

# **Strategische besluitvorming baseren op liefde**

Viola van Alphen, 31 augustus 2007



## Strategische besluitvorming baseren op liefde

### Inhoudsopgave:

<b>ABSTRACT</b>	<b>2</b>
<b>Introductie</b>	<b>2</b>
<b>Probleemstelling</b>	<b>3</b>
<b>Onderzoeksvraag</b>	<b>3</b>
<b>Deelvragen en methode van onderzoek</b>	<b>3</b>
<b>2. Wat is Liefde</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Definitie</b>	<b>4</b>
<b>3. Liefde, diverse perspectieven</b>	<b>6</b>
<b>3.1: Staatkundig beleidsperspectief</b>	<b>6</b>
<b>3.1.1 Vrijheid, Rechtvaardigheid en Zorg</b>	<b>7</b>
<b>3.2 Religie</b>	<b>9</b>
<b>3.3 Ontstaansperiode van economische theorieën</b>	<b>9</b>
<b>3.4 Aristoteles</b>	<b>10</b>
<b>3.5 Plato</b>	<b>11</b>
<b>3.6 De Joodse kijk op de economie</b>	<b>11</b>
<b>3.7 De islamitische kijk op economie:</b>	<b>12</b>
<b>3.8 De Bahá'í visie</b>	<b>12</b>
<b>4 Wat is een gezonde organisatie</b>	<b>12</b>
<b>5 Institutioneel niveau</b>	<b>13</b>
<b>6 Economie: inspelen op de behoeften van de consument?</b>	<b>13</b>
<b>7 Appreciative Inquiry methode en Strategie</b>	<b>17</b>
<b>8 Commentaar op Liefde</b>	<b>22</b>
<b>8.1 Bezwaren: liefde analytisch benaderen en de invloed van vertrouwen</b>	<b>23</b>
<b>8.1.1 Kritiek op positiviteit</b>	<b>23</b>
<b>8.1.2 Publiek imago</b>	<b>24</b>
<b>8.1.3 Kleine schaal: beter beheersbaar?</b>	<b>24</b>
<b>8.1.4 Speltheorie, waarden en intuïtie</b>	<b>25</b>
<b>9 Oplossing: Balans?</b>	<b>25</b>
<b>10 Conclusie</b>	<b>26</b>
<b>Aanbevelingen voor verder onderzoek</b>	<b>27</b>
<b>Kritiek op eigen aanpak</b>	<b>28</b>
<b>Bronnen</b>	<b>29</b>



## ABSTRACT

**Deze scriptie toont enerzijds het belang van liefde in strategische besluitvorming aan en anderzijds de noodzaak. In de wetenschap is een verandering aanwezig waarin het onderwerp liefde en positief benaderen steeds meer in onderzoek voorkomt. Tevens bereidt deze scriptie economen voor hoe op-liefde-gebaseerde strategievorming er eigenlijk uit ziet, wat voor theorieën er reeds bestaan, op strategisch besluitvormings vlak, op vlak van definitie van liefde zelf en op economisch vlak: wat is de kern van de economie en consumentenbehoeften. Is er wel plaats voor liefde in de economische vocabulaire? Daarna reikt de scriptie een strategische besluitvormingsmethode aan die daadwerkelijk werkt. Tenslotte geeft de scriptie een waarschuwing dat liefdevolle besluitvorming wel genuanceerd en analytisch toegepast dient te worden.**

## 1. Introductie

Het kapitalisme groeit nog steeds, maar er lijkt in de wereld een tegenbeweging te ontstaan: Er vinden terroristische acties plaats, tegen de onderdrukking en uitbuiting van grote kapitalistische bedrijven in arme landen. Er worden steeds meer verdragen getekend met milieufspraken en Al Gore maakt een film dat we goed met de aarde om moeten gaan. Aandacht voor zorg en liefde lijkt er vanuit de overheid duidelijk aanwezig te zijn op gebied van beleid: Nederland is een verzorgingsstaat en in veel landen bestaat er zorg en ontwikkelingshulp naar arme landen toe. Echter, particuliere bedrijven wordt nog steeds verweten te langzaam te veranderen naar minder puur winst gedreven en socialere, duurzamere doelen en het grootste deel van de banken investeert nog steeds het geld van haar rekeninghouders in projecten die niet milieuvriendelijk zijn, zelfs in wapens.

Kranten staan de laatste jaren vol met ideeën over waar de eigenlijke macht van bedrijven nu ligt: bij de overheden, bij de consumenten, bij het bedrijf zelf of de aandeelhouders. Kranten schrijven ook dat stakeholders steeds meer invloed krijgen op de manier waarop bedrijven hun middelen inzetten om winst te realiseren. Zo kwamen er in 2007 de pensioenfondsen in opspraak omdat zij pensioengelden investeerden in wapens, en zagen zich door de massale protesten en afkeurende publieke opinie genoodzaakt dit te veranderen.

Hele religies en Gandhi proberen het belang van liefde in beslissingen te benadrukken. De directeur van de British Telecom J. de Jong probeert met Appreciative Inquiry (AI) technieken een positief gevoel te creëren bij zijn personeel in de zin van de best mogelijke situaties die in het bedrijf gespeeld hebben en weer zouden kunnen spelen (gastcollege J. de Jong, VU Amsterdam 2007).

Empowerment, meer aandacht voor het human capital zijn termen van de laatste jaren. Hiermee wordt bedoeld: verantwoordelijkheid leggen bij werknemers om ze weer bij het bedrijf te betrekken. Goed zorgen voor werknemers, het kenniskapitaal koesteren. En ook het imago van een bedrijf goed houden: niet alleen zorgen voor tevreden werknemers, maar ook voor tevreden klanten, tevreden toeleveranciers en andere stakeholders. Niet in wapens investeren dus. Deze nieuwe methoden staan in contrast met de puur economische, rationele strategische beslissingsmethoden die weinig of geen rekening houden met de mens. Rekening houden met mensen en zorgen voor hun tevredenheid zou dichterbij “liefde” liggen.

### **Probleemstelling:**

Beslissingen baseren op liefde, in plaats van pure financiële redenen, is dat wel mogelijk, hoe ziet dat eruit? En is het inderdaad noodzakelijk?

In de wetenschap verschijnen steeds meer artikelen op gebied Positive Organizational Scholarship (POS), een stroming uit de organisationele studies, die inzicht wil geven hoe het menselijk excellence te vergroten (bron: website POS) en dus het functioneren van een organisatie, aangezien mensen vaak het grootste kapitaal van een organisatie zijn volgens deze website.

Echter, vanuit POS heb ik wel liefde gebaseerde beslissingen gevonden, door motivatie en waardering van werknemers bij het doorvoeren van veranderingen (ook bij AI), maar niets op beslissingen van strategisch niveau. Deze theorieën zouden doorgetrokken kunnen worden naar het hoger gelegen niveau van strategische beslissingen.

De grote gangbare strategische theorieën als die van Porter, Prahalad & Hamel en Treacy & Wiersema en zelfs die van scenarioplanning laten ook een gat zien, wanneer het gaat op gebied van liefde. Liefde speelt geen rol in deze strategiebepalende theorieën. Er is dus een niche in de theorie die nog niet onderzocht is.

### **Onderzoeksvraag:**

**Wat is de noodzaak van liefde en hoe kan liefde toegepast worden in strategische besluitvorming?**

### **Deelvragen en methode van onderzoek:**

Om deze vraag te beantwoorden, doe ik onderzoek naar wat er reeds verschenen is in de literatuur hierover. Met behulp van bronnen uit de geschiedkundige, filosofische, economische en religieuze wetenschappen maak ik een literatuurstudie.

Om een beter zicht te krijgen op de onderzoeksvraag, creëer ik eerst een aantal deelvragen. Eerst probeer ik grip te krijgen op het abstracte begrip “liefde”. Wat houdt het precies in en

welke eigenschappen zijn er voor nodig om een liefdevolle (caring) relatie met iemand (de stakeholders) op te bouwen. Wat zijn de vereisten voor liefde?

Ik kijk vervolgens naar het staatkundige perspectief, het geschiedkundig perspectief, het perspectief van religie op liefde en economie. Ik licht toe wat filosofen als Aristoteles en Plato gezegd hebben over de ideale maatschappij, hoe de economie er daar uit moet zien (omdat zij leefden in een tijd waarin luxe, overvloed, winstbejag en overbodige en schadelijke artikelen en overbevolking normaal was). Hoe kunnen wij nu leren van onze grote filosofen, wiens ideeën nog steeds ten grondslag liggen aan onze moderne wetenschap.

Ik kijk naar Joodse, Islamitische en Bahá'í visies op liefde en de economie.

Vervolgens kijk ik naar de organisatie: Wat is een gezonde organisatie, hoe ziet een gezonde organisatie er eigenlijk precies uit. En hoe ziet een organisatie er optimaal uit?

Vervolgens gebruik ik de theorie van Heertje (2006) om inzicht te krijgen waar de economie op gebaseerd is, op de (kern)behoeften van de consument. Dit geeft inzicht op de omgeving en factoren die van invloed zijn bij het opstellen van een strategie.

De volgende deelvraag gaat over Strategie. Ik behandel de bestaande theorieën op gebied van strategie en geef hierin de ontwikkeling weer naar strategietheorieën die steeds meer en meer gebaseerd worden op de kernvaardigheden van een bedrijf.

Vervolgens gebruik ik het AI model van Martinetz (2002) en Powley (2004), opgesteld om veranderingen binnen organisaties teweeg te brengen. Ik ontwikkel een nieuw model waarin ik AI doortrek naar strategisch niveau. Hoofdelementen hierin zijn flexibiliteit, positiviteit en kerncompetenties, de positieve kern en de ideale toekomstsituatie voor een bedrijf en haar invloeden hierop.

Liefde en zorg lijken in de tot nu toe behandelde theorieën de beste strategische basis. Dit probeer ik vervolgens te relativeren door bezwaren en nuances aan te geven bij het inzetten van liefde en zorg in strategische besluiten. Balans lijkt dan de beste oplossing.

Concluderend, met alle behandelde theorie en deze nieuwe relativering, maak ik de opmerking dat stakeholders het belangrijkste zijn. In een veranderende maatschappij en luidere stem van stakeholders (ook mede door de technologie), wordt deze weer het belangrijkste, en niet de winst.

## 2. Wat is Liefde

### 2.1 Definitie:

Allereerst wil ik beginnen met het moeilijkste: het begrip liefde definiëren. Over het begrip liefde bestaan diverse opvattingen. Het begrip liefde lijkt te verschillen per persoon. Sommigen vinden liefdevol oorlogvoeren de manier waarop Gandhi zijn geweldloos verzet doorvoerde. Anderen proberen het begrip liefde meer in verband te zien met de heersende waarden in de samenleving. Nog weer anderen trekken het begrip liefde gelijk aan zorg, voor de medemens of voor de leefomgeving. In de volgende paragraaf zullen we proberen meer inzicht te verkrijgen in de betekenis van het begrip liefde, aan de hand van definities van anderen.

De Dikke Van Dale (2007) omschrijft het begrip liefde als volgt:

#### **lief·de** (de ~ (v.), ~n/~s)

- 1 sterke genegenheid voor een persoon of zaak => *min, minne*
- 2 genegenheid van personen tegenover elkaar, gebaseerd op seksuele aantrekkingskracht

“ de sterke genegenheid voor een persoon of zaak of genegenheid van personen tegenover elkaar, gebaseerd op seksuele aantrekkingskracht. “. Opmerkelijk is dat het woord genegenheid hier twee maal in voor komt. De Dikke Van Dale definieert het begrip genegenheid als:

#### **ge·ne·gen·heid** (de ~ (v.))

- 1 welwillende gezindheid jegens iem. => *affectie, sympathie, warmte*

Gezindheid wordt door de Dikke van Dale gedefinieerd als: de innerlijke houding.

Liefde is een begrip dat bepaald wordt door waarden en affectie en een gevoel voor rechtvaardigheid (van Staveren 2004).

Een andere definitie is die van Milton Mayeroff (1971): Liefde is de (onbaatzuchtige) stimulering van andermans groei. Liefde is het geven en uiten van betrokken gevoelens en empathie voor anderen. Deze begrippen hangen nauw samen met het begrip waardering. Mayeroff (1971) trekt het begrip liefde ook door naar zorg (care).



Mayeroff geeft nog een definitie: hij zegt dat voor een mens om compassie te voelen het belangrijk is de eigenschap te ontwikkelen om vanuit iemand anders perspectief de wereld te kunnen bekijken.

Belangrijke elementen die Mayeroff in het boek *On Caring* (1971) geeft op het gebied van Care en Liefde zijn **eerlijkheid** en **vertrouwen**. Men kan geen solide relatie met anderen opbouwen wanneer die ander niet te vertrouwen is. Vertrouwen waardeert het onafhankelijke bestaan van de ander, dat de ander de ander is: het vertrouwen dat de ander in zijn eigen tijd en op zijn eigen manier groeit. Met leugens en expres voor de gek houden kom je niet verder in een “caring relationship”.

Mayeroffs derde en vierde element zijn **hoop** en **moed**. Hoop hangt af van moed en zonder moed is er geen hoop. Er is een verschil tussen wanneer je hoopt dat er iets goeds gebeurt, en wanneer je daadwerkelijk hoopt voor iemands welzijn. Op die manier heeft hoop ook invloed in de toekomst. Bij ziekte kan hoop op een nieuw medicijn veel goed doen. Gebrek aan hoop leidt tot verminderd gevoel van eigenwaarde. Moed is in staat zijn om het onbekende aan te gaan, zonder terug te keren. Moed speelt een grote rol bij “caring”/verzorgen: in staat zijn bij je vriend te blijven, ondanks welke omstandigheid dan ook. Hoe groter de kans is om het onbekende aan te gaan, hoe meer moed er nodig is om te zorgen voor iemand of iets.

Het laatste element, dat alle voorgaande elementen samenbindt, is om jezelf geven (**caring for yourself**) en voor jezelf zorgen. Om in staat te zijn voor jezelf te zorgen is het belangrijk om te kunnen zien vanuit de binnenkant, zoals je eruit ziet aan de buitenkant. Zoals je voor anderen zorgt, moet je ook voor jezelf zorgen. Je moet jezelf niet onderdoen voor anderen, je moet jezelf de zelfde kans geven om te groeien en jezelf zijn, als je dat bij een ander zou willen zien.

Je moet voldoen aan je eigen behoeftes en jezelf niet in gevaar brengen. Voor jezelf opkomen, zoals je dat ook voor een ander zou doen.

Mayeroff (1971) vertelt verhalen van mensen die in de zorg gewerkt hebben met stervende patiënten en de wijsheden die van deze mensen geleerd kunnen worden.

In staat zijn te leven is niet je kinderen materialistische objecten geven, maar ze herinneringen geven die ze hun hele leven kunnen koesteren. Het belangrijkste is een vol leven te hebben.

De enige manier waarop je dat kunt bereiken is voldoende moed hebben. De enige manier waarop dat kan is doen wat je wilt doen, zien wat je wil zien en niet bang zijn nieuwe dingen te ervaren en voelen. Je leeft maar 1 keer en je moet je leven niet vullen met kleine zorgjes, waarvan je achteraf op terugkijkend spijt hebt.

### 3. Liefde, diverse perspectieven

#### 3.1: Staatkundig beleidsperspectief

In de literatuur vinden we het proefschrift van staatkundige Van Staveren (1999) over de creatie van beleid, vanuit een op liefde gebaseerd perspectief. Ze begint haar betoog met een uitleg over de rationele economische man, die niet kan bestaan zonder (morele) verplichtingen. Verplichtingen op hun beurt staan ook niet op zichzelf, die moeten ervaren worden, geuit en onderhouden. Ze omschrijft verder de rationele economische man als iemand die bij elke beslissing een kosten baten analyse maakt en zo zijn nut probeert te maximaliseren. In de bedrijfswetenschappen zien we dat er rond 1900 de eerste management wetenschappen ontstonden door wetenschappers als Taylor en Fayol. Deze wetenschappen zijn gebaseerd op informatie, efficiency, optimization, implementatie en design en werken met constraints, autoriteit, regels, performance programma's, controle en coördinatie. Onderzoek van Hawthorne toonde echter aan dat werknemers reageren op aandacht. Een nieuwe stroming van HRM theorieën ontstond, niet meer gebaseerd op het optimaliseren van processen, maar op de mens.

Later de contingentietheorie (de theorie die zegt dat het niet puur mens of machine is, maar dat dit situatie afhankelijk is) en momenteel zijn woorden als “ empowerment” en “sociotechnische modellen” erg toongevend: Deze woorden omschrijven situaties waarin werknemers meer verantwoordelijkheden krijgen, waardoor de prestaties verbeteren. Ook wordt er meer gekeken naar “ de menselijke maat” (Verra 2001). Bedrijven groeien steeds groter, dus worden er projectteams en Business Units ontwikkeld om een organisatie nog werkbaar te houden, en mensen het gevoel van betrokkenheid en verantwoordelijkheid te laten behouden.

#### 3.1.1 Vrijheid, Rechtvaardigheid en Zorg

Wanneer we terugkeren naar van Staverens rationele economische man (1999), zegt zij dat deze man een moraal mist. Echter, (morele) verplichtingen, emotionele hechting aan deze verplichtingen, bedaardheid en menselijke interacties zijn uitingen van menselijke waarden. Hoe komen deze morele waarden tot uiting in de maatschappij waarin een economie aanwezig is, gebaseerd op allerlei rationele eigenschappen?

Van Staveren (1999) stuit op een paradox en wel op drie terreinen: **vrijheid, rechtvaardigheid en zorg.**

**Vrijheid:** aan de ene kant heeft een kapitalistische economie een liberale inslag, aan de andere kant moet alles het “nut” dienen, anders zijn het geen rationele beslissingen. Wat is dan nog vrijheid om te kiezen? Kiest een consument zijn producten uit op “nut” of ook uit affectie?

Formele rechtvaardigheid/**justice** vereist dat gelijken gelijk behandeld dienen te worden. Het onrechtvaardige ervan is dat bij een Pareto-optimale toestand, het gevaar bestaat dat alleen de rijken ervan profijt hebben, wellicht gecombineerd met een situatie waarin armen het minst slecht af zijn. Kolm (1996) omschrijft de waarden en eigenschappen van het morele domein van rechtvaardigheid als recht, gelijkwaardigheid, universalisme, regels, gelijkheid, distributie, solidariteit, eerlijkheid, respect en zelfrespect, legaliteit, etc. In de huidige economie worden deze waarden beschouwd als niet-economisch maar als sociaal of politiek.

**Zorg** is een brede categorie voor interpersoonlijke waarden en is in de filosofie pas sinds de jaren 80 onderzocht. Immanuel Kant heeft van ethiek een concept gemaakt als ware het een contract: een op regels gebaseerde moraliteit waarin ethiek een morele verplichting is. In tegenstelling tot de universele principes die algemene regels voorschrijven van morele plicht, zijn de waarden van zorg ontwikkeld en onderhouden in een situatieafhankelijke relatie tussen personen. Zorg is dus geen individuele en subjectieve waarde (zoals in liberalisme), noch is zij publiek en universeel, als in een sociaal contract. Echter, zorg uit situationele waarden die tussen concrete personen ontwikkelen die ontstaan op basis van situationele behoeften die voorkomen uit menselijke kwetsbaarheid. Tronto (1990) geeft als definitie van zorg: iemands behoeften als startpositie nemen voor wat er moet gebeuren. Van Staveren vindt dit echter te breed en creëert vier kernwoorden waarop **zorg** gebaseerd is: attentheid, verantwoordelijkheid, bekwaamheid en responsiviteit, ofwel het erkennen van behoefte aan zorg, het reageren op deze behoeften, het adequaat zorgen en het goed communiceren over het proces van zorg, Zorg kan ook naar de natuurlijke omgeving, dieren of naar zichzelf gegeven worden. Het is dus geen individueel of groepsbelang, maar verantwoordelijkheidsgevoel ten opzichte van anderen.

Vertaald naar het begrip liefde, zou je kunnen zeggen dat liefde is “dat iemand iets uitmaakt of het goed gaat met een ander en hiervoor zorg in wil zetten”.

De drie economische waarden domeinen zijn dus Vrijheid, Rechtvaardigheid en Zorg. Bij strategische, staatkundige beslissingen worden op gebied van vrijheid (schaarse) middelen toegewezen door ruil naar verdere vrijheidsdoelen. Op gebied van justice worden (schaarse) middelen verdeeld volgens de regels van Justice. Op gebied van zorg worden (schaarse) middelen toegewezen door giften aan verdere zorgdoelen.

Beleidsmakers kunnen op grond van de drie waarden Vrijheid, Rechtvaardigheid en Zorg kiezen waarop zij hun beleid willen baseren. Wordt er beleid ontwikkeld op gebied van

persoonlijke vrijheid en zelfstandigheid (freedom), het versterken van hun rechten (justice), of het ontwikkelen van voldoende voorzieningen (care)

Opvallend is dat de Nederlandse Wet gebaseerd is op drie waarden die afkomstig zijn uit de Franse revolutie: **Liberté, Egalité en Fraternité**. Tijdens de revolutie werden deze drie waarden gezien alsof ze een drie-eenheid waren. Echter, in de politiek na de revolutie werd de waarde van Fraternité gemarginaliseerd. De laatste tijd proberen wetenschappers en filosofen Fraternité terug te brengen in communitarisme: de rol in het gezin of de rol in vriendschap of als zorgpolitiek.

### **3.2 Religie:**

Witteveen (2001) koppelt het begrip liefde aan religie. Hij beschrijft het verschil tussen wetenschap en religie als volgt: De wetenschap bestudeert materiele waarden: tastbare, zichtbare dingen. Daarbij maakt ze gebruik van observatie en herhaalbare experimenten. De resultaten zijn logisch en bewijsbaar. Maar de wetenschap kan niets aanvangen met waarden, immateriële kwaliteiten en uiteindelijke doelen: in het algemeen met dingen die groter zijn dan wij. Hoe is dit probleem op te lossen, hoe kan er omgegaan worden met waarden?

De religie daarentegen bestudeert het leven in zijn geheel, inclusief immateriële, spirituele dingen. Witteveen (2001) noemt verder intuïtie, geen logische bewijzen, diepe ervaringen en levende waarden en de uiteindelijke zin van het leven. Wetenschap en religie zijn dus in veel opzichten tegengesteld aan elkaar. Beiden vervullen een belangrijke rol, als ze met elkaar in conflict raken, wordt dat pijnlijk en gevaarlijk voor onze cultuur en geweten. De toekomst van de mensheid hangt af hoe deze twee machtige krachten zo afgestemd kunnen worden dat ze elkaar hepen en in vrede met elkaar kunnen leven.

Volgens van Praag (1996) is de westerse cultuur die van de joods-christelijke. Van Praag impliceert dat religie gaat over de mogelijkheid en gewenstheid van onvoorwaardelijke liefde en de noodzaak van vertrouwen in het leven. Je naasten liefhebben zoals jezelf leidt tot bewustzijnsverhoging van de menselijke waardigheid. Volgens van Praag leert Christus dat het hele idee van oordelen en kiezen ondergeschikt gemaakt wordt aan de liefde: onvoorwaardelijk liefhebben.

Hier kunnen we een koppeling leggen naar **vertrouwen, liefde en zorg**.

Religie is volgens deze schrijver een oplossing voor het economische probleem van de rationele economie.

### **3.3 Ontstaansperiode van economische theorieën:**

Van Praag (1996) schrijft verder over de ontstaansperiode van economische theorieën: Darwins evolutietheorie (18<sup>de</sup> eeuw) stelt dat iedere soort steeds beter wordt, of ten onder gaat in concurrentie met andere soorten. Het geheel gaat steeds vooruit (survival of the fittest). Deze theorie leverde de theoretische fundering voor die van Adam Smith. Smith stelde dat de economische wetmatigheden op zichzelf zouden leiden tot een toenemende welvaart voor zowel individuen als naties, als je maar niet in deze wetten ingreep (the invisible hand). De industriële revolutie heeft daar nog iets aan toegevoegd: de mens is een middel geworden en niet meer het doel waar het allemaal om begon. Het doel is nu winst. “Ooit zijn we organisaties begonnen om beter aan onze behoeften te kunnen voldoen en meer zekerheid te hebben in dit onzekere bestaan. De mens was het doel”, volgens van Praag (1996). Gemak en zinvolheid dienden de mens. De wereld wordt gezien als een plaats van schaarste waarin niet genoeg is voor iedereen en we bevechten elkaar. Van Praag gaat nog verder en haalt hierbij mannelijke eigenschappen zoals agressiviteit, competitiviteit, egogerichtheid en resultaatgerichtheid. Hij zegt dat deze eigenschappen de overhand hebben gekregen en vraagt zich af of er niet teveel mannelijke eigenschappen de economie domineren.

### **3.4 Aristoteles**

Aristoteles heeft indertijd tevens afstand gedaan van de vrouwelijke manier van kijken, volgens Sinclair (1982). Hij introduceerde een manier van kijken die analytisch was. Echter, in de theorieën van Aristoteles spreekt Aristoteles wel over “maat houden”. Het is volgens Aristoteles onnatuurlijk om onbepikt te streven naar geld en goed. De mens jaagt en roof, maar moet de natuurlijke grenzen niet overschrijden en meer nemen dan hij nodig heeft. Het is onnatuurlijk om onbepikt te streven naar geld en goed. Het komt in de natuur niet voor en is dus een afwijking.

De handel mag volgens Aristoteles geen doel op zich worden, geld is een ruilmiddel, geen doel op zich. In Aristoteles' ideale stad omschrijft hij twee Agora (pleinen). De hoger gelegen Agora is de plaats waar men van het leven geniet. De lager gelegen Agora is voor de noodzakelijke handel. Een speciale vorm van onnatuurlijke geldzucht is het trekken van rente, het zichzelf laten reproduceren van geld. De kritiek van Aristoteles tegen het trekken van rente komt wellicht voort uit de historische ervaringen van het Atheense volk die in het verleden door een schuldenlast in diepe ellende terechtgekomen is. Enkele steeds rijker wordende rentetrekken, de oligarchen, onderdrukten het volk. Totdat de legendarische Solon in 594 v C wettelijk alle schulden heeft laten kwijtschelden en de grond opnieuw heeft verdeeld. Aristoteles wijst echter het principe van gemeenschappelijke grond wel af, omdat hij zegt: “hoe groter het aantal eigenaars, hoe minder de zorg voor het gemeenschappelijke

bezit” (Sinclair 1982). Maat houden, zorgen voor het gemeenschappelijke bezit en het afstand doen van het maximaliseren van geld als hoofddoel, is een kritiek op de toen heersende en de in 2007 weer populaire, niet op liefde gebaseerde strategische beslissingsmodellen.

### **3.5 Plato**

Plato’s ideeën over een ideale staat (de Win, 1978), waarin hij niet goederen, maar lichaamskracht als handelswaar ziet, zijn voortgekomen uit situatie waarin Plato zelf leefde. Een situatie waar luxe, overvloed, winstbejag, overbodige en schadelijke artikelen, overbevolking en oorlogvoering normaal was. Volgens Plato lagen de oorzaken op gebied van gebrek aan maat, orde en recht. Soberheid was belangrijk en er mochten geen grote verschillen tussen armen en rijken zijn in Plato’s ideale samenleving. Zo zou er een maatschappijstructuur zijn waarin het goede het slechte overheerst.

Geen grote verschillen tussen armen en rijken, kunnen we weer terugvoeren op het principe liefde, en het bescheiden leven, met weinig tevreden zijn en weinig verschillen tussen arm en rijk, duidt weer op wat we liefde zouden kunnen noemen.

Enerzijds zou dit jaloezie, opstanden en crisissen voorkomen, anderzijds is het uiteindelijk vruchtbaarder voor het levensgeluk van iedereen om op deze manier te leven.

### **3.6 De Joodse kijk op de economie:**

Van der Rijst (1994) zegt dat het economische leven van de Orthodoxe joden een reflectie is van de joodse ethiek en moraal. Sombart en Weber (in Van der Rijst 1994) zien de joden met hun soberheid en hard werken, met toewijding in hun gezin en de gemeenschap en hun hoge opleidingsniveau als positieve krachten in de ontwikkeling van het moderne kapitalisme.

Anderen zien juist een band met het socialisme. De joodse gemeenschap heeft veel socialistische kenmerken, zoals het verbod om land te verkopen en het sabbats- en jubeljaar, dat een systeem van gelijkheid en het voorkomen van overbelasting van mensen en grond inhoudt. Veel religies stellen restricties aan de tijd die men aan economische activiteiten mag besteden. Tijdens het joodse jaar zijn er perioden waarin het niet is toegestaan te werken of bezig te zijn met het accumuleren van economische goederen, zoals de Sabbat en de acht grote Feesten. In de agrarische sector is er ieder zevende jaar het sabbatsjaar en ieder vijftigste jaar het jubeljaar.

Verder wordt er volgens Van der Rijst (1994) in de Torah op gewezen dat het niet willen delen van aardse goederen in strijd is met Gods wil. Verder zeggen de joodse opvattingen dat concurrentie oneerlijk kan zijn wanneer iemand tijd, kennis of geld geïnvesteerd heeft, en een

andere ondernemer zijn ideeën zonder enige vergoeding zou overnemen, waardoor de eerste ondernemer zijn investeringen niet meer terug verdienen kan.

Er zijn een aantal Joodse regels: de mens moet de aarde beheren en bewaren. Het is niet toegestaan eigendommen van anderen te beschadigen, men is zelfs verplicht de eigendommen van anderen te beschermen. Verder is het niet toegestaan het eigen lichaam te beschadigen, sommige Joden verbieden daarom het roken of het ongezond eten.

God geeft individuele rijkdom opdat anderen geholpen kunnen worden en dus een humanitaire verantwoordelijkheid die geldt op lokaal, nationaal en internationaal niveau. De maatschappij moet niet gericht zijn op welvaart, ieder moet zijn behoeften matigen. De maatschappij moet gericht zijn op gelijkwaardigheid en rechtvaardigheid, niet op onderdrukken. Het vragen van rente is verboden.

### **3.7 De islamitische kijk op economie:**

Ook vanuit de islamitische kijk is het vragen van rente een grote zonde. Alle rijkdom behoort aan Allah, die het tijdelijk aan de mensen in beheer geeft. Liefdadigheid (care) is een religieuze verplichting: er bestaat een plicht om 2,5% van het inkomen als Zakat te geven. Humanitaire verantwoordelijkheid voor verwanten, burens en al diegenen die hulp nodig hebben. De maatschappij moet ook hier niet gericht zijn op welvaart, iedereen moet zijn eigen behoeften matigen en in harmonie brengen met zijn verplichtingen. Binnen de islam spelen contracten een belangrijke rol, zoals de mens een “overeenkomst” heeft met God, zijn contracten ook binnen de handel essentieel. Volgens de profeet Mohammed is een goede moslim, een moslim die zijn afspraken nakomt (Islamitisch Bankieren 2001).

### **3.8 De Bahá'í visie:**

Bahá'ís zien de economie weer anders. Zij vinden dat de kijk op de wereld gebaseerd moet zijn op eenheid. Elementen als volwassenheid, de wereld is een eenheid, waarheid en recht, eenheid in diversiteit en consultatie staan recht tegenover begrippen die meer gebaseerd zijn op de wereld zien als machten, waar elementen als recht van de sterkste, competitie, en machtsstrijden bij horen. (Otterdijk, 2005)

Bahá'ís zien een ideaal bedrijf opgebouwd uit acht principes: eerlijkheid (de basis van alle deugden/waarden), dienstbaarheid, rechtvaardig. De besluiten die genomen worden vanuit een organisatie moeten gekenmerkt worden door eenheid, het uitbannen van extreme armoede en rijkheid, wereldburgerschap en universele educatie: het opbouwen van een sociaal menselijk kapitaal (Miller, 2004).

#### **4 Wat is een gezonde organisatie?**

Daar zijn veel definities over te vinden, samengevat houdt het in een organisatie die op alle niveaus in balans is, de doelen efficiënt realiseert en aan de verwachtingen van stakeholders voldoet / daar de verantwoordelijkheid voor neemt (Heijmans en Van der Vliet, 2001). Het woord verantwoordelijkheid en stakeholders spelen een belangrijke rol in deze definitie.

In de krant stond ook dat stakeholders steeds meer invloed krijgen op de manier waarop bedrijven hun middelen inzetten om winst te realiseren. Zo kwamen er in 2007 de pensioenfondsen in opspraak omdat zij pensioengelden investeerden in wapens, en zagen zij door de massale protesten en afkeurende publieke opinie genoodzaakt dit te veranderen.



## **5 Institutioneel niveau:**

Op institutioneel niveau vinden er zich ook steeds afwegingen op gebied van liefde plaats. Hoe kan er optimaal met werknemers omgegaan worden. Harrison e.a. (2004) onderzoeken of democratie in een organisatie daadwerkelijk leidt tot meer betrokkenheid en werktevredenheid, meer innovatie, betere stakeholder betrokkenheid en uiteindelijk betere organisationele prestaties. Aan de andere kant kunnen democratische processen de slagvaardigheid van een bedrijf verminderen, er kan veel tijd gemoeid gaan in deze processen. Dit leidt tot een verminderde efficiëntie. De conclusie van Harrisons onderzoek is dat ondanks dat de argumenten voor en tegen een meer democratische organisatie verdeeld liggen, een verhoogde betrokkenheid van stakeholders in waarde creatie en organizationeel bestuur leiden beiden tot voordelen voor zowel de maatschappij en bedrijven. Niet op basis van de vraag wel of niet democratisch, maar de vraag: wat is goed voor de betrokkenheid van de stakeholders bij waardecreatie dient de basis voor beslissingen te zijn. In feite kan een organisatie zelf ook gezien worden als een systeem voor zelfbestuur en vrijwillige medewerking van stakeholders.

Belangrijk is dus de juiste balans te vinden, en de hoofddoelen juist te leggen. Waar liggen de oorzaken. Kom je in beslissingvorming niet vast te zitten in een spel van argumenten. Leg het juiste perspectief. We weten wat niet, maar wat wel?

Hoe kunnen, en dat kan per situatie en per bedrijf verschillend zijn, de stakeholders het best worden betrokken?

Belangrijk is dus niet democratie of niet, aangezien dit voor de ene werknemer in de ene situatie als wel dan weer niet prettig wordt ervaren, en dan weer tot verhoogde waardecreatie van stakeholders kan leiden en in andere situaties tot lagere. De oplossing is dus de vraag anders stellen: wat leidt op dit moment, in deze situatie tot verhoogde waardecreatie van stakeholders?

## **6 Economie: inspelen op de behoeften van de consument?**

Toen ik kind was kwam ik er achter, dat de mens niet louter rationeel ingesteld was. Mijn moeder, die ik wilde bewegen tot een zakgeldverhoging, leek ongevoelig voor rationele argumenten, zeker wanneer deze eindeloos waren. Mijn zusje echter, presteerde beter: zij kreeg de zakgeldverhoging wel direct voor elkaar door in te spelen op mijn moeders emoties. Zo maakte zij eerst een kopje thee en vroeg dingen verleidelijk lief. Ook met moederdag kocht zij objecten die op mijn moeders emotie inspeelden zoals bekers met afbeeldingen van beertjes die een hartje vasthielden en met een kinderlijk en kwetsbaar handschrift schreven: VOOR MAMA.

In de economie zien we ook dat de wetenschap meer en meer doorkrijgt dat consumenten niet puur rationele wezens zijn, maar sterk beïnvloedbaar zijn en vol tegenstrijdige begeerten zitten (Heertje, 2006). Van de Klundert (2005) beweert dat de mens van nature vatbaar is voor misleiding. Dit geldt echter voor de korte termijn.

Wanneer we naar de lange termijn kijken, zien we het volgende ten aanzien van consumentenbehoeften:

Ook de marketingtheorieën (Kotler, 2004) zeggen dat de consument een niet puur rationele perceptie heeft en zijn aankoopmotieven laat beïnvloeden door een aantal kernwaarden als Veiligheid. De producten van NIVEA spelen hierop in: hun unique selling point gaat niet over cosmetica, er mooi uitzien, maar over een belangrijkere waarde: jezelf beschermen en veiligheid. Veiligheid lijkt een basisbehoefte voor de mens. Ook Sartre (1988) zegt hierover dat de kern van menselijk handelen wordt bepaald door veiligheid, of in andere woorden: angst voor de dood.

Maslows (1970) behoeftetheorie omschrijft ook dat de basisbehoeften van de mens de lichamelijke primaire behoeften zijn. Behoeften aan eten, drinken, kleding en onderdak, en daarna de behoefte aan veiligheid zijn veel groter en moeten voldoende aanwezig zijn, voordat er pas aan de behoefte is aan erbij horen en imago.

Veiligheid is ook anno 2007 een grote behoefte van de consument. Er verschijnen steeds artikelen in de krant hoeveel kankerverwekkende stoffen onze voedingsmiddelen en geneesmiddelen bevatten en hoe slecht de kwaliteit van onze bio industrie is. Dat de Nederlandse veestapel wordt volgespoten met antibiotica en groeihormonen, die op hun beurt weer invloed hebben op onze gezondheid. TNO publiceerde in 2006 een rapport, waarin stond dat de meeste cosmetica en shampoo in Nederland een aantal conserveringsmiddelen bevat die hoog kankerverwekkend zijn. (bron: Ben jij gifvrij).

*De Nederlandse veehouderij verbruikt jaarlijks ruim 390.000 kilo antibiotica, waarvan een groot deel preventief wordt toegepast in de bio-industrie.*

*Dit overmatig gebruik leidt tot resistentie van ziekteverwekkers. Hierdoor worden infectieziekten bij de mens in de toekomst steeds moeilijker te behandelen.*

*De bio-industrie brengt grote gezondheidsrisico's met zich mee. De Gezondheidsraad en de Wereld Gezondheids Organisatie waarschuwen dat dierziekten die op de mens overgaan miljoenen mensen het leven kan kosten.*

*Dierziekten hebben de afgelopen jaren meer dan veertig miljoen dieren onnodig het leven gekost. De economische schade bedroeg vele miljarden euro's.*

Bron: milieudefensie.nl

Wanneer we weer naar economisch oogpunt kijken, zien we dat de welvaartstheorie zich bezighoudt met de samenhang van welvaart en de aanwending van de schaarse middelen, met andere woorden: hoe middelen worden aangewend met het oog op het bevredigen van behoeften.

De welvaartstheorie, die ook wel allocatietheorie genoemd wordt, wordt volgens Heertje (2006) in onderzoeken soms te beperkt toegepast: in veel wetenschappelijke onderzoeken wordt alleen aan de directe kwantitatieve betekenis van een investering gekeken, terwijl vaak ook, en zeker op de langere termijn, allerlei andere, meer kwalitatieve effecten optreden. Een voorbeeld is wanneer er niet alleen wordt gekeken naar financieel rendement maar ook naar sociale rendementen. De Groot (in Heertje 2006 p 56) schrijft over de financiële rendementen van investeringen in bedrijfsopleidingen. Wanneer het rendement nul is, is investeren een slechte beslissing. Echter, zo worden de kwalitatieve kanten van positieve aard, zoals het verbeteren van de arbeidsvreugde en de onvoorziene effecten van scholing uit het oog verloren.

Heertje (2006) omschrijft de Paretiaanse welvaartstheorie, deze zegt dat er een optimale Pareto-allocatie is, wanneer het nut geoptimaliseerd wordt: het is een toestand, waarin een economie zich bevindt, die de voorkeuren van consumenten registreert, uitsluitend daarop reageert met de aanwending van de middelen en bewerkstelligt dat geen verandering in de allocatie bestaat waarin een consument beter af is, zonder dat een andere consument achteruit gaat. De Pareto-optimaliteit beschrijft een toestand die feitelijk nooit wordt bereikt. Dit kan komen door tekort aan informatie, misleidende informatie, markten kunnen ontbreken of incompleet zijn. Verder zijn er externe welvaartseffecten van consumptie en productie, zoals slechte luchtkwaliteit en geluidshinder, die de behoeftebevrediging van consumenten negatief beïnvloeden en niet in de prijzen worden weerspiegeld. Heertje (2006) beweert in zijn boek verder wel dat ondanks verstoringen in het Pareto evenwicht, er toch altijd een streven is naar

dit evenwicht, zoals bij het volgende, door Heertje genoemde geval merkbaar is: Europese regelgeving hanteert duidelijke normen omtrent fijnstof. Lokale bestuurders, overheid en projectontwikkelaars geven hier niet altijd direct gehoor aan. De zorg van luchtkwaliteit weerspiegelt een voorkeur van de Europese consumenten, die hechten aan gezonde lucht als behoeftebevrediging. De kwaliteit van hun leven, zo weten zij en onnodig vervroegd overlijden, hangen af van de luchtkwaliteit. Een voorbeeld dat Heertje geeft: bewoners van Hilversum hebben zich met succes verzet tegen een nieuwe oprit van een winkelcentrum, omdat een extra parkeerlaag in strijd is met het Besluit Luchtkwaliteit. Langs een actie beïnvloeden consumenten toch de allocatie van de productiemiddelen en bereiken zij een Pareto verbetering.

De les is natuurlijk dat overheid en projectontwikkelaars bij het maken van plannen zelf rekening moeten houden met de meetbare en niet direct meetbare aspecten van de welvaart, waardoor een basis gelegd wordt voor integrale besluitvorming, er een beter draagvlak voor beslissingen gecreëerd wordt, en de kans op het opschorten of afkeuren van projecten wordt verkleind.

Wanneer we kijken naar de werkelijke Pareto-optimale locatie komt deze volgens Heertje tot stand door toedoen van machtige ondernemingen, vakbewegingen, actiegroepen en door de publieke sector.

Wanneer dus, in ons economische systeem, uiteindelijk de wens van de consument geldt, zouden omwegen alleen maar voor hogere kosten zorgen en er dus beter gekeken moeten worden naar de echte wensen van de consument.

Om weer terug te komen op de basisbehoeften van de consument, waarop alle behoeften terug te leiden zijn, komen we primair uit op de primaire levensbehoeften en secundair dat het goed gaat met consumenten. (luxe, gezondheid, etc). Wanneer we zorgen dat andere mensen blijven leven en dat het goed met hen gaat, zouden we dit kunnen definiëren als zorg, liefde, of naastenliefde.

Ook in de toekomst, wanneer we kijken naar economische groei, speelt liefde een belangrijke rol. Heertje noemt het identificatiepostulaat: Door te veronderstellen dat de nu levende consumenten zich identificeren met hun kinderen en kleinkinderen, wordt de huidige allocatie mede bepaald door de veronderstelde behoeften van onze nakomelingen tot in lengte der dagen. Ouders voelen zich verbonden met hun kinderen niet dat de huidige generatie de beschikbare natuur en hulpbronnen verbruikt. Verder streven zij naar behoud van cultureel erfgoed en beperking van vervuiling. Milieuschade is echter een negatief welvaartseffect en kan nu en in de toekomst leiden tot bijvoorbeeld gezondheidsproblemen. Consumenten hebben de behoefte om veilig te zijn, en zullen dus in hun lange termijn behoeftes altijd

streven om deze milieuschade te beperken. Het goedkoopst en meest efficiënt is dus om direct al deze behoeften op te nemen in alle economische beslissingen, en niet uit te stellen. Dan wordt het voldoen aan deze behoeften alleen maar duurder voor de maatschappij en sommigen milieuschade onomkeerbaar.

## 7 Appreciative Inquiry methode en Strategie

Tot zover de omschrijving van het begrip liefde in economisch zin. Wat is strategie. Strategische beslissingen zijn beslissingen die door het hoogste niveau van management binnen een organisatie worden gedaan, het bepaalt de koers van het bedrijf: welke producten of diensten gaan we leveren, op welke markten en doelgroepen gaan we ons richten, op welke manier onderscheiden we ons en zijn we anders dan de concurrenten. Wat is ons algemene beleid op gebied van duurzaamheid, gaan we fuseren, inkrimpen, uitbreiden, etc.

Wanneer wij kijken naar de hier onderstaande, bestaande theorieën op gebied van strategievormingen, zien we dat liefde nergens een rol speelt. Er is dus een niche in de strategische theorieën die nog onderzocht moet worden:

Een momenteel populaire strategische theorie is die van de scenarioplanning (Van der Heijden 2005). Hierbij wordt gekeken naar een aantal plausibele toekomstsituaties. Mensen hebben volgens Rietdijk (2003) vaak de neiging om trends door te trekken, terwijl het voor een bedrijf veel gunstiger is, van te voren scenario's klaar te hebben liggen voor mogelijke toekomstige scenario's. Shell heeft in 1973 op deze wijze haar hoofd boven water weten te houden. Het had als enige bedrijf een scenario uitgedacht en klaarliggen voor het geval dat er een oliecrisis zou ontstaan. Op deze manier kon er zo optimaal mogelijk ingespeeld worden op de crisis, zonder dat deze beïnvloed werd door emotionele reacties op tijdsdruk.

Wanneer we kijken naar andere leidende theorieën op gebied van Strategie, noemt de Vries (2005) een aantal belangrijke theorieën.

In de jaren 60 ontwikkelde Ansoff een strategische groei matrix. Volgens Ansoff kon er via een combinatie tussen het betreden van nieuwe markten, het brengen van nieuwe producten of diensten of reeds bestaande markten en producten, gekozen worden voor een strategie.

De Vries (2005) schrijft dat in de jaren 80 Porter een strategische visie bood die extern gericht was op hoe het bedrijf zich, strategisch gezien, kon positioneren, gezien vanuit de concurrent, leveranciers, mogelijke marktbetreders en productsubstituten. In de jaren 90 ontwikkelden Prahalad & Hamel en Treacy & Wiersema strategische punten, die uitgingen van de kernvaardigheid van het bedrijf. Treacy & Wiersema ontwikkelden drie strategieën die de basis van kerncompetenties konden vormen: costleadership, productleadership en customer intimacy. Prahalad en Hamel zochten niet een strategisch gat in de markt, maar creëerden een nieuwe marktplaats voor concurrentie, een die zich niet concentreert op een unieke marktpositie, maar de resources van een bedrijf zelf.

In de theorieën van Porter en Ansoff, die duidelijk erg extern gericht zijn, lijkt er geen plaats voor liefde in strategievorming. In de moderne theorieën, zoals die van Hamel en Prahalad & Wiersema, gaat het meer om kerncompetenties, en onafhankelijk van de markt, een nieuwe positie vergaren. Er lijkt in de ontwikkeling van de strategische theorie steeds minder te worden gekeken naar externe invloeden en concurrenten, maar meer naar interne invloeden, naar het bedrijf zelf en de kerncompetenties.

Kim en Mauborgne (2004) doen uiteindelijk definitief afstand van Porter, wanneer zij in 2005 schrijven over red oceans en blue oceans. Volgens hen is concurreren in overvolle industrieën geen manier om aanhoudend hoge prestaties te leveren. De echte kans is om blauwe oceanen van onbetwiste marktruimte te creëren.

Bij red oceans zijn er grote spelers op de markt, met zeer goede producten en dus lage prijzen. Bedrijven voelen zich in zo'n situatie "stuck in the middle". Blue oceans zijn rustigere vaarwateren die omschreven worden door: "don't compete with the rivals, make them irrelevant". Hier wordt dus niet gefocussed op de concurrenten, maar vanuit het bedrijf zelf gekeken naar unieke verbeteringen.

Dit leidt tot radicale innovatie. Kim en Mauborgne noemen als kenmerken: iedereen is tegen (in het begin), en het kenmerk van enorme winsten.

Vanuit deze laatstgenoemde strategische gedachtegang, wil ik een link doortrekken naar een theorie die alleen nog op intern niveau toegepast wordt: Appreciative Inquiry. Vanuit het bedrijf zelf kijken naar unieke verbeteringen, is ook waar Appreciative Inquiry zich op focust.

Het veranderingsproces van AI is gebaseerd op 5D-fasen model (Martinetz 2002 en Powley 2004): **Define** (definieer het onderzoeksgebied), **Discover** (wat geeft leven aan de organisatie, wat gebeurt er wanneer een organisatie optimaal functioneert. Hierbij horende verhalen gaan over buitengewone verworvenheden. Wanneer is de organisatie op haar best, wat is haar positieve kern). **Dream**: dit onderdeel bevat beelden van de ideale toekomst, de hoogste aspiraties van het bedrijf. We kijken naar thema's die terugkomen in de verhalen en leiden hier uitspraken uit af voor gedeelde visie van de organisatie in de toekomst. **Design**: gedurende deze fase worden er gedeelde beelden van deze toekomst gedeeld en omgezet in actieplannen. **Deliver of Destiny**: Het creëren van innovatieve manieren om de toekomst te maken, woorden die hierbij horen zijn: implementatie, continue leren, improviseren.

Martinetz noemt nog een aantal voordelen van het voorstellen van een toekomstsituatie. Het positief denken heeft een aantal effecten. Het placebo-effect: 30-60% van onderzochten reageert positief op placebo's. Pygmalioneffect: wanneer docenten wordt verteld dat bepaalde

(willekeurig geselecteerde) kinderen begaafd zijn, gaan deze kinderen daadwerkelijk ook beter presteren (door de verschillen in het gedrag van de docent, dat beïnvloed wordt door zijn verwachtingen). Het positieve effect: Negativiteit heeft een bewezen effect op stress, hulpeloosheid, depressie, etc. Positiviteit heeft het tegenovergestelde effect en vergroot onze focus op het positieve en goede in de wereld. Ook in de psychotherapie en gesprekstechnieken blijkt positiviteit direct bij te dragen aan positieve ontwikkelingen.

Een (appreciative) instrument voor strategie zou dan de volgende elementen moeten bevatten: Het kiezen van een eigen weg, niet gericht op kijken naar wat concurrenten doen, maar een droom vastpakken, vanuit de ideale positie of situatie waar het bedrijf trots op kan zijn, en daar helemaal voor gaan.

Kijken naar welke strategische elementen het bedrijf waardierend (appreciative) en positief aan kan kijken, volgens de volgende stappen: **Discovery**: waar liggen de kerncompetenties, wat geeft leven aan een organisatie, wat gebeurt er als een organisatie optimaal functioneert. Wanneer is de organisatie op haar best, wat is haar positieve kern? **Dream**: Hoe ziet de ideale toekomst er uit, zowel voor de wereld, de markt? Hoe kan het bedrijf daaraan bijdragen, en hoe ziet de ideale toekomst voor het bedrijf eruit. Bij het eerder genoemde scenarioplanning is het bedrijf compleet machteloos en afhankelijk van de situaties die zich voor doen in de toekomst. Maar is een bedrijf dat ook daadwerkelijk wel? Kan de strategie, de uitstraling en de acties van het bedrijf niet bijzonder veel invloed uitoefenen op de markt en op de wereld? Wat is de visie van de organisatie voor de toekomst? En wat juist is in de ogen van een westers bedrijf, is dat ook rechtvaardig en goed in de ogen van een bedrijf in een oosterse context? Deze droom dient genuanceerd en flexibel op te worden gesteld, zorgvuldig rekening houdende met situaties, en mogelijke nadelige gevolgen en scenario's.

Een belangrijk punt hierbij is te realiseren dat bijvoorbeeld de strategische veranderingen die Shell doet, van grote invloed zijn op de strategieën van de rest van de wereld. Wat zij uitstralen als droom van de ideale wereldsituatie of ideaal bedrijf, kan de hele wereld daadwerkelijk ook veranderen.

**Design**: Tijdens deze fase worden toekomstbeelden omgezet in plannen van actie. Er wordt een raamwerk gecreëerd waarin de belangrijkste elementen uit de Dream-fase verwerkt worden in een, of meerdere designs. Eventueel kan hier wel gebruik gemaakt worden van scenarioplanning, maar dan in de ruimere zin: de toekomst is altijd onduidelijk, en omgevingen, organisaties en zelfs visies variëren over de tijd. Het is goed om een droom te hebben, maar ook goed om flexibele plannen te maken, en niet de droom vast te leggen in puur 1 plan van actie, maar om een aantal parallelplannen te ontwikkelen, zodat bij veranderingen, flexibel en naadloos gereageerd worden kan op veranderingen. Zo ontstaat ook in de droom, in de strategie, een lerende en flexibele organisatie die blijft koersen op



blauw vaarwater (blue oceans) en door haar flexibiliteit rode oceanen (Kim en Mauborgne, 2004) kan vermijden. **Delivery**: De deliveryfase benadrukt dit proces van continue leren nogmaals. Improviseren, implementeren zijn hier leidende elementen.

Belangrijke elementen in deze nieuwe 4 D's op gebied van strategie zijn **flexibiliteit, intern gerichtheid, en positiviteit**. In dit model krijgt het woord liefde de definitie van waardering en positief benaderen.

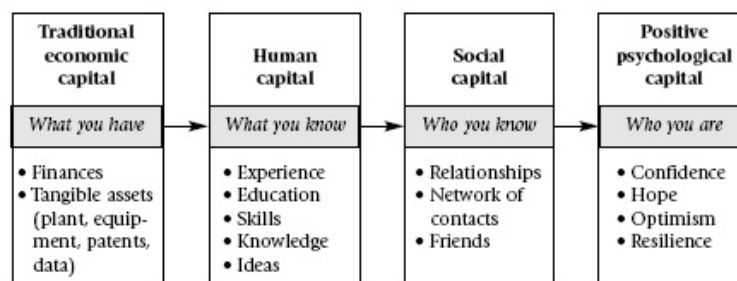
Met intern gericht zijn wordt bedoeld: wel luisteren naar de omgeving en situaties, maar toch uniek, vanuit de interne competenties handelen (handel vanuit je hart).



Wie het ook over alternatieve paden heeft, wanneer de oorspronkelijke route naar een doel niet langer geschikt lijkt, zijn Luthans, Luthans en Luthans (2004). Zij zeggen dat “what if”, scenarioplanning en training kunnen helpen bij het opbouwen van deze capaciteiten. Luthans et al (2004) schrijven in hun artikel weer op een lager niveau, dan het strategische niveau van deze scriptie. Een ander model dat wordt behandeld door Luthans et al (2004) is dat van het

uitbreiden van kapitaal voor het verkrijgen van concurrentievoordeel. Luthans noemen hier

**Expanding capital for competitive advantage**



het traditionele kapitaal: geld, meetbare bezittingen, het menselijk kapitaal: ervaring, opleiding, kennis, het sociale kapitaal: relaties, netwerk, vrienden, en voegen hier zelf het positief psychologische kapitaal aan toe: hoop, optimisme, zelfvertrouwen, veerkracht. Laatstgenoemde karaktereigenschappen zijn ook van grote waarde voor een mens, en voor een bedrijf. Wanneer we deze laatste groep doortrekken naar het niveau van strategische beslissingen, zien we dat de kerncompetentie van een bedrijf erg belangrijk is. Traditioneel kapitaal gaat over wat we hebben, menselijk kapitaal over wat we weten, sociaal kapitaal over wie we kennen en positief psychologisch kapitaal over wie we zijn. Wie we zijn, het hart van de organisatie, de kerncompetenties is de kern van de zojuist opgestelde nieuwe 4D cyclus, waar vanuit de ideale toekomst en flexibele designs ontwikkeld kunnen worden. Flexibiliteit, interne gerichtheid en positiviteit zijn elementen die ook door Luthans theorieën ondersteund worden. Luthans et al omschrijven hun onderdeel hoop als “ a positive motivational state that is based on interactively derived sense of successful (a) agency (goal oriented energy) and (b) pathways (planning to meet goals)”. De dream en design onderdelen uit het 4D model overlappen met deze definitie. Flexibiliteit kent overlappen met het woord voor veerkracht (resilience) en optimisme met positiviteit. Zelfvertrouwen is handelen vanuit het eigen hart, vanuit de eigen kerncompetenties, zonder het eigen handelen puur te baseren op het handelen van anderen (zoals Porters strategiemodel dat doet).

Belangrijk is dus, op strategisch niveau ook bepaalde psychologische vaardigheden te bezitten.

Een nieuwe blik bij het vormen van strategie is kijken naar psychologisch kapitaal en vanuit corecompetenties een waarderende droom opstellen van een ideale situatie, de meest ideale toekomst, positieve kern van het bedrijf, ideale situaties en invloed van het bedrijf op de wereld om deze situaties te bereiken.

## 8 Commentaar op Liefde

McCloskey en Klamer (1994) leveren commentaar op het feit dat economen, zodra iemand over liefde gaat praten, dit ervaren in termen van zwak, vrouwelijk, afhankelijk van interpretatie, etc.

Van Staveren (1999) concludeert haar proefschrift ook met een besef van dualisme: Ze vertelt dat modernistische economische methodologieën geconstrueerd zijn op basis van dualisme. Nut wordt gedefinieerd als economisch, moraliteit niet. Redenatie (reason) is een deel van de economie, emotie niet. Keuze wordt gezien als economisch, terwijl het tegenovergestelde attribueert, dwang, dat niet is. Tot slotte: onafhankelijk (independent) gedrag wordt omschreven in de economische theorieën, onderling afhankelijke relaties tussen actoren niet. (interdependent relations). Door deze dualistische constructie wordt aangenomen dat economie geen aandacht besteedt aan waarden. Waarden worden gezien als zijnde subjectief en persoonlijk.

Van Staveren (1999 p.186) laat verder de positieve kanten en negatieve kanten zien op de door haar drie onderzochte gebieden. Positieve gevolgen van vrijheid zijn zelfvertrouwen, competentie en vrijheden. Negatieve gevolgen kunnen zijn uitbuiting, onzekerheid en vluchtigheid. Positieve kanten van Justice kunnen zijn: respect, sociale normen en mensen rechten geven. Negatieve kanten kunnen zijn onderdrukking, inertia van oude regels en bureaucratie. Positieve kanten van Care zijn: vertrouwen, netwerken en sociaal kapitaal. Negatieve kanten zijn opoffering, absorbering en gebrek aan voortgang.

Om te zorgen dat beslissingen niet doorslaan naar slechts negatieve gevolgen is het belangrijk om niet blindelings te zeggen: beslissingen gebaseerd op liefde of zorg zijn goed. Mogelijke negatieve gevolgen bestaan ook en dienen in de gaten te worden gehouden.

### **8.1 Bezwaren: liefde analytisch benaderen en de invloed van vertrouwen:**

Dus, puur gericht handelen op liefde, puur gericht handelen op zorg, en actievoeren om voor de lange termijn behoeften van consumenten te strijden, heeft niet altijd zin en is niet verstandig. Liefde moet meer analytisch en genuanceerd benaderd worden.

#### **8.1.1 Kritiek op positiviteit:**

Fineman (2006) schrijft dat positiviteit schaduwkanten heeft. Een positieve en gewenste staat, droom en karaktertrekken stigmatiseren mensen die daar niet precies aan voldoen. Wanneer een organisatie doelen heeft als empowerment en plezier op het werk, kan juist door de onzekerheid die positiviteit met zich meebrengt, het tegenovergestelde bereikt worden van

ontwikkeling en bevrijding op het werk, volgens Fineman. In het model heb ik hierop in proberen te spelen door het woord Flexibel een belangrijk onderdeel te laten zijn. Omdat situaties, toekomsten en visies altijd veranderlijk zijn door de tijd, is het erg belangrijk niet te star in een staat of actieplan te blijven hangen. Bij mensen zijn ook de behoeftes per mens verschillend. Belangrijk is dus bijzonder genuanceerd naar liefde en positiviteit te blijven kijken. Droom, maar blijf goed naar de organisatie en haar daadwerkelijke kern kijken.

Fineman(2006) omschrijft verder ook het 4D model van appreciative inquiry, maar dan iets aangepast. Hij voegt de sociale omstandigheden en structuren toe, waarvanuit gedacht en gedroomd wordt door de ondervraagden. Fineman construeert modellen waarbij deze sociale omstandigheden en structuren worden meegenomen. Hij noemt het verschil in taal tussen de ondervraagden en verschillen in perspectieven op menselijke behoeften. Fineman zegt dat verschillende mensen wel een visie kunnen delen, maar ook uit verschillende sociale kringen komen, en verschillende culturen andere betekenissen geven aan goed en slecht en prioriteiten hierin. Hij zegt dat positieve psychologie door sommigen als elitair beschouwd wordt, omdat deze vaak blind zijn voor morele en politieke implicaties van deze wetenschap.

### **8.1.2 Publiek imago**

Wanneer we kijken naar een voorbeeld, waarin een actie erg positief, caring, op liefde gebaseerd was, en het toch niet de juiste actie bleek, zien we het bij volgende: het geval van de Brent Spar (van Staveren 2007). In 1995 besloot Shell het oude olieplatform in de Noordzee te laten zinken. Greenpeace protesteerde hiertegen en riep op tot boycot. Shell had indertijd al een erg slechte naam, vanwege het verschijnen van een “Shell Zwartboek” (Lessons not learned): lekkende pijpleidingen, milieuschade, vervuild drinkwater dat leidt tot vele doden en zakelijke overeenkomsten met bijvoorbeeld de Nigeriaanse overheid die actievoerders executeren.

Toen Shell van plan was de Brent Spar te laten zinken, bezette Greenpeace het olieplatform en eiste dat het platform gerecycled werd, omdat het af laten zinken teveel schade voor het milieu op zou leveren. Echter, na een onafhankelijk onderzoek bleek dat voor het recyclen een gevaarlijk transport noodzakelijk was en hier de risico's op milieuschade groter waren dan wanneer Shell het zou laten zinken in de Noordzee. Of Shell dit nu wel of niet van tevoren wist, Shell was bezorgd om zijn publieke imago. De sociale druk leidde er dus door dat Shell zich verplicht voelde een nieuw, onafhankelijk onderzoek uit te laten voeren. De stakeholders van Shell verplichtten Shell er dus eigenlijk toe. Alhoewel de intenties van Greenpeace plichtsbesef in eerste instantie het best leek te volgen, daar het gegrond was op universeel morele steun tegen dumpen en voor recyclen, bleek in de meer genuanceerde

waarden benadering (gecombineerde goede bedoelingen en verwachte reputatie effecten) het oorspronkelijke plan de optie met de meeste milieuschade.

### **8.1.3 Kleine schaal: beter beheersbaar?**

Een tweede kritiek die van Staveren (2007) uit op de waarden ethiek ligt op het gebied van gemeenschappen op kleine schaal. Voor de industriële revolutie kenden wij kleine bedrijfjes in het huishouden en familie gebaseerde landbouw. Hier speelden intrinsieke waarden een grote rol: goederen werden geproduceerd voor gemeenschappelijke doeleinden. De nadruk lag niet op het produceren van externe goederen met als hoofddoel winsten of marktaandeel. Dit zorgde ervoor dat interne standaards van kwaliteit belangrijker waren dan economische of puur financiële doelen.

### **8.1.4 Speltheorie, waarden en intuïtie:**

De speltheorie is in de bedrijfskunde een gewaardeerde manier om beslissingen op te baseren, via speltheorie kunnen ze ook rationeel onderbouwd worden. Echter, ook in de speltheorie zien we invloeden van waarden, volgens van Staveren. Wanneer deelnemers aan een spel het gevoel hebben van oneerlijke voorstellen, worden ze minder gul dan in publiek meer rechtvaardig lijkende spellen (Gintis in van Staveren 2007). Niet alleen de schaal van een gemeenschap is dus belangrijk, maar ook de manier waarop waardes worden gedeeld en het gevoel van rechtvaardigheid.

Van Staveren noemt in haar kritieken op de puur rationeel economische kijk nog dat in onzekere contexten, de rol van intuïtie veel groter is dan de ratio. Ze wijst erop dat de mens gedragspatronen laat zien die gebaseerd zijn op een morele basis, meer dan op een rationele basis.

Economische theorieën zijn immer gebaseerd op checks and balances, trial and error en een positie vinden tussen overvloedigheid en gebrek. Intrinsieke motivatie speelt een tot nu toe in de economische wetenschappen grote onderschatte rol. Aangetoond is dat wanneer extrinsieke motivatie een dominante rol gaat spelen in een beloningssysteem, de gevoelens van verantwoordelijkheid verdwijnen, eveneens het gevoel van betrokkenheid en teamwork. Bovendien leidt overmatige financiële betaling van het topmanagement tot gefrustreerde werknemers, die geen salarisverhoging ontvingen omdat dit in het belang van het concurrentievoordeel van het bedrijf zou zijn. Een dergelijke situatie vermindert de productiviteit van de werknemers. Vertrouwen is dus een belangrijk sociaal mechanisme dat noodzakelijk is voor het goed functioneren van een bedrijf.

Van Staveren (2007) concludeert dat de beste oplossing is een balans te vinden tussen liefde, waarden en rationeel denken. Teveel focus op externe beloningen is niet goed, maar te weinig bedreigt de continuïteit van het bedrijf.

## 9 Oplossing: Balans?

Dat balans de oplossing is, blijkt ook uit andere theorieën. Bijvoorbeeld die bij het opvoeden van kinderen. Van Praag schrijft dat kinderen naast liefde, ook veel behoefte hebben aan het leren van grenzen. Het ontdekken van grenzen geeft hen een gevoel van identiteit en verantwoordelijkheid. In de baarmoeder zat het kind verbonden aan de moeder en was het 1 met de moeder. Na de geboorte krijgt het kind een naam, en blijkt dat het gedrag van het kind steeds de grenzen opzoekt. In veel andere opvoedingsboeken staat ook dat liefde belangrijk is, maar het consequent aangeven van grenzen minstens net zo. Veel ouders en docenten hebben er moeite mee dat liefde alleen niet leidt tot ontwikkelde en goed handelbare kinderen. Soms moeten kinderen dus met een harde, opvoedkundige hand, weer in de goede richting geholpen worden. Dit klinkt erg tegenstrijdig, maar als we kijken naar de theorie van de balans ook weer logisch. Liefde *sec* is goed, maar moet wel analytisch en rationeel bekeken kunnen worden.

Bovendien hoort bij een dergelijk analytische kijk naar liefde het oplossen van problemen bij de oorspong. Een wat minder bedrijfskundig gerelateerd voorbeeld is dat van de abortus discussie: mogen ouders abortus plegen als blijkt dat er geen plaats in hun leven is voor een kind, of wanneer blijkt dat het kind gehandicapt geboren gaat worden. Sommige christelijke beweringen vinden abortus erg liefdeloos. Meer analytische beweren zeggen dat het pas goed kan gaan met het kind, wanneer het ook goed gaat met de ouders. In Nederland ontstaat de laatste jaren steeds meer de discussie waarom voor het rijden van een auto een rijbewijs gehaald moet worden, en mensen amper begeleiding krijgen in hoe ze eigenlijk met kinderen om moeten gaan.

Een vrouw die de hele dag haar tas overal laat staan, iedereen die goedbedoeld en liefdevol haar haar tas nabrengt, leert ook niets. Beter is om naar de oorzaken te kijken en te kijken hoe deze vrouw op de lange termijn zelfredzaam kan zijn.

Praten over liefde en zorg, en maatschappelijke ideeën over hoe iets zou behoren te zijn, zijn vaak geneigd te kortzichtig te zijn. De angst is vaak om het analytische, rationele en helemaal de harde aanpak helemaal uit te sluiten, terwijl juist van deze aanpakken ook geleerd kan worden. De angst bij het omarmen van 1 tegengestelde zaak is dan dat deze zaak helemaal de overhand kan nemen. Terwijl, om een situatie volledig in kaart te krijgen, en de beste oplossing te vinden, het juist noodzakelijk is een dergelijke situatie tegen vanuit verschillende achtergronden te reflecteren.

Omdat er zoveel mensen en culturen zijn, zijn er ook zoveel situaties en waarheden, die allemaal claimen de enige aanpak of waarheid te zijn. Belangrijk in het benaderen van situaties is dus een 360 graden view en het durven zien vanuit verschillende perspectieven: zowel van de ratio als van de liefde.

## 10 Conclusie

Liefde is strategische besluitvorming is dus noodzakelijk, mits genuanceerd toegepast. Het eerder gegeven model kan een hulpmiddel zijn bij het toepassen van liefde bij strategische besluitvorming.

Als er vanuit liefde gedacht wordt, zijn Mayeroffs elementen **eerlijkheid** en **vertrouwen**, **hoop** en **moed** en op de allereerste plaats voor jezelf zorgen, erg belangrijk. Om nieuwe wegen in te gaan, om beslissingen te baseren op liefde, is er moed nodig.

In de huidige maatschappij, die erg lijkt op de maatschappij waarin Plato en Aristoteles leefden, van teveel en gevaarlijke producten, zullen er verschuivingen in beleid en beslissingen plaats gaan vinden.

Consumenten zullen meer gaan actievoeren en vragen om groene investeringen, gezond voedsel, etc.

Kanker is momenteel doodsoorzaak nummer 1 in Nederland. Een op de vijf mensen sterft hier aan kanker, terwijl onze lucht, cosmetica en voedingsmiddelen vol kankerverwekkende stoffen zitten. De consument en overheden zullen zich nog meer uit gaan spreken, en ook bedrijven worden gedwongen om hun publieke imago goed te houden, en meer beslissingen te maken vanuit zorg voor de consument.

Vertrouwen en verantwoordelijkheid zijn relatief nieuwe woorden die in de inrichting van bedrijven een rol gaan spelen. Zorgen voor de belangen van stakeholders wordt van hoger belang dan het maximaliseren van de jaarlijkse winst.

Bij Liberté, Egalité zal het woord Fraternité weer meer van belang zijn. Er worden al allerlei ID banen, speciale regelingen voor vrouwen en chronisch zieken geregeld, zodat er persoonlijk gezorgd wordt voor alle groepen, voor een economische structuur die zorgt voor iedereen.

De stakeholder, de mens wordt weer het doel, en niet meer de winst.

Door de vernieuwde communicatietechnieken is het voor de mens veel gemakkelijker om zijn stem te laten horen en ook voor de beslissingsnemer om al deze stemmen te verzamelen en te analyseren. Om onderzoek te doen naar de behoeftes van de stakeholders.

Maar er moet zorg gedragen worden dat liefde gebaseerde strategische beslissingen niet blind gemaakt worden, maar goed rekening houden met mogelijke negatieve externaliteiten en visies van andere mensen en culturen op wat goed en slecht is. Flexibiliteit, positiviteit en interngericht zijn (op het hart/kerncompetenties), zijn sleutelwoorden bij het opstellen van een perfecte strategie.

Een nieuwe blik bij het vormen van strategie is kijken naar psychologisch kapitaal: hoop/droom, positief, veerkracht en zelfverzekerd zijn, vanuit corecompetenties een waarderende droom opstellen van een ideale situatie, de meest ideale toekomst, positieve kern



van het bedrijf, ideale situaties en invloed van het bedrijf op de wereld om deze situaties te bereiken. In een proces van flexibiliteit en continu leren, met de ogen geopend om genuanceerd beslissingen te maken, die ook vanuit meerdere invalshoeken de juiste beslissingen blijken te zijn.

### **Aanbevelingen voor verder onderzoek**

Het is belangrijk verder onderzoek te doen op gebied van strategische besluitvorming, gebaseerd op liefde, omdat dit niet of nauwelijks lijkt te bestaan (er lijkt zelfs een niche te bestaan op dit gebied in strategische theorieën). Liefde in strategische besluitvorming blijkt, zoals aangetoond in deze scriptie, echter onvermijdelijk en absoluut noodzakelijk. Het creëren van een strategische droom, de strategische elementen flexibiliteit en positiviteit, dus ook op strategisch niveau, dienen verder onderzocht te worden en ook empirisch getoetst te worden. Er dienen meer modellen ontwikkeld te worden die een economische visie op liefde geven, zodat er in het vervolg niet meer bij ieder onderzoek het grootste deel van dit onderzoek besteed hoeft te worden aan het definiëren van het begrip liefde.

### **Kritiek op eigen aanpak**

Omdat het begrip liefde zo'n breed begrip is, en nog zo weinig onderzocht, vraag ik mij af of deze scriptie wel de hele stof dekt. Er zijn weinig modellen en schema's waarvan ik kan redeneren op gebied van liefde in economische zin. Het begrip blijkt erg breed te zijn en misschien ook vanuit meerdere wetenschappen verschillend benaderd. Zegt de uitslag van deze literatuurstudie niet meer over het verschil in definiering van het woord liefde tussen de wetenschappen onderling, of is het werkelijk een zo objectief mogelijk onderzoek geweest, losstaand van dergelijke invloeden? Bovendien, is het onderzoek niet erg tijdsafhankelijk? De trends die er nu lijken te liggen, zijn dat ook de trends van morgen? Mensen hebben vaak de neiging trends door te trekken, maar wat als ik de trends verkeerd doorgetrokken heb? En het helemaal niet om liefde, maar "persoonlijke aandacht" voor personeel of klant (customizen) een veel belangrijkere trend/speler blijkt te zijn, en liefde slechts een modererende of medierende variabele blijkt te zijn? Is er hier geen sprake van een causale relatie, als in een noodzakelijk verband? Dat liefde sowieso aanwezig moet zijn voor de mens om te bestaan en dat ook vanwege haar voortbestaan er altijd wel invloeden van liefde in economisch, strategische beslissingen blijken te zitten, al was het maar vanuit de mens haar menselijke aard? En misschien is het ook maar een "tendens": strategische beslissingen maken vanuit liefde leidt altijd tot een, in beginsel, positief gevoel bij een mens. Maar niet bij elke liefdevolle strategische beslissing (zie het voorbeeld van de Brent Spar) leidt uiteindelijk tot een positief gevoel of betere strategische beslissing.

Had ik niet beter maar een gedeelte kunnen behandelen, liefde vanuit slechts één (wetenschappelijk) perspectief, en hoe geef je subgebieden aan in love-based strategic decisionmaking? Uit alle bronnen heb ik de artikelen uitgekozen die mijzelf ook het meest aanspraken, hoeveel van mijn persoonlijke invloed en kleur zit er dan in deze scriptie? Veel discussies die ik in boeken en artikelen tegenkwam, op gebied van liefde, vond ik te zweverig. Bewust heb ik het zo aards en praktisch mogelijk proberen te houden. In sommige boeken over leiderschap kwam ik zelfs meditatietechnieken tegen. Ik denk dat het effect en de kracht van een scriptie met als onderwerp liefde afhangt van de acceptatie van de lezer (effectiviteit is kwaliteit maal acceptatie).

Verder uit ik ook mijn eigen politieke, kritische kleur wellicht onbewust teveel. Persoonlijk zie ik echt alleen maar lange termijn profijten op het gebied van liefde en las ik ook over verdriet en beginnende oorlogen door gebrek aan de wereld door de ogen van anderen kunnen zien, en uitbuitende praktijken van grote bedrijven door de pure winstgerichtheid.

Liefde, mits genuanceerd toegepast, zou volgens mij leiden tot een veel gelukkigere wereld.

Ik vind het vervelend dat in de moderne wetenschap, deze scriptie opgevat kan worden als een politiek schrijven. Omdat Karl Marx het ook al had over het menselijk kapitaal in *Das Kapital*. Ikzelf vind het juist alleen erg interessant om tegen dingen aan te schoppen en te vragen naar het hoe en waarom van dingen, zoals de fundamenten van mijn opleiding Bedrijfswetenschappen. Bovendien kijk ik graag naar de toekomst, en volg ik trends in hun ontwikkeling.

Ik hoop dat ook dat dit niet als politiek schrijven beschouwd wordt, maar als een wetenschappelijk schrijven. Het was niet mijn invloed dat er ooit een koude oorlog is begonnen, waarin het kapitalisme een grote rol is gaan spelen. Blijkbaar lagen er grote denkbeelden over de rechtvaardigheid van economische verdeling aan ten grondslag en blijft dit voor velen een interessant onderwerp.

## Bronnen

- Fineman, S. (2006). On being positive: concerns and counterpoints. *Academy of Management Review*, 31(2), pp 270-291.
- Harrison, J, Edward Freeman, R. (2004) Democracy in and around organizations, is organizational democracy worth the effort? *Academy of Management Executive*, 18(3), p.49 e.v.
- Heertje, A. (2006). *Echte Economie*, Valkhof Pers.
- Kim, W.C, Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. *Boston, MA, Harvard Business Review*.
- Kolm, S. (1996). *Modern theories of justice*. Cabridge: MIT Press.
- Kotler, P. (2004). *Principles of marketing*. Upper Saddle River, N.J., Pearson Prentice Hall.
- Luthans, F, Luthans, K.W, Luthans, B.C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons* 47(1), pp 45-50.
- Martinetz, C.F. (2002) Appreciative Inquiry as an Organizational Development Tool. *Performance improvement*, 41(8), pp. 32-37
- Maslow, A. (1970). *The Farther Reaches of the Human Mind*. New York, Viking Press.
- Mayeroff, M. (1971). *On Caring*. New York, Harper and Row.
- McCloskey, D, Klamer, A. (1995). One quarter of GDP is persuasion, *American Economic review* 85, pp 191-195.
- Miller, L. (1999) *Bahá'í Centered Management, designing the organization of the future*. article [LMMiller@msn.com](mailto:LMMiller@msn.com)
- Nussbaum, M.C., Amartya S. (1993). The Quality of Life. Oxford, *Clarendon Press*.
- Powley, E, Frey E, Barrett F, Bright, D. (2004). Dialogic democracy meets command and control: Transformation through the Appreciative Inquiry Summit. *Academy of Management Executive*, 18(3), pp 67-77.
- Praag, van, E. (2002). *Spiritueel Leiderschap*. Deventer, Kluwer.
- Rietdijk, M.M. (2003). *Slag om de toekomst: bedrijfsstrategieën voor goede en slechte tijden*. Amsterdam, Balans.
- Sartre, J-P. (1988). *Over het existentialisme*. Amsterdam, Muntinga
- Scott, W.R. (2003). *Three Perspectives on Organizations*, Saddle River, N.J., Prentice-Hall.
- Sinclair (1982). *Aristotle, the politics*, Penguin Books, pp 79.
- Staveren, van, I. (1999). *Caring for economics*. Delft, uitgeverij Eburon. proefschrift
- Staveren, van, I. (2007). Beyond Utilitarianism and Deontology: Ethics in Economics. *Review of Political Economy*. 19(1), pp 21-35.

Van de Klundert, T.C.M.J. (2005) *Vormen van Kapitalisme, markten, instituties, macht*. Utrecht, Lemma.

Van der Rijst, A. (1994). *Ander ondernemerschap*, proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen.

Van Otterdijk, R (2005), *Business ethics with inner vision*, Landegg international university, Switzerland. Internet: <http://ericfienieg.googlepages.com/waarheid18>

Verra, B (2001). *Spiritueel management*. Deventer, Ankh-Hermes.

Vries, W. de (2005). *Strategic service management: a guide into 20 different models, theories and concepts*. Groningen, Stenfert Kroese.

Win, X de (1987). *Plato, Verzameld werk*. Antwerpen, deel Politeia.

Witteveen, H.J (2001). *Soefisme en economie*. Deventer, Ankh-Hermes.

Alle websites zijn gedownload in Juli 2007:

Heijmans, R, Van der Vliet, J (2001) Artsennet, een gezonde organisatie. Internet: [http://nvab.artsenet.nl/uri/?uri=AMGATE\\_6059\\_340\\_TICH\\_R175994931147420](http://nvab.artsenet.nl/uri/?uri=AMGATE_6059_340_TICH_R175994931147420)

TNO rapport Ben Jij Gif Vrij. Internet: <http://www.benji gifvrij.nl>

Houkema, R, Van Gelen, M (2005). Gebruik antibiotica door veehouderij. Internet: <http://www.milieudefensie.nl/landbouw/activiteiten/bio-industrie/bioindustrie-beterboeren.htm>

Islamitisch bankieren (2001). Amsterdam, Vrije Universiteit. Internet: <http://www.islamic-commerce.net/index.php?name=News&file=article&sid=46>

Harden, M, Walker, N (2004). Lessons not learned: the other Shell report. Internet: [http://www.foe.co.uk/resource/reports/lessons\\_not\\_learned.pdf](http://www.foe.co.uk/resource/reports/lessons_not_learned.pdf)

POS Positive Organizational Scholarship. Internet: <http://www.bus.umich.edu/Positive/Center-for-POS/What-is-POS.htm>