of het neoliberale paradigma wel voldoende recht doet aan de economische realiteit. Die realiteit is op dit moment dat de staat fors ingrijpt in de vrije markt. De coronacrisis laat zien dat de markten in bepaalde situaties niet in staat zijn om algemene welvaart te garanderen. De financiële crisis van 2008 heeft reeds duidelijk gemaakt dat de overheid helpt als grote bedrijven in de problemen raken. In de huidige crisis worden noodmaatregelen voor het midden- en kleinbedrijf en zzp'ers getroffen. We werken en consumeren anno 2020 dus de *facto* in een economische mengvorm van staatseconomie en kapitalisme.

De collectieve verwachting is dat het huidige staatskapitalisme snel weer plaats zal maken voor een globale vrijmarkteconomie waarin bedrijven concurreren en

zo welvaart scheppen. Deze verwachting is logisch voor veel mensen omdat wij al sinds de val van het communisme in 1989 in deze visie geloven en haar ook systematisch onderwijzen op universiteiten en hogescholen. Voor de val van de muur waren economische studies klein en zelfs impopulair, vergeleken met geneeskunde en zelfs sociologie of Nederlands. Vanaf midden jaren negentig worden management en bankieren echter populaire beroepen en groeien economische studies als kool. Inmiddels studeert al meer dan vijftien jaar een derde van de hogeschoolstudenten en een zesde van de studenten aan universiteiten bedrijfskunde. Door deze enorme studentenaantallen fungeert de studie bedrijfskunde bij uitstek als de kraamkamer van onze huidige economie. Dit is de studie waar een significant deel van de werknemers en managers een houding kregen en krijgen aangemeten waarmee zij een stempel drukken op onze economie.

Hoe denken en handelen bedrijfskundestudenten?

Wat is die houding precies, die bij opleidingen bedrijfskunde wordt overgedragen op studenten? Of zoals ik het in de onderzoeksvraag van mijn proefschrift formuleer: wat voor ethos krijgen studenten tijdens hun studie bedrijfskunde aangemeten?⁶ Om dat te onderzoeken moeten we in eerste instantie kijken wat docenten onderwijzen. In vakoverzichten en accreditatierapporten zijn hun doelstelling en taakopvatting gemakkelijk terug te vinden. Er is echter ook zoiets als een *verborgen curriculum* dat studenten tussen de regels doorlezen en dat helemaal niet hoeft te stroken met de officiële doelen van docenten bedrijfskunde aan hogescholen en universiteiten. Hier spelen de docenten een rol, maar zingen ook de populaire cultuur en verwachtingen van ouders een toontje mee.

Uit mijn kwalitatief empirisch onderzoek waaraan vijf experts en veertig bedrijfskundestudenten van drie universiteiten meewerkten, blijkt dat er in feite verschillende manieren zijn waarop studenten door de ‘wasstraat’ van de universiteit gaan. Ik onderscheid vijf subtypen in mijn proefschrift *The Moral Formation of*

Business Students, die tot twee hoofdtypen kunnen worden teruggebracht: de sociale student en de liberale student.⁷ De eerste past in het modelplaatje van zowel studies als bedrijven. Deze groep scoort goed op moreel besef en heeft ook oog voor de planeet. Deze sociale groep zit echter in de collegezaal met de groep liberale studenten, die eerder passen in het aandeelhouderskapitalisme zoals we het kennen uit de serie *Billions* of de film *Wallstreet*. Dit is de groep die de studie volgt in de hoop daarna vooral veel geld te gaan verdienen. Zij denken in termen van markten, innovatie en vooruitgang. Moraal is voor hen een private kwestie die geen plaats heeft in de economie tenzij een consument of klant erom vraagt. De liberale visie, kortom, die we terugzien in de geschetste casus van Roche en Booking.com. Ik zal hieronder een aantal stellingen noemen om het verschil tussen sociale en liberale studenten te markeren. Deze stellingen zijn gebaseerd op uitspraken van studenten die vervolgens zijn voorgelegd aan andere studenten:

De sociale student vindt:

- Als bedrijfskundige kan ik efficiënt organiseren.
- Het is belangrijk om met mijn werk een maatschappelijke bijdrage te leveren.
- De missie van een bedrijf is belangrijker dan de winst.
- Ik zie mijn toekomstige baan niet als taakmanagement van andere mensen.

De liberale student vindt:

- Iemand in het bedrijfsleven dient loyaal te zijn aan zijn cliënten, niet per se aan de maatschappij.
- De markt stuurt de beslissingen van de manager. Je moet de concurrentie nooit onderschatten.
- De missie van een bedrijf is belangrijk, maar uiteindelijk draait het om winst.
- Zolang het legaal is, is het belangrijk te doen wat klanten vragen.

De scheiding tussen deze twee groepen, de sociale en liberale studenten, is niet absoluut: er blijken grijstinten te zijn. Desondanks onderscheid ik een grondmenta-

liteit die alle studenten zullen herkennen en *daarin ligt de nadruk op efficiëntie en winst, en zijn maatschappij en ethiek bijzaak*. Dit ethos waart door vrijwel iedere collegezaal van bedrijfskundefaculteiten; het is lastig het niet op te pikken, hoewel de sociale student er kritischer mee omgaat dan de liberale. Ook de sociale studenten krijgen echter een gereedschapskistje aangereikt waarin vooral economische modellen en slechts enkele ethische handvatten te vinden zijn.⁸ Het is daarom de vraag of zij in staat zijn anderen te overtuigen om bepaalde morele overwegingen zwaarder te laten wegen dan die van economische aard.

De bedrijfskundigen die ik heb geïnterviewd, denken meer doelgericht dan waardengericht en zijn matig in staat waarden te identificeren. Voorbeelden van waarden zijn rechtvaardigheid, eerlijkheid, vrijheid en gezondheid. Natuurlijk komen ook bedrijfskundestudenten wel met waarden in aanraking: iedereen krijgt van huis uit bepaalde waarden mee en op de werkvloer worden vaak ook waarden overgedragen. Het punt is evenwel dat ze in hun studie nauwelijks leren om hun omgang met waarden op een hoger plan te brengen. Daardoor zal ook een student die tot het sociale type kan worden gerekend het lastig hebben om binnen een bedrijf als Roche tegengas te bieden wanneer winst en marktaandeel prevaleren boven morele waarden. Let wel: het gaat mij er niet om dat een bedrijf door deze omgang met waarden ineens een filantropische instelling moet worden. Het punt is dat we, als we verwachten dat het bedrijfsleven in de toekomst meer maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt, bijvoorbeeld als massaontslagen de winst kunnen optimaliseren of als er belasting moet worden betaald, studenten ook het gereedschap zullen moeten meegeven om in dit soort situaties waardenconflicten te identificeren en daarmee om te gaan.

Er is vanuit de bestaande liberale wereldvisie helaas een zekere weerstand tegen een moreel perspectief op bedrijven en de economie.⁹ Dit wordt al snel moralistisch gevonden. Men vindt deze houding zacht en ‘onwetenschappelijk’ en beperkt zich liever tot de ‘feiten’. Uit dergelijke opvattingen spreekt een sleetse (positivistische) opvatting van wetenschap die helaas nog altijd rondzingt op universiteiten en hogescholen

‘Ook de sociale studenten krijgen een gereedschapskistje aangereikt waarin vooral economische modellen en slechts enkele ethische handvatten te vinden zijn’

en waarin niet erkend wordt dat de feiten en getallen ook op allerlei wijzen zijn doorspekt met waarden. Niet alleen kiezen mensen nog altijd welke getallen ze relevant achten, bovendien gaat in de wens om alles cijfermatig te beredeneren een houding schuil die in zijn poging waarden-neutraal te opereren zelf al de waarde belichaamt dat het bedrijfsproces cijfermatig controleerbaar moet zijn. Wat dan verloren gaat is de grotere bedoeling van een bedrijf binnen de gehele economie: waardencreatie.

Morele lessen voor management en bestuur

Waardencreatie is een economisch én moreel proces. Professioneel managen en besturen vereist een sterk moreel bewustzijn maar ook een deugdelijk georganiseerde werkomgeving. Daarom moeten we alert zijn op de wijze waarop moraal onderdeel is van een bedrijfsvoering. Net als bij bedrijfskundestudies dienen we hier een onderscheid te maken tussen het officiële verhaal en de verborgen boodschappen. Bedrijfsethiek kan gemakkelijk worden ingezet als een façade van goede bedoelingen waarachter een competitieve cultuur van eigenbelang schuilgaat; iets wat we in relatie tot duurzaamheid wel zien in het fenomeen *green washing*. De kunst is dus om zo'n verhaal handen en voeten te geven.

Ik heb daar een aantal suggesties voor.

1. Moreel bewustzijn kun je versterken door trainingen in morele en maatschappelijke dilemma's aan te bieden. Door die trainingen kom je met elkaar in gesprek en leer je ook verschillende morele voorbeeldsituaties kennen.

2. Ook bedrijfsadministraties zouden tot op het hoogste niveau meer ruimte moeten bieden voor gemaakte keuzes en de morele verantwoording daarvan. Een dergelijke vorm van 'integraal rapporteren' moet zeker ook ruimte maken voor de nee-vraag: welke stappen zet een organisatie *niet*? In mijn ervaring als bedrijfsethicus worden morele vragen vaak gezien als 'een uitdaging' terwijl je ook kunt zeggen dat iets gewoon vermeden moet worden. Dat schept helderheid en die moet ook een plaats krijgen in de verslaglegging van organisaties.
3. Bestuurders en toezichthouders zouden moeten stimuleren om meer hoogopgeleiden te werven van andere studies, zoals bestuurskunde, geschiedenis en bijvoorbeeld Engels. De groep bedrijfskundigen is dominant aan de universiteit en in het bedrijfsleven. Het is zaak hun macht uit te balanceren door hen met mensen te laten samenwerken met een breder denkkader. Dit geldt natuurlijk ook voor de samenstelling van Raden van Bestuur en Toezicht zelf: is het economische, bedrijfskundige en organisatiewetenschappelijke denken niet te dominant? Is het geen tijd voor mensen met een andere blik?

Corona is meer dan een managementprobleem

Hoewel het huidige overheidsbeleid royaal financiële steun biedt om het bedrijfsleven door de coronatijd te loodsen en daarmee breekt met een strikt (neoliberaal) idee van de vrijemarkteconomie, is die steun pragmatisch en mist hij een morele oriëntatie. Corona kan ook een kans zijn om vooral bedrijven te steunen die van

vitaal belang zijn voor de Nederlandse economie. Waarom grijpen wij corona niet aan om de basis te leggen voor een economie die duurzaam is en minder afhankelijk van vliegverkeer en dubieuze belasting-transacties?

Ik meen in deze coronatijden een grote overeenkomst te zien tussen de mentaliteit van bedrijfskundigen en onze regeringsleiders. Men ziet corona vooral als een probleem dat efficiënt moet worden opgelost. Een echte hervorming vereist evenwel meer gevoel voor onze grote sociale en ecologische uitdagingen. Dit zou een tijd kunnen zijn van echt en waarden-gedreven leiderschap.

Voetnoten

1. *Follow the Money* (ftm.nl) heeft een heel dossier over Roche.
2. Volgens Rodriguez Fernandez, SOMO, *Private gains we can ill afford. The financialization of big pharma*, 2020.
3. 'Ewald Engelen et al, *Bedrijven die het alleen gaat om geld verdienen, hebben geen bestaansrecht*. 25 april 2020, opiniepagina, *de Volkskrant*. Dit appèl is niet zomaar een opinie maar wordt door onder anderen Engelen al jaren gemaakt op de wetenschappelijke fora. Zie bijvoorbeeld het boek van Engelen et al: *After the Great Complacency*, Oxford 2011.
4. Dit neoliberale paradigma past bij een tijdsbeeld (grofweg de periode van 1989 tot 2008) en het steunt wetenschappelijk gezien op het werk van Milton Friedman. Beroemd is vooral diens opiniestuk 'The Social Responsibility of Business is to increase its Profits', in: *The New York Times Magazine*, september 1970. Zie verder ook het werk van Jensen, bijvoorbeeld: 'Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function', in: *Business Ethics quarterly*, 12(2), 235-56.
5. Het geloof in de vrije markt is natuurlijk veel ouder dan 1989, maar dat was wel een moment waarop het collectieve besef ontstond. Zie voor een geschiedenis: Ad Verbrugge, Govert Buijs en Jelle van Baardewijk, *Het Goede Leven en de Vrije Markt*. Uitgeverij Lemniscaat, 2018.
6. 'Ethos' is een term van Aristoteles die wijst op een houding en gewoontes van een mens. Een ethos omvat de manier waarop iemand zich oriënteert in de wereld, wat zijn opvatting van het goede leven is – en hoe dit alles terugkomt in zijn handelen.
7. Zie voor het gehele onderzoek mijn boek *The Moral Formation of Business Students*. De proefschriftversie te downloaden op academia.edu; handelseditie verschijnt bij Springer. In hoofdstuk 3 staat het empirische onderzoek.

8. Wie de studieboeken van bedrijfskunde bestudeert, ontdekt al snel dat er doorgaans maximaal één vak van 6 studiepunten aan ethiek wordt besteed aan universiteiten en hogescholen. Natuurlijk is er ook aandacht voor moraal en samenleving in andere vakken, maar in vergelijking met economische onderwerpen zoals strategie, administratie en personeelsbeleid is de aandacht voor mens en maatschappij minimaal.
9. Volgens Rutger Claassen, *De Publieke Rol van Bedrijven*. Zie: www.uu.nl/ethiek-onderzoek

Over de auteur

Jelle van Baardewijk is lector bedrijfsethiek aan de Hogeschool Rotterdam en universitair docent maatschappelijke bestuurskunde aan de faculteit sociale wetenschappen van de Vrije Universiteit.

In 2018 won hij samen met Ad Verbrugge en Govert Buijs de Socrates Wisselbeker voor het beste filosofieboek met *Het Goede Leven en de Vrije Markt*. Hij schrijft regelmatig op de opiniepagina's van de grote Nederlandse kranten en heeft een eigen programma over ethiek, maatschappij en literatuur op het YouTube-kanaal *De Nieuwe Wereld*.

