

CRITICAL STUDY

DE ORATIE VAN JOHAN J. GRAAFLAND

MAARTEN J. VERKERK

In 2001 hield Johan J. Graafland zijn oratie *Maatschappelijk ondernemen: analyse, verantwoording en fundering*.¹ Hiermee aanvaardde hij het ambt van bijzonder hoogleraar Economie, Onderneming en Ethiek aan de Universiteit van Tilburg. Graag wil ik Johan Graafland van harte feliciteren met zijn benoeming. Ik ervaar het toch steeds weer als een bijzondere zegen als christenen zo'n positie mogen bezetten. Ik wens hem veel vruchten toe op zijn arbeid.

Op de nieuwjaarsconferentie 2002 van de Vereniging voor Reformatorische Wijsbegeerte heeft Graafland een lezing gegeven waarin hij enkele momenten uit zijn oratie toelichtte. Op die conferentie mocht ik als co-referent optreden. De week voorafgaande aan de conferentie was ik voor een zakenreis in Taiwan. Ik kwam vrijdagsavonds weer in Nederland terug. Door een ongelukkige samenloop van omstandigheden kreeg ik ook toen pas de tekst van de oratie van Graafland in handen. De tijd was voor mij te kort — en de onvermijdelijke jet-lag werkt dan ook niet mee — om de oratie goed te bestuderen en op vruchtbare wijze te kunnen reageren. Ik had geen andere mogelijkheid dan een 'eigen' verhaal te houden (een verkorte versie van een artikel dat ik zojuist voor *Beweging* had geschreven).² Graag wil ik nu van de gelegenheid gebruik maken om inhoudelijk op de oratie van Graafland in te gaan.³

Hoofdpijnen

Allereerst wil ik een korte samenvatting geven van de oratie. In het eerste hoofdstuk geeft Graafland een definitie van maatschappelijk ondernemen. In zijn visie heeft verantwoord ondernemen betrekking op alle activiteiten van de onderneming (de zogenaamde 'brede' definitie). Dat wil zeggen, in haar economisch handelen, in haar zorg voor de natuurlijke omgeving, en in haar omgang met mensen. Kortom, de drie P's: Profit, Planet, en People. Verder wijst hij er op dat het geheel van de mondiale ontwikkelingen vraagt om een meer intensieve regulering en coördinatie. Gezien het feit dat de mogelijkheden van overheden om bepaald gedrag via wetten af te dwingen afnemen, is sturing vanuit de bedrijven zelf van het allerhoogste belang.

¹ Uitgegeven door de Universiteitsdrukkerij, Universiteit van Tilburg, ISBN 90-72725-21-2.

² M.J. Verkerk, 'Het ontwerpen en ontwikkelen van een verantwoorde onderneming. Een empirisch-normatieve visie op bedrijfsethiek (I)', *Beweging*, 66 nr. 2 (2002), 4-9.

³ Graafland heeft de eerste versie van deze kritische studie gelezen. Ik dank hem voor zijn commentaar.

In het tweede hoofdstuk verbindt Graafland de verschillende motieven om maatschappelijk verantwoord te ondernemen (omdat het loont, omdat het hoort, en omdat het moet) met een vereenvoudigd economisch model. Dit model is gebaseerd op drie veronderstellingen:

1. het doel van een bedrijf wordt omschreven met behulp van twee parameters: winst maken en principes hanteren. De principes bevatten de sociale en ecologische waarden van de onderneming;
2. een bedrijf kan zich in twee toestanden bevinden: een goede reputatie met een hoge winstgevendheid en een lage reputatie met een lage winstgevendheid;
3. principes kosten geld. Op korte termijn leidt het toepassen van principes tot verhoging van de kosten en daarmee tot verlaging van de winst. Op lange termijn kan dit echter leiden tot verhoging van de winst omdat de reputatie van het bedrijf toeneemt.

Graafland vat de essentie van zijn model samen in de winst-principe curve. Grafisch is deze curve een omgekeerde parabool. De achterliggende gedachte van deze curve is de volgende. Een bedrijf dat weinig investeert in sociale en ecologische principes zal een slechte reputatie krijgen. En een slechte reputatie zal een laag winstniveau tot gevolg hebben. Als zo'n bedrijf meer gaat investeren in sociale en ecologische principes dan zal op langere termijn de reputatie van dat bedrijf verbeteren. Met als gevolg dat het winstniveau ook toeneemt. In deze situatie hebben alle partijen (aandeelhouders, medewerkers, maatschappij) voordeel van een hoger niveau van principes. Met andere woorden: er is sprake van een win-win situatie. Maar op een gegeven ogenblik verandert de zaak. Als zo'n bedrijf nog meer in principes gaan investeren, dan nemen de kosten sneller toe dan het voordeel van een betere reputatie. Het winstniveau gaat achteruit. Met andere woorden, er is een zeker optimaal niveau in de winst-principe curve. Aan de hand van dit model laat Graafland zien wat er gebeurt bij minder overheidsregulering, bij toepassing van ethische codes, en bij het kritischer worden van de burger.

In het derde hoofdstuk vraagt Graafland zich af of maatschappelijk ondernemen een morele plicht is. Een morele plicht die verder gaat dan het eigen belang van het optimale niveau van de winst-principe curve. Om deze vraag te kunnen beantwoorden worden enkele ethische theorieën voor het voetlicht gehaald. Onder andere het utilisme, de plichtsethiek, en de deugdenethiek. Aan de hand van een voorbeeld laat Graafland zien dat het in de praktijk niet zo gemakkelijk is om met deze theorieën tot een eenduidig oordeel te komen. Hij concludeert dan ook dat er geen standaardrecepten zijn om morele dilemma's op te lossen. Elk dilemma resulteert in een morele worsteling waarin gaandeweg duidelijk wordt welke normen in dat concrete geval van belang zijn. Graafland is van mening — alhoewel hij dat niet met zoveel woorden zegt — dat elke ondernemer de weg van de morele worsteling moeten gaan. Waarmee tegelijkertijd de vraag of maatschappelijk verantwoord ondernemen een morele verplichting is, is beantwoord.

In het vierde hoofdstuk vraagt Graafland zich af hoe morele normen gefundeerd kunnen worden. En in het verlengde van deze vraag of er een

overkoepelende theorie is aan de hand waarvan we de verschillende normen kunnen afwegen. Verder stelt hij de vragen aan de orde waarom de mens ethisch moet handelen en wat hem of haar motiveert om daadwerkelijk ethisch te handelen. Voor de beantwoording van deze vragen legt Graafland zijn oor te luisteren bij de christelijke religie, de joodse religie en het hindoeïsme. Hij concludeert dat religie geen inhoudelijk fundament kan bieden om ethische criteria te funderen. Wél geeft religie een antwoord op de vraag waarom de mens ethisch moet handelen en wat hem motiveert. Maar wat betekent dat dan voor de ethiek? Als de grote verhalen, inclusief het christendom, ineenschrompelen, moeten we ons dan beperken tot procedurele normen? Graafland wil deze weg duidelijk niet gaan!

In de slotparagraaf komt Graafland weer terug op de vraag naar de fundering van ethische normen, naar een overkoepelende ethische theorie, en naar een kist vol ethisch gereedschap voor de manager. Hij schrijft (p. 64):

“Helaas kan ik u geen lijstje geven dat een manager af kan vinken wanneer hij geconfronteerd wordt met een ethisch probleem. De sleutel die wij daarvoor nodig hebben, hebben wij helaas verloren, daar ergens in het donker. Voor mij als econoom die tot voor kort gewend was aan toegepaste algemeen evenwichtsmodellen waarbij uitgegaan wordt van een eenduidig en zo goed te operationaliseren veronderstelling van de homo-economicus dreigt een complete desoriëntatie. De neiging om het licht van de lantaarnpaal op te zoeken is soms verlamrend groot, ook al fluistert een zacht stemmetje in mij dat we daar de sleutel niet verloren hebben.”

Toch gaat Graafland niet zonder hoop op weg. Aan de hand van een gebeurtenis uit zijn eigen leven wijst hij op de kracht van het gebed. En in die kracht wil hij zijn taak aan de universiteit beginnen ...

Bedrijfseconomische en organisatorische innovaties

Ik wil op twee punten van de oratie van Graafland ingaan. En wel op zijn model en de fundering van morele normen.

Graafland presenteert met de winst-principe curve een vereenvoudigd model. Met behulp van dit model laat hij het effect zien van bepaalde veranderingen in het bedrijf of in de omgeving van het bedrijf op het ethisch handelen. Naar mijn mening is dit model *binnen een gegeven* organisatorische context juist. Ik zou dit willen illustreren aan de hand van de ontwikkeling van de massafabricage. In de traditie van het Taylorisme of Scientific Management wordt alle aandacht gericht op technologische en economische aspecten van de organisatie. In deze traditie is weinig aandacht voor sociale en morele principes. Op deze eenzijdigheid kwam een reactie: de Human Relations Movement.⁴ Deze beweging ontwikkelde een aantal methoden en technieken om de sociale dimensie te versterken. Toepassing van deze methoden en technieken leidden tot een toename van de productiviteit en daarmee tot een

⁴ Zie o.a. C. de Galan, M.R. van Gils en P.J. van Strien (red.), *Humanisering van de arbeid*, 2^{de} ed., Assen 1983: Van Gorkum; en A.L. Mok, *Arbeid, bedrijf en maatschappij*, 2^{de} ed, 1994: Stenfert Kroese.

toename van de winst. Dus: het opgaande gedeelte van de winst-principe curve. Op een gegeven ogenblik wordt echter een optimum bereikt. Als een ondernemer dan nog meer investeert in de sociale dimensie, dan nemen de kosten sneller toe dan de baten in productiviteit. Met andere woorden, de winstgevendheid neemt af. Nu bevinden we ons in het neergaande gedeelte van de winst-principe curve. Tot zover het gelijk van het model van Johan Graafland.

In het vereenvoudigde model worden sociale en morele principes als iets additioneels gezien. Als iets dat je onsje per onsje kunt toevoegen. Natuurlijk weet Graafland wel dat deze vooronderstelling geen recht doet aan de werkelijkheid en dat je integraal naar problemen moet kijken. Toch blijf ik het gevoel houden dat deze vooronderstelling problematisch is. En wel omdat het ons het zicht ontnemt op de samenhang van technische, economische, sociale en morele principes. Binnen mijn visie is juist *deze* samenhang van cruciaal belang in het denken over economie, onderneming en ethiek. Ik wil dit punt van kritiek graag illustreren aan de hand van de aanpak van de Human Relations Movement in vergelijking met die van de Socio-Technical Systems Design (sociotechniek).

De Human Relations Movement legde nadruk op de mens als *sociaal wezen*. Er werd aandacht gegeven aan de psychologische en sociale aspecten van de arbeidssituatie. Men kreeg oog voor de formele en informele aspecten van samenwerking. Ook kwam er aandacht voor de verschillende vormen van leiderschap. Mede onder invloed van deze bewegingen werden er aparte personeelsafdelingen opgericht. Echter, de Human Relations Movement opereerde *binnen* de context van het Scientific Management. Dat wil zeggen, de Tayloristische organisatie van de arbeid die gekenmerkt wordt door arbeidsdeling, standaardisatie, en functioneel management, werd gehandhaafd. Binnen deze context komt er inderdaad een keer een punt waarop verdere investeringen in sociale principes wel zeer gewenst is — tayloristische fabrieken worden gekenmerkt door apathie, verveling en vervreemding — maar zich niet meer loont. Sterker nog, binnen deze context komt er zelfs een punt waarop je niet meer verder *kunt* investeren in sociale principes. En wel vanwege het feit dat de Tayloristische aanpak ten principale *a*-sociaal is. Daarmee bedoel ik dat de methoden en technieken van het Scientific Management in hoge mate bepaald worden door technische en economische categorieën en weinig rekening houden met sociale en morele aspecten. Populair uitgedrukt, wat je fout doet in het technische-economische design van de organisatie kun je later niet meer corrigeren door een personeelsfunctionaris aan te stellen en een sociaal beleid te gaan voeren. Om Taylor recht te doen wil ik wel opmerken dat hij zijn ideeën ontwikkelde ten tijde van een diepe economische recessie. Hij had de intentie om de arbeid op dusdanige wijze te organiseren dat management en medewerkers zó met elkaar zouden samen werken dat beide partijen in welvaart zouden kunnen leven.⁵

⁵ F.W. Taylor, *The principles of Scientific Management*, 1911, reprinted in *Scientific Management*, London 1947: Harper & Row, 9-10.

Een werkelijke doorbraak in het denken over organisaties is gekomen met de opkomst van de zogenaamde sociotechniek.⁶ Deze benadering richtte haar kritiek op de uitgangspunten van de Tayloristische organisatie, namelijk de arbeidsdeling, standaardisatie en functioneel management. De sociotechniek probeerde *vanaf het begin* — en wel in het ontwerp van de organisatie — rekening te houden met technische, economische, sociale en morele principes. Deze integrale benadering leidde tot een doorbraak in de praxis van het organiseren. De performance en de winstgevendheid van het bedrijf nam toe. Maar ook vond er een doorbraak plaats op het gebied van sociale principes. Sociotechnisch uitgedrukt: de kwaliteit van de organisatie, de kwaliteit van de arbeid, en de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen nam sterk toe. Hoe moeten we deze doorbraak beschrijven in het model van Graafland? Als een verschuiving op de winst-principe curve naar een hoger niveau van winst en een hoger niveau van principes? Of zouden we deze doorbraak moeten beschrijven als een verschuiving van de gehele curve naar een hoger niveau van winst en een hoger niveau van principes? Ik heb sterk het gevoel dat het laatste het geval is. Met de overgang van een Tayloristische organisatie naar een sociotechnische organisatie hebben we te maken met een organisatorische innovatie. Deze innovatie wordt gekenmerkt door discontinue verbetering met betrekking tot economische en sociale principes. Ten gevolge van deze innovatie kunnen sociale omstandigheden gecreëerd worden die recht doen aan de menselijke waardigheid *zonder* dat dit ten koste gaat van economische principes (waarbij opgemerkt moet worden dat dit niveau van sociale principes niet in een Tayloristische context gerealiseerd kan worden).⁷

Daar komt nog het volgende bij. Ik heb het gevoel dat in een organisatie waarin continu verbeterd wordt — met name door toepassing van Japanse principes — de winst-principe curve wel eens een andere vorm zou kunnen krijgen.⁸ Bij een integrale aanpak met een integrale oplossing is het vaak mogelijk om bij een gelijk blijvende of iets hogere winst een hoger niveau van principes te realiseren. Anders gezegd, de parabool is veel vlakker waardoor de mogelijkheden om een hoger niveau van principes te realiseren veel groter is geworden. Maar, dat lukt alleen bij een integrale aanpak en niet bij een puur functionele aanpak.

Op basis van bovenstaande overwegingen — en daar zou ik graag wel eens dieper met Graafland over willen doorpraten — vraag ik me af of het niet vruchtbaar zou zijn om zijn model uit te breiden met een component die de samenhang tussen technische, economische, sociale en morele aspecten

⁶ Zie bijvoorbeeld L.U. de Sitter, *Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de produktie: een inleiding in de structuurbouw*, Assen 1994: Van Gorkum; en A.M. van Ewijk-Hoevenaars, J.C.M. van Jaarsveld en J.F. den Hertog, *Naar eenvoud in organisatie. Werken met zelfsturende eenheden*, Deventer 1995: Kluwer.

⁷ De Sitter, *Synergetisch produceren*; Ewijk-Hoevenaars e.a., *Naar eenvoud in organisatie*; J.C. Looise, *Sociale innovatie moet, maar hoe?*, inaugurele rede, Enschede 1996; en M.J. Verkerk, J. de Leede, en H.J. van der Tas, *Marktgericht productiemangement. Van taakgroep naar mini-company*, Deventer 1997: Kluwer.

⁸ Zie bijvoorbeeld M. Imai, *Kaizen*, New York 1986: Random House Business Division; K. Suzaki, *The New Shop Floor Management; Empowering People for Continuous Improvement*, New York 1993: The Free Press; en M.J. Verkerk e.a., *Marktgericht productiemangement*.

beschrijft. Een samenhang zoals die bijvoorbeeld door de sociotechniek in een organisatieconcept is uitgewerkt en door de Japanner Kiyoshi Suzaki in het mini-company model nog weer verder is uitgewerkt. Het gaat mij niet alleen om de verbetering van een model. Wat ik veel belangrijker vind is de manier van denken. Het model van Graafland sluit naadloos aan bij het denken van veel ondernemers en managers waarin sociale en morele waarden als *additioneel* worden gezien en op *instrumentele* wijze worden toegepast om de doeleinden van de organisatie te bereiken. Het is zelfs de vraag of er nog wel sprake is van moraliteit als morele waarden op instrumentele wijze worden toegepast.⁹ Onbedoeld versterkt dit model deze dominant-aanwezige visie. In reformatorische kringen hebben Schuurman en Goudzwaard de eenzijdige ontwikkeling van de westerse cultuur blootgelegd in hun analyse van respectievelijk het technicisme en economisme.¹⁰ Beiden hebben laten zien — vanuit hun eigen vakgebied — dat een integrale en normatieve aanpak nodig is om technische en economische problemen op te lossen. Het zou mij er veel aan gelegen zijn als Graafland vanuit zijn vakgebied — de (bedrijfs-) economie — zou kunnen laten zien dat zo'n integrale en normatieve aanpak werkelijk nodig is om recht te kunnen doen aan sociale en morele principes. Tegelijkertijd zouden daarmee economen, ondernemers en managers gedwongen worden om hun functionele bril af te zetten, om *integraal* na te denken over sociale en morele problemen, en om te streven naar bedrijfseconomische en organisatorische innovaties.¹¹

Waar ligt de sleutel?

Je proeft het duidelijk in de oratie: Graafland weet zich een wetenschapper in dienst van God. In het slot, waarin hij spreekt over de waarde van het gebed, laat hij op indrukwekkende wijze zien dat er momenten zijn waarop de wetenschapper zwijgt en de gelovige aan het woord komt. Hij doet dat op zo'n manier dat je niet het gevoel krijgt dat er een tegenstelling is tussen wetenschap en geloof.

Maar toch blijft voor mij onduidelijk hoe Graafland die relatie tussen wetenschap en geloof precies ziet. En ik heb het gevoel dat juist bij het onderwerp economie, onderneming en ethiek meer zicht op deze relatie positief kan bijdragen tot de ontwikkeling van het vakgebied. Waar ligt de sleutel voor de bedrijfsethiek? Graafland constateert dat we die sleutel verloren hebben, ergens in het donker. Ook voelt hij bij zichzelf de neiging om steeds maar weer naar de lantaarnpaal te gaan (economische wetenschap) om daar te sleutel te zoeken terwijl een innerlijk stemmetje fluistert dat daar de sleutel

⁹ Vergl. A. MacIntyre, *A short history of ethics*, London 1967: Routledge, 82.

¹⁰ Zie m.n. de bijdrage 'Globalisering en ontsluiting' van B. Goudzwaard en 'Bevrijding van het technische wereldbeeld' van E. Schuurman in K. Boersma e.a., *Aan Babels stromen. Een bevrijdend perspectief op ethiek en techniek*, Amsterdam 2002: Buijten & Schipperheijn, 202-213, 255-295.

¹¹ Graafland stipt dit probleem heel even aan op pagina 38 waar hij schrijft dat de kunst van het managen is om zoveel mogelijk dilemma-achtige situaties om te buigen in win-win situaties.

niet ligt. Ik denk dat het innerlijke stemmetje van Graafland gelijk heeft. Tenminste, als die stem wil zeggen dat het fundament voor ons denken — en daarmee het fundament van de bedrijfsethiek — niet gelegd kan worden door de (economische) wetenschap. En zeker niet door een (economische) wetenschap die in hoge mate geïnstrumentaliseerd is ten gevolge van de dominantie van het modelmatig werken.

Wat voor sleutel zoekt Graafland precies? Naar mijn gevoel zoekt Graafland eigenlijk naar meerdere sleutels. Aan de ene kant een sleutel om het vakgebied te funderen en te ontwikkelen. Aan de andere kant een sleutel om ethische dilemma's uit de praktijk op te lossen. Misschien liggen deze sleutels wel op een verschillende plaatsen. Misschien zijn er ook wel meerdere lantaarnpalen. Misschien zoeken we een bepaalde sleutel gewoonweg bij de verkeerde paal.

Ik wil proberen een voorzet te doen. Recent onderzoek heeft het belang van waarden in organisaties ondubbelzinnig aangetoond.¹² Waarden vormen als het ware de 'ziel' van de onderneming. Waarden drukken uit waar de ondernemer en zijn of haar medewerkers in *geloven*. In concreto, deze waarden gaan over de missie van de onderneming, over de bijdrage van de eigen medewerkers, over de relaties met de klant, etc. En deze waarden — die vaak in een aantal korte zinnen verwoord kunnen worden — blijken het gedrag van de organisatie in hoge mate te bepalen. Soms zijn deze waarden uitgeschreven in een *mission statement* of *ethische code*. Soms staan deze waarden niet op papier maar fungeren ze als *unwritten rules* die het gedrag van de organisatie bepalen.¹³ De organisatiekunde kan goed laten zien wat de invloed van deze waarden op de organisatie is. Hoe ze uitwerken in het gedrag in de organisatie en het gedrag van de organisatie naar haar klanten. Maar de organisatiekunde kan deze waarden niet funderen of legitimeren. Ze komen voort uit de diepste overtuigingen van de oprichter(s) van de onderneming; overtuigingen die niet op rationele of economische wijze gelegeitimeerd kunnen worden. In dit kader introduceert Tony Watson het begrip '*work orientation*'.¹⁴ Daaronder verstaat hij de fundamentele overtuigingen ('*beliefs*') van een manager of ondernemer over mens, arbeid, organisatie, en maatschappij. Overtuigingen die nodig zijn om te begrijpen wat een manager drijft en die de sleutel vormen om te begrijpen wat arbeid voor een ondernemer betekent. Juist in een tijd waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen 'in' is, is het belangrijk om deze waarden expliciet te maken. In overeenstemming hiermee heeft Mauro Guilén in zijn studie *Models of management* laten zien dat religie een grote invloed heeft op de manier waarop een manager of ondernemer zijn organisatie

¹² Zie bijvoorbeeld W. Wennekes, *De aartsvaders. Grondleggers van het Nederlandse bedrijfsleven*, Amsterdam 1993: Atlas; J.C. Collins and J.I. Porras, *Built to last. Successful Habits of Visionary Companies*, London 1994: Random House; T.J. Watson, *In Search of Management. Culture, Chaos & Control in Managerial Work*, London 1994: Thomson Business Press; en E. Schein, *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Cultural Change*, New York 1999: Wiley.

¹³ P. Scott-Morgan, *The unwritten rules of the game*, New York 1994: McGraw-Hill.

¹⁴ Watson, *In Search of Management*, 58ff.

inricht.¹⁵ Samenvattend, we hebben hier te maken met basiswaarden die een *religieuze* of *ideologische* oorsprong hebben.

In de christelijke traditie is veel nagedacht over dit soort fundamentele waarden. Abraham Kuyper sprak over ‘beginselen’ en Herman Dooyeweerd over ‘grondmotieven’.¹⁶ Met name in de christelijke traditie wordt erkend dat waarden, beginselen, en grondmotieven heteronoom zijn. Als christen betekent dat — en Graafland zal dat helemaal met mij eens zijn — dat we *deze* sleutel alleen in het Woord van God kunnen vinden.

Maar dat is niet genoeg. Waarden, beginselen of grondmotieven moeten ‘vertaald’ en ‘uitgewerkt’ worden in een theoretische basis. Deze vertaling en uitwerking vraagt om een integrale kijk op mens, arbeid en organisatie. Aan de ene kant is het belangrijk om het eigen karakter van techniek, economie, organisatie, en moraal te verstaan. Aan de andere kant is het ook belangrijk om in een concrete situatie de onderlinge samenhang tussen technische, economische, sociale en morele dimensies in het vizier te krijgen. Tenslotte is het bijzonder belangrijk om zicht te krijgen op normativiteit. Wat zijn economische normen? Wat zijn sociale normen? Wat zijn morele normen? Hoe hangen ze samen? Hoe beïnvloeden ze elkaar? Het complex van vragen waar we hier over spreken ligt op het gebied van de vakfilosofie. De organisatie-wetenschap is goed ontwikkeld. Maar de filosofie van de organisatie-wetenschappen staat nog maar in de kinderschoenen. Maar zouden we voor deze sleutel niet kunnen putten uit de calvinistische traditie? Ik denk daarbij onder andere aan het werk van Kuyper, Bavinck, Dooyeweerd, Vollenhoven, Van Riessen, Goudzwaard, Schuurman en vele anderen. Zouden wij hun werk niet vruchtbaar kunnen maken voor de filosofie van de organisatie en voor de bedrijfsethiek? Enkele eerste vingeroefeningen hebben laten zien dat dat wel degelijk het geval is.¹⁷

Tenslotte de laatste sleutel: de praktijk. Graafland laat zien dat de praktijk complex is. Hij laat ook zien dat de verschillende benaderingen in de bedrijfsethiek niet altijd tot een eenduidig antwoord leiden. Met andere woorden, er is geen simpele sleutel die op elk probleem past. Ik denk dat Graafland hierin gelijk heeft. De werkelijkheid is te complex om met een simpel afvinklijstje uit te kunnen. Geen ondernemer kan om de door hem genoemde morele worsteling heen. En hij of zij moet dat ook niet willen.

¹⁵ M.F. Guillén, *Models of Management. Work, Authority, and Organisation in a comparative perspective*, Chicago 1994: University of Chicago Press.

¹⁶ De beginselen van Kuyper en de grondmotieven van Dooyeweerd dragen een fundamenteel karakter. De basiswaarden zoals die in de organisatiekunde naar voren komen bevinden zich soms op hetzelfde fundamentele niveau. Maar het gebeurt ook dat er al een sterke operationalisering heeft plaatsgevonden waardoor er meer sprake is van een gedragsregel dan van een waarde.

¹⁷ M.J. Verkerk, ‘Het ontwerpen en ontwikkelen van een verantwoorde onderneming. Een empirisch-normatieve visie op bedrijfsethiek (I)’, *Beweging*, 66 nr. 2 (2002), 4-9; en M.J. Verkerk, ‘Het ontwerpen en ontwikkelen van een verantwoorde onderneming. Een empirisch-normatieve visie op bedrijfsethiek (II)’, *Beweging*, te verschijnen.

Maar, de bedrijfsethiek kan deze worsteling wel vergemakkelijken. Dat kan ze alleen als ze oog heeft voor de rol die waarden in een bedrijfsmatige context spelen. Dat kan ze alleen als ze oog heeft voor de veelzijdigheid en contextuele bepaaldheid van normen. En dat kan ze alleen als ze dicht bij de wereld van de ondernemer staat en ze de taal van de manager spreekt. Als dit waar is — ik formuleer het bewust bij wijze van hypothese — dan zijn de verschillende sleutels met elkaar vervlochten, dan zijn de diverse lantaarnpalen op de een of andere manier met elkaar verbonden, en dan overlappen de onderscheiden lichtkringen elkaar.