

## **Stakeholderliefde is het hart van bedrijfsethiek en dus het vertrouwen in bedrijven**

De onlangs verschenen Edelman Trust Barometer toont iets opvallends. Dat het vertrouwen in het bedrijfsleven matig is, is niet nieuw. Jaarlijks laat deze enquête dit zien. Wat wel nieuw is, is dat is onderzocht waaruit dit vertrouwen bestaat. De competenties van bedrijven blijken voor een kwart het vertrouwen te bepalen. En de overige driekwart wordt door maar een andere factor verklaard, namelijk de ethiek van bedrijven. Als ethiek zo belangrijk is, waar zit dit dan in en waarom zijn bedrijven dan beperkt in staat om vertrouwd te worden door hun stakeholders?

Het tijdperk is voorbij dat we dachten dat bedrijfsethiek een kwestie is van het hebben van een uitgeschreven ethische code. Inmiddels zijn we er ook achter gekomen dat een ethiekprogramma, met compliance functionarissen, ethiektrainingen en klokkenluidersregelingen, evenmin toereikend is. Tegenwoordig wordt daarom alom, zoals door werkgeversorganisaties VNO-NCW en MKB-Nederland, de noodzaak erkend van een ethische organisatiecultuur, waarin ethische dilemma's bespreekbaar zijn en mensen op hun ethiek aanspreekbaar zijn. Gelukkig werken veel bedrijven hier hard aan. Toch is dit ontoereikend zolang bedrijven ethiek zien om het vertrouwen in hen te vergroten.

Ethiek is namelijk het goede doen omdat het goed is. Ethiek is niet het goede doen om er zelf beter van te worden, want dat is opportunisme, of omdat anderen het vinden, want dat is conformisme. Ethiek zijn de principes, waarden en normen waar je als bedrijf voor staat omdat je er in gelooft en er een sluitend verhaal bij hebt. Daarom is ethiek zo belangrijk voor vertrouwen: je doet het niet als het uitkomt of anderen het vragen, want dan doe je het vervolgens niet als het niet uitkomt of anderen het niet vragen.

Maar wat is dan de kern van ethiek? Dat is simpel gezegd naastenliefde. Naastenliefde is niet alleen wat religieuze en spirituele tradities centraal stellen, maar ook filosofen en zelfs economen. De grote filosoof Immanuel Kant heeft hiervoor gepleit evenals de grondlegger van het economisch liberalisme, Adam Smith. In de context van bedrijven zijn de naasten de stakeholders, degenen die van een bedrijf afhankelijk zijn.

Stakeholderliefde betekent dat de eigen stakeholders aan het hart gaan. Men is begaan met de eigen stakeholders, oprecht op hen gericht. Stakeholders worden dan niet gezien als nummer, kostenpost of winstobject, zoals bij Boeing waar managers en medewerkers niet gaven om de veiligheid van de passagiers en bemanning van de vliegtuigen die zij bouwden, met dodelijke crashes tot gevolg. Overigens vereist stakeholderliefde geen altruïsme of filantropie, een bedrijf hoeft zichzelf niet weg te cijferen. Evenmin vereist stakeholderliefde schone handen, maar juist als niet iedere stakeholder tevreden kan worden gesteld, is het van belang dat dit niet harteloos gebeurt maar met pijn in het hart.

Een dergelijke stakeholderliefde is te ontwikkelen. Dit gebeurt niet door protocollen, regels en sancties, maar door het hart van managers en medewerkers te raken: door hun gevoelens, drijfveren en idealen aan te boren, door hen te inspireren zich te verdiepen in wie hun stakeholders zijn, door hen te informeren over hoe het met hun stakeholders gaat en door hen persoonlijk contact met stakeholders te laten hebben. Zo ontstaat er een ethische organisatiecultuur vanuit stakeholderliefde.

Is stakeholderliefde naïef? Talloze bedrijven verkondigen al hun liefde voor consumenten, zoals Albert Heijn, Würth en Yarden, en oprichter van Randstad Frits Goldschmeding zegt zijn bedrijf zelfs te hebben gebouwd op naastenliefde. Stakeholderliefde als hart van de

bedrijfsethiek is het doordenken en doorleven waard. Niet omdat het goed uitkomt, maar omdat het goed is. Want pas als we echt en oprecht om onze stakeholders geven, kunnen ze ons hun vertrouwen geven.

*Muel Kaptein is hoogleraar bedrijfsethiek aan de RSM Erasmus Universiteit en partner bij KPMG.*