

## — E S S A Y —

*Een communitaristische kijk op de financiële sector*

# Vertrouwen op de grote roerganger?

“De wereldeconomie draait op schulden” kopte de NRC op 5 juli. Het hoofdartikel van Maarten Schinkel geeft een schrikbarende analyse van de huidige wereldwijde financiële situatie. Tegen die achtergrond lijkt de roep om ‘het roer om’ te gooien begrijpelijk. ‘Het roer moet om’ doet vermoeden dat er een roer is en dat er iemand achter dat roer zit. Volgens **Johan Wempe**, hoogleraar Ondernemersethiek aan de Vrije Universiteit van Amsterdam, heeft grondig onderzoek naar de mechanismen in het financiële systeem méér zin.

TEKST JOHAN WEMPE | BEELD STEFAN MIZEE

Op het eerste gezicht lijkt alles goed te gaan. De economie krabbelt langzaam op uit de crisis. Er is inmiddels sprake van een acht jaar op rij durende economische opleving. Aandelenkoersen blijven maar stijgen. Je kunt zelfs spreken van een *bull market*. Die economische groei gaat echter wel gepaard met een record aan kredieten. Schulden van overheden, bedrijven en particulieren wereldwijd bedragen nu al 327 procent van het totale bruto binnenlands product, zo blijkt uit de Global Debt Monitor, juni 2017 van het Institute of International Finance (IIF). In 2007, vlak voor de kredietcrisis, was dat 276 procent. Om de crisis te bezweren zorgden de centrale banken voor ongekend lage rentetarieven. Overheidsschulden werden door de centrale banken opgekocht waardoor ook op lange termijn een lage rentevoet gegarandeerd werd. In wezen werd het probleem bevochten met zijn eigen oorzaak, zo concludeert Maarten Schinkel in het genoemde artikel: “Lage rentes

en ander beleid voorkwamen wellicht een veel grotere crisis, maar leidden uiteindelijk tot méér krediet”. Tegenover al dat krediet staan uiteraard bezittingen waarvan de waarde, mede door de toenemende vraag aangewakkerd door die lage rente, ook is toegenomen. Maar wat als die rente gaat stijgen? Overheden, bedrijven en burgers zullen met zwaardere lasten geconfronteerd worden. De onderliggende waarden zullen dalen. Een herhaling van 2008 is dan reëel. Dat is ten minste een zorg die geuit wordt door de Franse premier Edouard Philippe in een toespraak tot het Franse parlement: “We bevin- den ons op een vulkaan van schuld en hij rommelt steeds luider.”

Het artikel van Schinkel prikkelt. Krijgen we een herhaling van de kredietcrisis van 2008? Hebben de centrale banken en regeringen dan niets geleerd? Tegen die achtergrond is de roep om ‘het roer om te gooien’, het centrale thema van dit nummer, begrijpelijk. Het wordt hoog tijd dat er echt iets verandert. ‘Het roer moet om’ doet vermoeden dat er een roer is en dat

**“WE ZIJN NIET BLIJ MET  
EEN LEGE COCKPIT  
OMDAT ER DAN NIEMAND  
VERANTWOORDELIJK IS”**

er iemand achter dat roer zit. Alles wat we nodig hebben is dan een sterke vrouw of man die dat roer ter hand neemt en de hoog nodige radicale verandering in gang weet te zetten. Eigenlijk lijkt Joris Luyendijk tot een zelfde conclusie te komen. In zijn *Dit kan niet waar zijn* uit 2015, een analyse van de financiële sector die hij als buitenstaander maakt, komt ook hij tot de conclusie dat na de financiële crisis de onderliggende structuur van de sector niet is gewijzigd. Tot zijn schrik komt hij er echter achter dat er helemaal niemand achter het roer zit: "De cockpit is leeg! De financiële sector wordt helemaal niet bestuurd! Er is geen grote roerganger die de noodzakelijke verandering kan afdwingen." Het is niet duidelijk of Joris Luyendijk hiermee een pleidooi houdt voor een sterke vrouw of man in die cockpit. Mist hij de roerganger?

Ik geloof niet zo in het vertrouwen dat een grote roerganger, een sterke man of vrouw, zo'n systeemverandering teweeg kan brengen. Natuurlijk geeft het vertrouwen wanneer een Paul Polman van Unilever dat concern leidt en zich met succes verzet tegen de overname door Kraft Heinz. Dat lukte echter niet zonder breed draagvlak bij alle stakeholders. Om de aandeelhouders binnenboord te houden, moet hij wel concessies doen. Maar laten we ook naar een andere spraakmakende leider kijken: Donald Trump. Wie hem niet welgevallig is, wordt terzijde geschoven. Iets wat zijn voormalige FBI-directeur, James Comey, aan den lijve ondervond toen hij via de radio hoorde dat hij ontslagen was. Vermoedelijk zullen veel arme Amerikanen gerustgesteld zijn dat Trumps belangrijkste verkiezingsbelofte om *Obamacare* af te schaffen, faalde omdat er geen goed alternatief was ontwikkeld. Er waren voldoende corrigerende krachten in het politieke systeem om zo'n niet goed doordachte ommezwaaai te voorkomen. In zo'n geval zijn we juist blij dat leiderschap aan banden wordt gelegd door het systeem!

### LEGE COCKPIT

Waar komt dat geloof in zo'n radicale vorm van leiderschap vandaan? Want daar gaat het om bij de beeldspraak 'het roer om'. Het antwoord is eigenlijk betrekkelijk simpel. We zijn niet blij met een lege cockpit omdat er dan niemand verantwoordelijk is. We willen graag iemand verantwoordelijk kunnen houden voor een misstand of een falend systeem. In de politiek gaat dat zelfs zo ver dat iemand zijn verantwoordelijkheid moet nemen voor een misstand die onder zijn leiding zichtbaar is geworden, ook al heeft hij of zij geen weet gehad of er aan bijgedragen. Soms gaat het zelfs om fouten die een voorganger heeft gemaakt. Voor de buitenwacht moet iemand de politieke verantwoordelijkheid nemen, zo wordt dan gesteld. Ook binnen het bedrijfsleven speelt dit. Martin Winterkorn, de CEO van Volkswagen, moest na het

Diesel-schandaal ontslag nemen ook al was niet aangetoond dat hij op de hoogte was van het gebruik van de sjoemels-oftware. De logica hierachter is dat Winterkorn wellicht niet op de hoogte was, maar dat hij daarom juist als leider gefaald had. Hij had het moeten weten en had het moeten voorkomen. Een andere redenering is dat hij mogelijk een belemmering vormt om schoon schip te maken binnen het bedrijf omdat hij al het vertrouwen bij de stakeholders had verloren.

Opvallend overigens hoeveel uitdrukkingen er zijn met betrekking tot leiderschap die we ontleen aan de scheepvaart: 'het roer om', 'een ieder binnen boord houden' en 'schoon schip maken'. Bij leiderschap gaat het om het doel te bereiken, veiligheid te verzekeren en de gemeenschap die de bemanning vormt als een geolied machientje te laten draaien.

### MOREEL OORDEEL

De ethiek ondersteunt deze visie op krachtige leiderschap, de behoefte aan een echte leiders, aan het roer. Om over verantwoordelijkheid, ook in verband met een organisatie, te kunnen spreken, goed of fout, acceptabel of niet-acceptabel te spreken, moet er een handeling zijn. Er moet dan iemand zijn die iets doet dat in morele termen beoordeeld kan worden. Zonder handeling geen moreel oordeel. Een handeling veronderstelt dat er iemand is achter die handeling, een actor, die we kunnen aanspreken op hetgeen hij of zij doet of nalaat te doen.

Het is interessant te realiseren dat de meeste moderne ethische theorieën over handelen van mensen gaan. Dat is de dominante lijn van denken, zeker sinds de Verlichting. Met deze manier van denken wordt een beroep gedaan op een samenhangend stel van uitgangspunten en begrippen. Impliciet zijn met het begrip verantwoordelijkheid ook 'vrijheid', 'autonomie', 'bewustzijn' en 'gewild' meege-

nomen. Er is pas sprake van een handeling wanneer de persoon in kwestie ook iets anders gedaan zou kunnen hebben. De keuze voor die handeling is bovendien 'willen en wetens' genomen. Men weet wat het effect van de handeling is en dat dat effect ook wordt beoogd. Als van een vrije, bewuste en gewilde handeling sprake is wordt ook wel over autonomie gesproken.

Pas wanneer er sprake is van een vrije, bewuste en bedoelde handeling kan die handeling in morele termen beoordeeld worden. De moderne ethische theorieën dragen vervolgens criteria aan om die autonome handeling te beoordelen. Daarbij kan gekeken worden naar de effecten van de handeling (doel ethiek) of naar de mate waarin de handeling in lijn is met morele principes.

**"DOORDAT STEEDS MEER  
HANDELEN VAN MENSEN  
WORDT BEPRIJSD, GAAN  
WE OOK ANDERS NAAR  
DAT HANDELEN KIJKEN"**

## COMMUNITARISME

Sinds enkele decennia is er echter een benadering in de ethiek die deze liberale fundamenten van de ethiek ter discussie stelt. Deze benadering grijpt terug op de deugdethiek van Aristoteles. Ik doel hier op het communitarisme (niet te verwarren met communisme!). Een belangrijke grondlegger van deze stroming is Alasdair MacIntyre. Hij schreef in de jaren 80 van de vorige eeuw zijn meest bekende werk: *After Virtue: A Study in Moral Theory*. Maar ook Michael Sandel, de rockster ethicus die momenteel furore maakt, voelt zich thuis bij deze stroming. Sandel schreef onder meer *Justice* en *What money can't buy* (ook in het Nederlands vertaald) en is bekend van de serie colleges die op YouTube te volgen zijn. Beide heren zetten zich overigens af tegen het etiket communitarist. Maar daarover later.

MacIntyre verwerpt het standpunt van het 'modern liberaal individualisme' waarin autonome individuen abstracte morele principes toepassen om te bepalen wat ze moeten doen. MacIntyre gelooft niet in het vrije handelende individu dat los van traditie of gemeenschap in morele termen kan worden beoordeeld. Morele normen, wat we goed en fout vinden, is niet het resultaat van een afzonderlijke beslissing op basis van principes, maar ontstaat in een gemeenschap en draagt bij aan het floreren van mens en gemeenschap.

Sandel wijst in zijn boek *Niet alles is te koop* op een trend die de laatste decennia gaande is, waarbij meer en meer wordt vertrouwd op de regulerende werking van de markt. Doordat steeds meer handelen van mensen wordt beprijsd en daarmee wordt gezien als een product, gaan we ook anders naar dat handelen kijken. Hij beschrijft een groot aantal voorbeelden waarbij handelen, dat een onderdeel vormt van sociale praktijken, door andere ogen bekeken wordt zodra we er een geldbedrag aan verbinden. Denk bijvoorbeeld aan het betalen van vrouwen in ontwikkelingslanden voor het baren van een kind dat vervolgens geadopteerd wordt door de westerse 'ouders', het betalen van arme mensen voor het afstaan van een nier of de handel in toegangsbewijzen voor een voetbalwedstrijd of een muziekevenement. Een mooi voorbeeld vind ik de boete die opgelegd werd aan ouders die te laat kwamen om hun kind van de crèche op te halen. De leiding vond het vervelend voor de leidsters dat ze vaak moesten wachten op de ouders die te laat waren vanwege een vergadering die was uitgelopen of het verkeer dat tegen zat. Ze hoopten dat, door het opleggen van een boete, de ouders gestimuleerd werden hun agenda beter te plannen. U raadt het al: het omgekeerde was het geval. Na het invoeren van het boetesysteem kwamen ouders vaker te laat en later te laat! Het was niet meer het respect voor de leidsters dat het gedrag leidde. Ouders zagen het te laat kunnen komen als een dienst waarvoor ze betaalden en waar ze dus 'recht' op hadden.

De kern bij een communitaristische benadering is dat je onderzoekt wat de rol is van een persoon binnen een organi-



JOHAN WEMPE:

“KWETSBAARHEID FINANCIËLE  
 SYSTEEM IS PIJNLIJK  
 DUIDELIJK.”

satie of dat je nagaat wat de rol is van die organisatie in de samenleving. Het doel van de organisatie en van de rol van de verschillende personen daarbinnen bepalen wat in moreel opzicht van de persoon verwacht mag worden. Wanneer je misbruik maakt van je positie om eigen doelen te realiseren, is in zekere zin sprake van corruptie. Gedrag is op morele gronden als kwalijk en onacceptabel af te wijzen of juist als lovenswaardig te typeren en als voorbeeld te stellen.

### DOODZONDE

Nog even een toelichting bij de terughoudendheid van MacIntyre en Sandel met betrekking tot het typeren van hun theorie als communitaristisch. Beiden zijn huiverig om normen uit feiten af te leiden. Dat geldt in de ethiek als een doodzonde. Het kan niet zo zijn dat je een handeling goed of fout noemt omdat deze ontstaan is in een gemeenschap. Het feit dat in sommige landen vrouwen anders worden behandeld dan mannen wil niet zeggen dat dat goed is! Het floreren van een gemeenschap en van de personen daarbinnen vergt een zelfstandige doordenking. Dat kun je niet op een empirische wijze afleiden uit die gemeenschap. Die reflectie vormt de basis voor het morele oordeel. Daarmee is het communitarisme als morele theorie ook normatief van aard.

### ROL LEIDERSCHAP

Nu terug naar de vraag van de rol van leiderschap. Ik heb al twijfels geuit over de mogelijkheid, maar vooral ook de morele wenselijkheid, van een geloof in een leider die een omwenteling in een systeem teweeg kan brengen. Als dat überhaupt al mogelijk zou zijn, dan is hier sprake van een uiterst kwetsbaar systeem. Het is makkelijk vatbaar voor misbruik.

De rol van een morele leider kan alleen zijn dat hij of zij het doel van de organisatie inzichtelijk maakt, de rol van de organisatie binnen de samenleving begrijpt en voorts inzicht heeft in het doel van eenieder (iedere stakeholder) binnen dat kader. Het doel groeit binnen die organisatie en groeit mee met de samenleving. De morele leider is in staat om een organisatie zo in te richten dat er plekken ontstaan waar dit soort inzichten kunnen groeien en dat moraliteit via onderling debat en onderlinge correctie in het systeem wordt ingebed.

We begonnen met de vraag naar het goed functioneren van het financiële systeem. De kwetsbaarheid ervan is pijnlijk

**“AANPASSEN MECHANISMEN IN  
HET FINANCIËLE SYSTEEM IS EEN  
VERANTWOORDELIJKHEID VAN EEN  
AANTAL REGISSEURS VAN DAT SYSTEEM”**



### Johan Wempe

Prof. dr. Johan Wempe is als hoogleraar Bedrijfsethiek verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij studeerde zowel management aan het Interuniversitair Instituut Bedrijfskunde (IIB) te Delft als filosofie aan de Universiteit Utrecht. Hij bekleedde de leerstoel Bedrijfsethiek en Duurzaamheid aan de Erasmus Universiteit en was hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan Nyenrode Business Universiteit. Verder was hij onder meer directeur Sustainability bij KPMG en directeur/oprichter van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) Nederland. Hij is bestuurslid van de stichting Groen Gas Nederland.

duidelijk. De schuldenexplosie in combinatie met de kwetsbare onderliggende waarden die mede een gevolg zijn van die vraagtoename ten gevolge de vergroting van de geldhoeveelheid dwingt tot een grondig onderzoek van de mechanismen in het financiële systeem die hiertoe leiden. Dat moet gebeuren vanuit een goed inzicht in de maatschappelijke rol van dat systeem. Mechanismen in het financiële systeem moeten zo nodig op veel plekken worden aangepast. Dat is een verantwoordelijkheid van een aantal regisseurs van dat financiële systeem. Leiderschap is daarmee een eigenschap van het systeem. Het is als het ware ingebed in het systeem en niet de kracht van een grote roerganger die richting geeft aan het systeem. ■