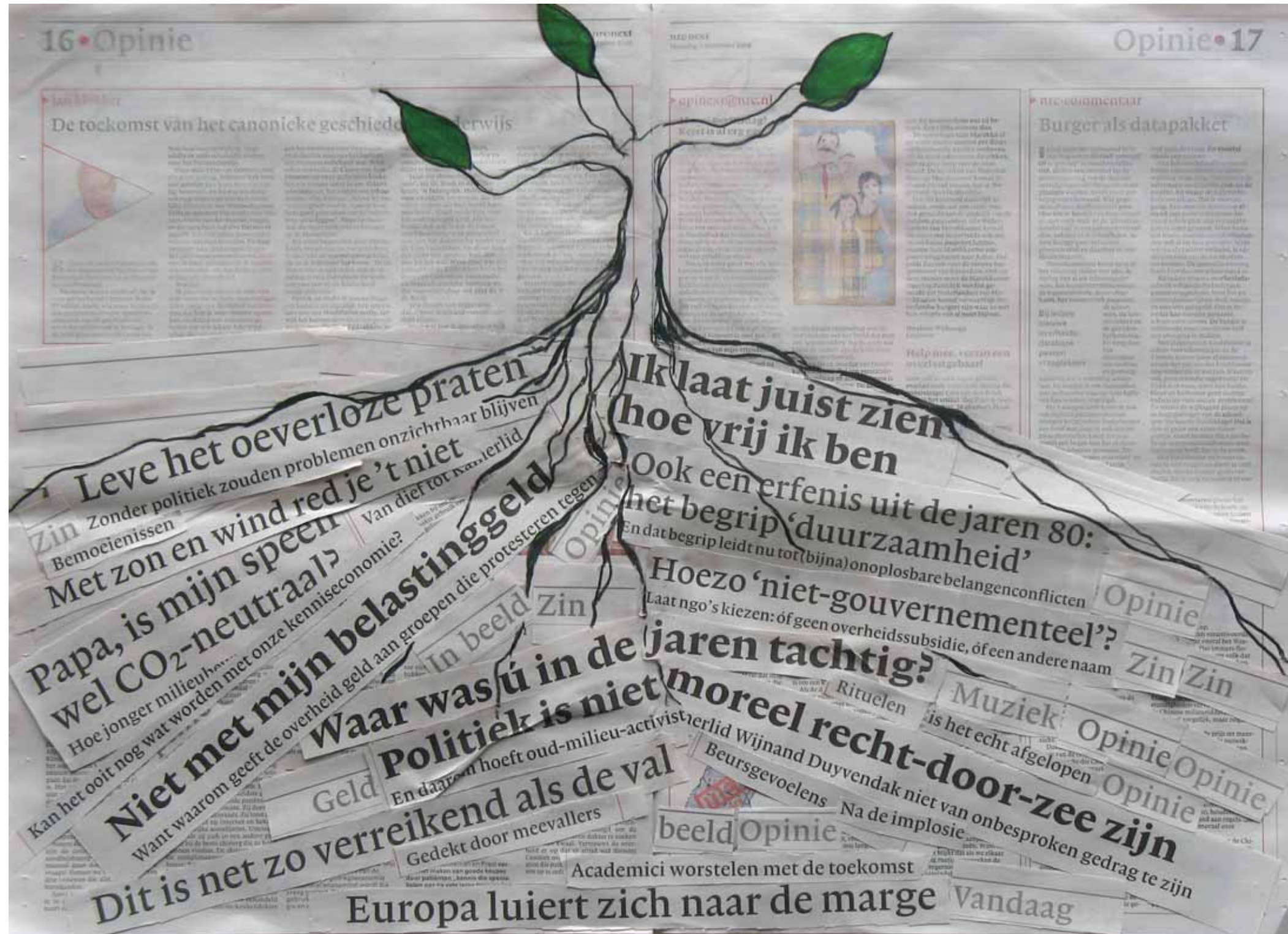


Goed en fout



Alles en iedereen verdelen in goed en fout is een opmerkelijk fenomeen dat

dit jaar tot volle wasdom is gekomen.

Vooral milieuorganisaties kiezen voor deze zwart-wit benadering. Biomassa

is sinds dit jaar ineens goed of fout,

volgens de Stichting Natuur & Milieu.

Bomen zijn goed of fout. En volgens

Milieudefensie is vis goed of fout.

Het is een trend die roept om een

diepere beschouwing. Waar komt het

goed- en fout-denken eigenlijk vandaan?

Spelen milieuactivisten met het

christelijke erfgoed, schuldgevoelens die

daarmee samenhangen, het verwerven

of verspelen van een plaats in de hemel?

Over gelijk en ongelijk

Elke consequentie leidt uiteindelijk naar de duivel, zei Goethe. Geen enkele waarde kan tot het uiterste worden doorgevoerd en moet in zijn werking altijd worden beperkt en gematigd door andere waarden. Vrijheid van meningsuiting bijvoorbeeld is een uiterst belangrijk goed, maar kan, als zij tot het uiterste wordt doorgedreven, veel schade aanrichten bij mensen. Bij elke waarde zijn altijd ook andere waarden in het geding waarmee een balans moet worden gevonden. Zoals vrouwe Justitia dat doet met haar weegschaal.

Zowel een te veel als te weinig van het goede moet worden vermeden. Verantwoord beleid en verantwoord handelen houden in: de juiste balans zoeken tussen alle waarden die in de concrete situatie in het geding zijn. Het vinden van die balans is niet altijd eenvoudig; het vraagt om wat Aristoteles de deugd noemt van de verstandigheid, het bezit van praktische wijsheid. De eis van verstandigheid en verantwoord handelen geldt voor de ondernemer, de medewerker, de politicus, de burger, de consument en de ngo. Bij de ondernemer raakt maatschappelijk verantwoord ondernemen langzamerhand ingeburgerd, maar de norm van verantwoord handelen strekt zich eigenlijk uit tot iedere persoon of groep die fatsoenlijk burger wil zijn.

Niemand heeft per definitie het gelijk aan zijn zijde. Ondernemers zijn niet per definitie slecht zoals ngo's niet per definitie goed zijn (en vice versa). We moeten voorbij het zwart-wit denken, het denken in goeden en kwaden. Zelfgenoegzaamheid en gelijkhebbigheid zijn bij niemand op zijn plaats en roepen verontwaardiging op. (Dat was naar mijn waarneming een belangrijk reden voor het aftreden van Groen Links lid Duyvendak. Hij toonde zich bij de presentatie van zijn boek 'Klimaatactivist in de politiek' in eerste instantie trots op zijn inbraak in

het ministerie van Economische Zaken in 1985.)

Het verlaten van de tweedeling goed-fout is evenwel gemakkelijker gezegd dan gedaan, want we worden voortdurend gestimuleerd om te denken in goed en fout, met name door de opinieleiders, de talloze opinieonderzoekers en politici die zich in de media profileren met hun meningen en standpunten die schijnbaar hemelsbreed verschillen van die van hun tegenstanders. Meningsvorming verloopt altijd polariserend en vraagt om debat en discussie; anders wordt het saai (en dan heeft het onderwerp niet meer onze aandacht). Meningsvorming kan wellicht ook niet anders (behalve misschien bij wetenschappers die vanuit hun beroepshouding altijd naar de feiten en de verdieping zoeken; wetenschappers doen ook zelden zwart-wit uitspraken, maar zoeken de nuance). We hechten sterk aan onze eigen opinies en het vraagt veel oefening en grote terughouding om niet direct de eigen impuls te volgen om de opmerkingen en visies van anderen meteen te voorzien van onze eigen mening.

Socrates fulmineerde al tegen opinies; want die verduisteren volgens hem het zicht op de waarheid, waarover het werkelijk dient te gaan. Probleem is alleen dat niemand die waarheid in pacht heeft. Hoe komen we verder?

Over waarden en context

Een sleutel is volgens mij het principe dat Stephen Covey formuleert in zijn veel gelezen boek over excellent leiderschap: 'Belangrijker dan begrepen te worden, is om eerst zelf te begrijpen.' Dat vraagt om een houding van openheid, aandachtig luisteren en respect voor de andere mens met wie je concreet te maken krijgt. In die dialoog gaat het om wederzijds erkenning van waarden, belangen én om de concrete feiten. In dat proces ontstaat 'waarheid' die evenwel altijd relatief en voorlopig blijft en zich ontwikkelt als voortschrijdend inzicht (zoals de klassieke dialogen van Socrates en Plato altijd gericht waren op het zoeken naar waarheid). Dan ontdekken we dat dé goede (of foute) onderneming niet bestaat, evenmin als dé goede (of foute) ngo. Ieder worstelt met dilemma's, maakt afwegingen en doet zo verstandig mogelijke keuzes, evalueert, reflecteert en leert uit ervaring. Integriteit betekent niet alleen onomkoopbaarheid, voorkomen van belangenvermenging, maar óók: erkennen dat je met dilemma's te maken hebt en de moed hebben om daarover te spreken (openheid, transparantie). 'De goede mens' bestaat trouwens ook niet. Niemand is volmaakt. Mensen die in de loop van de geschiedenis algemeen worden erkend als heilig, zijn zelf overtuigd van hun onvolmaaktheden (lees hun werken er maar op na). Zelfs Gandhi, een groot bruggenbouwer en voor velen toonbeeld van het goede, heeft zijn zwakheden gehad; hij eiste een ijzeren discipline van zijn vrouw en vier kinderen en liet een 'ondeugdelijke' zoon in de steek.

Het absoluut kwade of goede bestaat eigenlijk niet. Of toch wel? Over misdaden en extreme uitwassen als de holocaust bestaat consensus dat dit fundamenteel slecht is. Vaak worden ook slavenarbeid en misbruik van kinderen genoemd; beide roepen diepe verontwaardiging op en vragen direct om corrigerende acties. Maar zelfs bij een 'fundamentele arbeidsnorm' (de officiële term van de International Labour Organisation) als het verbod op kinderarbeid, zijn er nuances. In agrarische landen - en ook in Nederland - is het heel gebruikelijk dat kinderen meewerken op het land; daar is ook niets mis

mee, mits dat met mate gebeurt. Maat houden is essentieel voor rechtvaardigheid, zoals hiervoor betoogd, want kinderen hebben óók altijd recht op ontplooiing en onderwijs. Het voorbeeld van kinderarbeid geeft aan dat een verbod moet worden geïnterpreteerd en toegepast in een specifieke context; daarin gelden altijd meerdere waarden tegelijk. Daarom vragen waarden steeds om zorgvuldige toepassing (zoals het woord jurisprudentie laat zien, dat letterlijk betekent: zorgvuldige, verstandige toepassing van het recht). Waarden en MVO moeten altijd ook aan contexten worden gerelateerd.

“Wij zijn geneigd onszelf allereerst te beoordelen op onze bedoelingen – die voor anderen onzichtbaar zijn – terwijl we anderen voornamelijk beoordelen naar hun daden – die voor ons zichtbaar zijn”

Schumacher

Over relativieren en fundamentalisme

Fundamentalismes zijn er in vele soorten. Algemeen wordt het moslim-fundamentalisme als een groot probleem gezien. Als een gelovige zijn dogma's toepast zonder respect voor anderen, bijvoorbeeld door terreurdaden te plegen, zijn vrouw te slaan of dochters op te sluiten, roept dat een grote morele verontwaardiging op. Want daarmee maakt de orthodoxe gelovige een ontoelaatbare inbreuk op andermans integriteit en mist hij de menselijke waardigheid. De reactie is protest, vijandigheid. Die reactie is te begrijpen maar kan ook een keten van reacties veroorzaken en daarmee verdere escalatie.

Fundamentalisme is wijder verspreid dan vaak gedacht wordt. Het toont zich ook in onszelf als we alleen oog hebben voor ons eigen gelijk en onze eigen waarden en daaraan koste wat kost vasthouden. De ondernemer die alléén oog heeft voor de winst van de onderneming en daaraan alle andere belangen ondergeschikt maakt, roept verontwaardiging op. Evenals de manager die alleen gaat voor zijn eigenbelang, een mooie bonusregeling afsprekt, zijn bedrijf reorganiseert, mensen ontslaat, zijn bonus incasseert en na het klaren van de klus weer een nieuwe uitdaging zoekt. De triple P-gedachte drukt mooi uit dat het bij verantwoord ondernemen altijd gaat om én winst én mens én milieu. Deze drieslag van waarden, die in onderling verband moeten worden afgewogen, dwingt tot relativieren van het winstdoel. En ook tot het relativieren van de twee andere P's.

Ook ngo's kunnen in zekere zin fundamentalistisch zijn. Bijvoorbeeld als de vakbeweging alléén oog zou hebben voor het eigenbelang van de leden en niet voor het belang van de onderneming als geheel (met name voor de continuïteit). In Nederland hebben vakbonden beslist oog voor het belang van de onderneming (maar dat is niet vanzelfsprekend; vergelijk de opstelling van de Italiaanse vakbonden rondom vliegtuigmaatschappij Alitalia). Het optreden van vakbonden is in concrete stakingsituaties in het verleden vaak onderwerp van discussie geweest en heeft aanleiding gegeven tot een uitgebreide jurisprudentie over het stakingsrecht. Die jurisprudentie is geë-

volueerd. Jarenlang werden stakingen steevast als een onrechtmatige daad jegens de werkgever veroordeeld (conform het Panhonnlibco-arrest van de Hoge Raad uit 1960; dat ging over een internationale solidariteitsstaking in de Rotterdamse haven), maar inmiddels worden stakingen door rechters toegestaan mits aan bepaalde zorgvuldigheidswaarden is voldaan. Die zorgvuldigheid is een kernwoord. Van iedere partner in de samenleving mag zorgvuldigheid jegens anderen worden verwacht, zowel van ondernemingen als van ngo's. Soms komt dat voor de rechter: de Hoge Raad sprak in een geding, dat een onderneming had aangespannen tegen de Consumentenbond, uit dat deze ngo geen onnodige (reputatie)schade mocht toebrengen. De opvattingen over een en ander veranderen; burgerlijke ongehoorzaamheid was in veel kringen in de jaren tachtig van de vorige eeuw helemaal niet verkeerd als de doelen maar goed waren; het kraken werd door velen - ook in de politiek - gezien als een legitieme actie tegen leegstand.

Wanneer een milieuorganisatie uitsluitend oog heeft voor het milieubelang en niet inziet dat er ook andere waarden in het geding zijn, wordt zij in zekere zin fundamentalistisch. Want het is inherent aan de menselijke beschaving dat natuur in cultuur wordt gebracht; dat vloeit voort uit de *condition humaine* en hoort bij de menselijke en economische ontwikkeling. Ook het milieu evolueert (het milieu is volgens de fysici zelfs eindig, ook al zal dat nog vele miljoenen jaren kunnen duren). Land- en mijnbouw, boskap, veenwinning hebben landschappen sinds eeuwen aangetast. Dat is ook nooit geheel te vermijden. De integriteit of 'heelheid' van de schepping is een essentiële waarde, maar blijft tegelijk ook betrokken. Bij sociale en economische ontwikkeling treedt nu eenmaal een botsing op met de waarde van onze ecologische systemen. Voor dit dilemma, beter trilemma, kan niemand weglopen, de onderneming niet, en ook niet de milieuorganisaties of andere ngo's. Daar liggen irritaties in de richting van milieuorganisaties die hun protesten

“Geef pas een oordeel over een ander nadat je een dag in zijn schoenen hebt gestaan”

Indiaans gezegde

voortzetten als na vele jaren van voorbereiding en discussie democratisch wordt ingestemd met de verbreding van de A4 of de aanleg van een Tweede Maasvlakte. Klassiek is het voorbeeld van Greenpeace in zijn protest tegen de afzinking van de Brent Spar door Shell in de jaren 90 van de vorige eeuw. Shell heeft na het protest uiteindelijk - tegen beter weten in - het platform laten demonteren in een Noors fjord, maar Greenpeace moest later erkennen dat het zijn actie voor een belangrijk deel had onderbouwd met verkeerde cijfers. Shell had weinig aan deze spijtbetuiging achteraf want het onheil was al geschied; een forse groep consumenten had al besloten benzinstations van Shell te mijden.

Wanneer kan sprake zijn van milieufundamentalisme? Als er onzorgvuldig wordt omgegaan met andere belangen. Het argument dat legale beroepsmogelijkheden worden ingezet en gebruik is gemaakt van ambtelijke fouten, is onvoldoende basis voor verantwoord handelen. Verantwoordelijkheid reikt verder dan de grenzen en mazen van de wet. Als ondernemingen zich precies aan de wet hou-

den, wil dat nog niet zeggen dat zij daarmee vanzelfsprekend maatschappelijk verantwoord ondernemen; MVO gaat juist uit boven de wettelijke normen en vraagt om zorgvuldig omgaan met andere waarden en belangen. Er zijn ook goede voorbeelden van ngo's die zorgvuldig omgaan met andere belangen. De Consumentenbond past een code toe in de vergelijkende warenonderzoeken waarbij belangen van ondernemingen nadrukkelijk aan de orde zijn. Ook Oxfam Novib heeft een code voor zichzelf. Ook als er een conflict is, kunnen spelregels in acht worden genomen (zoals er voor oorlogssituaties ook een humanitair oorlogsrecht bestaat). Een dergelijk code voor ngo's is niet zo vreemd als bedacht wordt dat ook bedrijven intern codes formuleren en van buiten worden overspoeld met regelingen voor het verantwoord ondernemen, bijvoorbeeld regelingen voor HSE (Health, Safety, Environment), ISO-normen, keurmerken en certificaten, richtlijnen voor rapportage van een duurzaamheidsverslag volgens de GRI - Global Reporting Initiative) en klachtenregelingen.

“Houd de ander de waarheid voor als een mantel die hij kan aantrekken, maar sla hem met de waarheid niet als met een natte lap om de oren”

Anselm Grün

Over goede en foute producten

Twee aspecten zijn van belang: de eigenschappen van de producten zélf en de wijze waarop zij worden geproduceerd. Producten als wapens en tabak zijn niet absoluut slecht. Het gaat erom hoe en door wie zij gebruikt worden. Een leger en politiemacht met voldoende bewapening zijn essentieel voor onze vrede en veiligheid. Tegelijk is het begrijpelijk dat het gebruik en de verkoop van wapens strikt worden gereguleerd. En over tabak: zo procent van de bevolking wil graag roken, hoewel de rokers weten dat het slecht is voor de eigen gezondheid. De overheid ontmoedigt roken op allerlei manieren (accijns, etikettering, voorlichting, verboden op de werkplek en in de horeca), maar een absoluut rookverbod zou te ver gaan; dat zou als een ernstige inbreuk op de waarde van de menselijke vrijheid worden ervaren.

Voor veel producten gelden voorschriften (die in toenemende mate ook in Brussel tot stand komen) voor gezondheid, hygiëne en veiligheid. Die dienen een publiek belang en worden veelal geaccepteerd, hoewel er altijd discussie blijft over de maatvoering. De juiste maatvoering is trouwens ook voor de consument belangrijk. Alcohol is niet slecht voor de gezondheid, indien het met mate wordt gebruikt ('Drink met mate', luidt het spotje). Ook hier duikt weer de eerder genoemde deugd van de verstandigheid op. Buiten de regulering bestaat er grote vrije ruimte waarop producenten en consumenten in de markt bepalen wat 'goed' en 'fout' is. De markt is een democratisch mechanisme omdat het rekening houdt met voorkeuren van consumenten. Bij die voorkeuren spelen ook morele overwegingen met betrekking tot bijvoorbeeld milieu en arbeidsnormen een steeds belangrijkere rol. In hun keuzeprocessen kunnen consumenten worden geholpen met bijvoorbeeld keurmerken, vergelijkend warenonderzoek (zoals de Consumentenbond dat uitvoert - zonder daarvoor overigens subsidie te ontvangen), maar ze worden ook zeer beïnvloed door informatie en geruchten (die soms wel, soms niet juist blijken te zijn). Belangrijke morele norm voor alle actoren - producenten, ngo's, media - is zorgvuldigheid naar elkaars belangen.

Over winnen en verliezen

In de *global village* van de wereldomspannende netwerkmaatschappij is ieder met ieder verbonden en kan een ieder die dat wil, veel van iedereen te weten komen. De onderlinge afhankelijkheden worden sterker. Maatschappelijke vraagstukken krijgen een wereldwijd karakter. In zekere zin is ieder verantwoordelijk voor iedereen geworden. Verantwoordelijkheden worden ruimer. Dat blijkt bijvoorbeeld in de grote aandacht voor MVO, ketenverantwoordelijkheid en duurzaam inkopen. Ons handelen werkt elders door via producten, informatie, beelden. Via CNN zijn de misstanden en rampen in de wereld *real time* overal zichtbaar. Die grotere verantwoordelijkheid geldt ook voor ngo's. Ondernemingen worden kwetsbaarder voor de informatie en opinies van ngo's. Hun reputatie staat op het spel. Daarom stellen zij zichzelf steeds vaker normen, worden steeds zorgvuldiger in de keuze van leveranciers, organiseren vaker vormen van toezicht en maken hun MVO-prestaties steeds meer transparant. Overigens wordt dit ook steeds meer van ngo's gevraagd, zeker als zij subsidies ontvangen.

Elke onderneming is onlosmakelijk verbonden met de maatschappij. Ondernemen heeft altijd een maatschappelijke dimensie. Werknemers en aandeelhouders zijn primaire stakeholders omdat zij onderdeel uitmaken van de onderneming zelf. Naast hen zijn er externe (secundaire) stakeholders als leveranciers, klanten en kredietverschaffers, en maatschappelijke stakeholders als vakbeweging, overheid en ngo's. De onderneming moet bij al deze stakeholders vertrouwen weten te wekken en te behouden. Essentieel daarin zijn transparantie, informatie, communicatie en dialoog. Belangrijk in de relatie met stakeholders is de basishouding van elk van de dialoogpartijen. Is er een houding van respect of vijandigheid, een win-win of een win-lose

houding, worden de belangen van de ander erkend of niet? Als belangen fundamenteel verschillen, zal dialoog tot weinig anders leiden dan tot conflict. Maar ook al is de belangenoriëntatie verschillend, zijn nog zeer wel dialoog of onderhandelingen mogelijk. Bij dialoog kan er verdieping ontstaan waarbij elk van de partijen het eigen belang overstijgt (transcendeert), de feiten onder ogen ziet en afspraken wil maken die de eigen en andermans waarden en belangen recht doen. Het polderen is zo gek nog niet.

Oplossing van maatschappelijke vraagstukken vraagt om een inclusief, 'en-en' denken; in plaats van antagonistisch 'of-of' denken, dat anderen buitensluit. Het begrip inclusief denken is afkomstig van de Nederlandse cultuurfilosoof Feitze Boerwinkel en gaat er principieel van uit dat 'mijn welzijn niet verkregen kan worden ten koste van de ander of zonder de ander, maar dat het alleen verkregen kan worden als ik de ander de kans geef om tot zijn recht, tot zijn welzijn te komen'. Dat is volgens Boerwinkel geen zaak van idealisme maar van verstandigheid: 'Eigen heil hangt samen met anderer heil', en "To survive is to convive." Werkelijke vooruitgang wordt geboekt als tegenstanders respect krijgen voor elkaar, zoals het verleden toont met de geschiedenissen van verzoening tussen Mandela en De Klerk, Sadat en Begin, Arafat en Rabin, Gandhi en Lord Mountbatten. Dat vraagt van partijen inclusief denken, een onafhankelijke *mind set*, een *metanoia* (omkeer) van de gebruikelijke stereotype denkpatronen (het vijanddenken). Dan ontstaat een creatief proces met ruimte voor vernieuwing en maatschappelijke vooruitgang.

Over iedereen en niemand

Hierbij raken wij de spiritualiteit. Zeker in dit kerstnummer van P+ kan dat aan de orde komen. Spiritualiteit vormt ook een essentieel - en nog onderbelicht - ingrediënt in het maatschappelijk ondernemen. De Belgische kardinaal Danneels zei: 'Waarden zonder spiritualiteit zijn als een plant zonder wortels.' Spiritualiteit kan worden gezien als 'de ziel van maatschappelijk verantwoord ondernemen'. Zij levert de noodzakelijke inspiratie, energie en vitaliteit; en is bron van compassie en verbondenheid. De christelijke tradities spreken van de helende werking van de Heilige Geest (Grieks: *pneuma*; daarom wordt spiritualiteit ook wel de vierde P genoemd van MVO, naast de triple P van People, Planet en Profit) die mensen bezielt, verbindt, elkaars taal doet verstaan en inspireert tot *engagement* (maar soms ook tot terughoudendheid). Zoals de boeddhisten compassie en joden en moslims barmhartigheid benadrukken.

Compassie is een sleutelwoord in alle religies en ook voor MVO; door compassie worden tegenstanders ook mensen. Compassie kan de tegenstelling tussen 'goeden' en 'slechten' overstijgen; want niemand is goed en niemand is slecht. En 'niemand heeft het voor elkaar'. Zoals Benedictus (zesde eeuw) al leerde: iedereen blijft steeds weer een beginner. Verbetering is een kwestie van kleine haalbare stapjes zetten.

klamer@vno-ncw.nl

Huib Klamer is secretaris Levensbeschouwing en Maatschappelijk Ondernemen van Vereniging VNO-NCW.