



Deugden als leidraad

'Deugden zijn de moreel goede persoonlijke eigenschappen die, *in samenhang met elkaar*, onze dagelijkse keuzes in gedrag sturen, het sociale leven reguleren en gemeenschappelijk leven mogelijk maken.' (W. Hensen, www.emoveri.nl). In principe zijn het de deugden die ons innerlijk kompas vormen. Soms zijn het helaas ook hun tegenhangers: de ondeugden. En zoals deugden vaak niet alleen komen, zo geldt dat ook voor ondeugden. Volgens Kinneking (*Geografie van goed en kwaad*, 2005) gaat 'hebzucht' bijvoorbeeld vaak gepaard met praal- en heerszucht.

Door de grote schandalen in het bedrijfsleven is er de laatste jaren een opleving in de aandacht voor deugden. Op dit moment uit zich dit in de opstand tegen de graaiers.

Bij sommige topmanagers lijkt het graaien schering en inslag te zijn. Het lijkt in hun dna te zitten en hun gedrag gedurende een aanzienlijk deel van hun loopbaan te bepalen. Namen die in dit verband wel worden genoemd zijn die van Erik Staal (Vestia) en Jan Bennink (Numico, Sara Lee, DE). In het geval van anderen lijkt iets minder sprake van 'aangeboren', van binnenuit gestuurd graaien, maar kan soms kennelijk niet aan de verleiding worden weerstaan zodra van buitenaf een interessante 'donatie' wordt gedaan. Denk aan de top van Robeco, die een aanzienlijk bedrag door de Rabobank kreeg toegeschoven, of aan Ziggo's Dijkhuizen die door zijn investeerders meer dan vorstelijk werd beloofd.

Probleem is dat de argumenten die worden aangevoerd voor de beslissing om dergelijke 'schenkingen' te doen dan wel te aanvaarden niet altijd hout zagen, en vaak ook nog eens behoorlijk haaks staan op andere waarden die het desbetreffende bedrijf wil uitdragen. Neem bijvoorbeeld, opnieuw, het voorbeeld van Robeco. De beslissing om voor miljoenen aan bonussen te verdelen onder het topmanagement van Robeco in het kader van de overname van de 'Rotterdamers' door het Japanse ORIX zou volgens de Rabobank nodig zijn geweest om te voorkomen dat die overname bij Robeco tot een leegloop in de top zou leiden. Daar kan om te beginnen de inhoudelijke kanttekening bij worden geplaatst dat het risico dat goede analisten en fondsbeheerders worden weggekocht misschien wel veel groter is. Maar afgezien daarvan: wat zegt het 'douceurtje' voor de Robeco-top over waarden en 'deugden' als duurzaamheid en transparantie, die veel bedrijven – en vermoedelijk ook Robeco – voor in de mond hebben liggen. De 'werkvloer' bij Robeco deelt niet of nauwelijks in de financiële vreugde van de overname. Hoe zal het daar met de motivatie – lees: de duurzaamheid van de optimale inzetbaarheid – gesteld zijn? En ook het begrip 'transparantie' lijkt in de praktijk niet veel om het lijf te hebben gehad in dit geval, nu is gebleken dat lange tijd is geprobeerd een en ander geheim te houden. 'Duurzaam duurt het langst', alleen zo niet. Hoe wel? Dat leest u in de bijdrage van Eccles en Serafeim aan dit nummer.

Lafley en Martin betogen in hun bijdrage dat *samenhang* een cruciale factor is in strategievorming: managers moeten hun keuzes kunnen beargumenteren in de context van de *hele* onderneming. De doeltreffende CEO heeft het vermogen om gedisciplineerd *integrale* keuzes te maken. Dit belang van balans en samenhang in strategische besluitvorming komt ook in de andere bijdragen aan dit nummer naar voren. Bovendien moeten topmanagers, zoals Favaro c.s. in hun bijdrage stellen, veel kritischer kijken naar hun bedrijfsvoering en de morele kant daarvan, en luisteren naar mensen die lastige vragen stellen.

Aanslingeren van het moreel debat lijkt in een aantal bedrijven hard nodig, maar is helaas 'not done' en voor werknemers bovendien uiterst riskant. Wie het toch aandurfte kan bijvoorbeeld aansluiting zoeken bij het Deugdenproject, daar inspiratie opdoen en gebruik maken van de instrumenten die er ontwikkeld zijn. Zie www.deugdenproject.nl (doorklikken op 'Toepassingen' en 'Werken met deugden'), en www.virtuesproject.com

Peter Schramade