

Erik van Rietschoten
Studentnummer 360435

Een gebed tot de Grote God van Geld

De dogmatiek van winstmaximalisatie in het verzekeringsbedrijf



Master Thesis

Een gebed tot de Grote God van Geld

De dogmatiek van winstmaximalisatie in het verzekeringsbedrijf

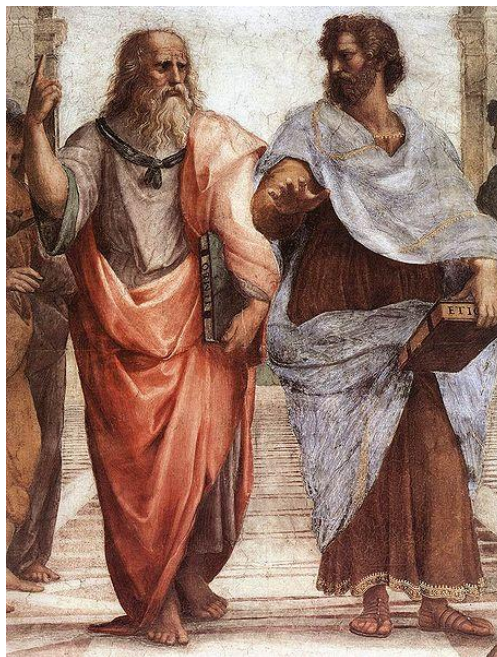
Versie 1.0, 21 augustus 2013

Rotterdam School of Management, Erasmus University

E.J. van Rietschoten, studentnummer 360435

*Coach: Dr. Ben Wempe
Meelezer: Dr. Juup Essers*

De verdediging vindt plaats op woensdag 11 september 2013 om 12.00 uur



Uit *Scuola di Atene*, door Raphael

E.J. van Rietschoten

Een gebed tot de Grote God van Geld, de dogmatiek van winstmaximalisatie

© 2013, E.J. van Rietschoten

© Omslagontwerp: E.J. van Rietschoten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Voorwoord

“Dat verhaal was niet waar. Je bent niet tot wanorde en goddeloosheid vervallen door je hartstochtelijke verlangens, je toewijding aan *mania*. Je hoefde niet in ballingschap te gaan. Al die tijd was je ondanks de schijn van het tegendeel gewoon hier in Athene, waar je een goed en ordentelijk leven leidde en bovendien was dat een goed leven zonder dat je de invloed van *eros* moest buitensluiten” (Nussbaum, 2006, p. 310).

Nussbaum memoreert halverwege haar boek *De breekbaarheid van het goede* aan “één van die prachtige momenten in de filosofie die je nooit vergeet”. Ze refereert aan een voorbeeld uit Plato’s dialoog *Faidros* waarin Plato, in de persoon van Socrates, ontvankelijk raakt voor *mania* en *eros*, iets wat hij in zijn voorgaande dialogen voor onmogelijk had gehouden. Socrates: “Waar is die jongen dan tegen wie ik sprak? Want ook dit moet hij horen. Hoort hij dit niet, dan zou hij, voor we hem kunnen tegenhouden, iemand die niet verliefd is z’n zin kunnen geven”. Jongen: “Die is hier altijd vlak bij je, wanneer jij maar wilt” (Nussbaum, 2006, p. 308-309). Het oncontroleerbare van de niet-rationele gevoelens strookt volgens Nussbaum noch met de morele rationaliteit van bijvoorbeeld Plato’s ‘ideeënleer’, noch met die van de Griekse tragediedichters die Plato voorgingen. Het ‘prachtige’ in dit moment berust niet zozeer in de poëtische liefde die zich in deze gebeurtenis openbaart, als wel in de ontvankelijkheid voor gevoel en emotie die de filosofie via deze passage na Plato’s *Politeia* meemaakt. Nussbaum beschrijft in de tweede helft van haar boek hoe Plato’s leerling Aristoteles morele rationaliteit verwerpt en de kaders voor moreel goed handelen en het bereiken van een goed leven van het abstracte ‘godenstandpunt’ verplaatst naar de menselijke ervaring.

In het allesomvattende godenstandpunt van morele rationaliteit gaat een dogmatisch karakter schuil dat ook nu nog van toepassing is op de moraliteit van ons handelen. Een voorbeeld daarvan is het handelen van de financiële sector, met in het bijzonder het Nederlandse verzekeringsbedrijf dat haar aandacht gedurende een aantal decennia, ten koste van de maatschappelijke schade die dit tot gevolg had, dogmatisch gericht hield op het realiseren van winstmaximalisatie. De dogmatiek sluit het maken van eigen keuzes uit door het dwangmatige karakter van de op iedereen van toepassing zijnde regel. In het geval van winstmaximalisatie heeft dogmatiek geresulteerd in het handelen van organisatieleden vanuit een puur financieel economisch perspectief. Hierbij ontbraken redelijke argumenten geplaatst in de sociale context waarin de organisatie opereert. Er is daarom een tijd aangebroken voor nog zo’n prachtig moment. Niet in de filosofie, maar in het verzekeringsbedrijf. Het is tijd dat verzekeraars zich niet langer dogmatisch op winstmaximalisatie en aandeelhouderswaarde richten, maar hun intrinsieke toegevoegde waarde en redelijkheid in een maatschappelijke context plaatsen.

De in 2004 overleden Sumantra Ghoshal schreef in zijn artikel *Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices* dat academisch onderzoek gerelateerd aan bedrijfsvoering en management, door het bepleiten van amorele theorieën, studenten elk gevoel van morele verantwoordelijkheid ontnemt. Als voorbeeld van zo’n amorele theorie noemt hij de trend van het accepteren van geen andere sociale verantwoordelijkheid dan het zoveel mogelijk geld voor aandeelhouders verdienen (Ghoshal, 2005, p. 76 en 79). Graag wil ik mijn positieve bijdrage aan de door Ghoshal bedoelde morele verantwoordelijkheid leveren door de dogmatiek van morele rationaliteit te vergelijken met de moraliteit van de menselijke ervaring. Ik heb hierbij een voorkeur voor dat laatste en suggereer daarmee een oplossing voor de economische situatie waarin het Nederlandse verzekeringsbedrijf zich bevindt.

Ik onderzoek de dogmatiek en gebruik daarbij een voorbeeld waar dit zich het uitdrukkelijkst in manifesteert, een religieuze organisatie, en bekijk deze organisatie vanuit het perspectief van Aristoteles’ deugdenethiek. Dit perspectief biedt niet alleen gelegenheid

om de dogmatiek te evalueren, maar biedt ook handvatten om tot een optimaal functionerend alternatief te komen.

Zowel het theoretische kader, de empirische uitdaging als het materiaal om met mijn onderzoeksbevindingen te experimenteren zijn uit mijn leven gegrepen. De referentie aan de theorieën van Plato en Aristoteles bij de introductie van mijn verdiepingsvak en later afstudeerrichting, deden mij letterlijk op het puntje van mijn stoel zitten. In het veranderproces waar het verzekeringsbedrijf zich door wettelijke maatregelen in bevindt ontketent zich nog geen ethische revolutie, waardoor zich interessante sociaal-bedrijfskundige uitdagingen openbaren. Mijn experimenten met dogmatiek en de in de film *As it is in heaven* uitgebeelde religieuze organisaties hebben tenslotte raakvlakken met persoonlijke controverses, waarvan de exodus daaruit niet beter kan worden uitgedrukt dan in de eerste zes zinnen van dit voorwoord.

Graag zou ik mijn vader willen bedanken voor zijn intellectuele inspiratie, mijn moeder voor de eindeloze inhoudelijke gesprekken, mijn broer, zussen en vrienden voor hun geduld, en mijn vriendin Jenny voor haar stimulerende compliment voor hoofdstuk 3.1.1 uit dit document. Juup, dank je wel voor je bevestiging van het gebruik van dogmatiek op de door mij ingeslagen weg. Ben, dank je zeer voor je begeleiding en het steeds iets hoger leggen van de lat. Ik hoop dat het resultaat ook een toegevoegde waarde voor mijn werkgever De Goudse heeft. Hen, en mijn manager Han van der Loo, wil ik tenslotte graag bedanken voor hun geloof in mij.

Erik van Rietschoten
13 augustus 2013

Managementsamenvatting

Ontwikkeling van het financieel economisch perspectief

In de jaren 80 van de vorige eeuw ontstond een periode van privatisering en deregulatie van de financiële sector in de Verenigde Staten. Met economische groei als motief hielden publieke en private organisaties een systeem in stand dat in essentie gebaseerd was op de veronderstelde waardetoeename van onroerend goed. In dit systeem ontstond een reeks complexe financiële producten die door de opkomst van internet technologieën razendsnel verhandeld konden worden. De veronderstelde winstverwachting was groot en de hebzucht van betrokken organisaties leidde tot een dermate drang naar het genereren van winst dat de belangen van de sociale omgeving daar ondergeschikt aan raakten. Ook verzekeraars participeerden in dit spel en verkochten op grote schaal risicovolle financiële producten waarbij zij door gebrek aan regulering onvoldoende middelen voor eventuele verliezen reserveerden. Toen de veronderstelde waardetoeename van onroerend goed zich niet verder ontwikkelde, barstte de bubbel van winstverwachting en ontstond een financiële crisis met globale impact. Dit had niet alleen een outside-in effect op de Nederlandse economie. Ook Nederlandse verzekeraars zijn veroorzakers gebleken van de huidige economisch malaise in Nederland, bijvoorbeeld door het berekenen van buitenproportioneel hoge kosten voor verzekeringsadvies en het berekenen van kosten voor levensverzekeringsproducten die, in tegenstelling tot de klantverwachting niet belegd, maar als kosten in rekening van klanten werden gebracht. De Hoge Raad stelde in juni van dit jaar 30.000 gedupeerden in het gelijk, die nu een schadeclaim kunnen indienen bij hun verzekeraar. Gezien de precedentwerking hiervan, de grote schaal waarop verzekeraars dit soort woekerpolissen hebben verkocht en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van risicospreiding die verzekeraars hebben, ontstaat ook hier in Nederland een economisch risico met impact op systeemniveau.

Antwoord op het financieel economisch perspectief benodigd

Er is een antwoord nodig op het financieel economisch perspectief van verzekeraars, waarbij het realiseren van winst meer afgestemd wordt op de sociaal maatschappelijke functie die verzekeraars hebben. Dit betekent dat er in het verzekeringsbedrijf een cultuurverandering gewenst is die de zucht naar winstmaximalisatie balanceert naar normale proporties. Aristoteles' deugdenethiek blijkt een hulpmiddel te zijn bij het bepalen wat 'normaal' is. De ziel die hij in zijn *Ethica Nicomachea* beschrijft blijkt vertaald te kunnen worden naar een organisatiecultuur waarin handvatten ontdekt kunnen worden om een 'deugdelijk' midden op het gebied van wat goed en slecht voor de mens is te treffen.

Het functioneren van de ziel

De ziel bestaat volgens Aristoteles uit een rationeel en een niet-rationele gedeelte. De rationele ziel bestaat uit een deel dat de feiten en een deel dat de meningen bestudeert. Het deel dat de feiten bestudeert bekijkt hoe de ziel waarneemt en hoe via het redeneren bewijzen voor die waarneming worden gevonden. Het deel dat de meningen bestudeert plaatst de capaciteiten van de mens om te produceren en te handelen in het perspectief van toeval en redelijkheid. De rationele ziel bestaat daarmee uit een wetenschappelijk en berekenend deel. Met deze twee delen van de rationele ziel kan een weloverwogen keuze gemaakt worden. In essentie resulteert de weloverwogen keuze in praktisch inzicht en heeft dit praktisch inzicht betrekking op het doseren van de genietingen. Uit een teveel genieten ontstaat losbandigheid en uit een te weinig genieten ontstaat gevoelloosheid. Het deugdelijke midden op het gebied van de genietingen ziet Aristoteles als gematigdheid, wat volgens hem het oordeel over wat moreel goed en moreel slecht voor de mens is in stand houdt. Een uit de weloverwogen keuze resulterend gematigd genieten indiceert het moreel goede, waar het 'teveel' en 'te weinig' genieten het moreel slechte op toepassingsgebieden van de niet-rationele ziel treft. Deze niet rationele ziel bestaat uit een aantal toepassingsgebieden die allen kunnen worden uitgedrukt in een schaal die bestaat uit een moreel slecht 'teveel' en een moreel slecht 'te weinig' en uit een moreel goed, deugdelijk midden. Wanneer via de weloverwogen keuze ontstaand praktisch in-

zicht leidt tot gematigdheid op het gebied van de genietingen, kan via de genietingen het moreel goede en deugdelijke midden op elk toepassingsgebied van de niet-rationele ziel, ofwel het karakter getroffen worden. Samengevat komt dit tot uitdrukking in Aristoteles' definitie van de deugd dat "een dispositie is om een weloverwogen keuze te maken, gelegen in een midden in relatie tot ons, dat bepaald is door een rationeel beginsel, en wel op de manier zoals de man met praktisch inzicht dat zou bepalen" (II.6.15).

De dogmatiek van winstmaximalisatie

De Krediet- en Eurocrisis zijn ontstaan door de privatisering en deregulatie van de financiële sector. Het verdwijnen van overheidsregulering en het ontbreken van zelfregulering werkte hebzucht in de hand, dat in de kern een dogmatische focus op winstmaximalisatie tot gevolg had. Het dogmatische hierin resulteerde niet alleen in het genereren van enorme winsten, maar ook in het negeren van risico's en sociale verantwoordelijkheden met vergaande economische gevolgen. Het dogmatische karakter van winstmaximalisatie vormt dan ook het onderwerp van mijn onderzoek. Via Aristoteles' deugdenethiek heb ik onderzocht hoe een dogmatische organisatie functioneert en heb ik het optimaal functionerende alternatief daarvan onderzocht.

Het functioneren van een dogmatische organisatie

Het kenmerk van de dogmatische organisatie is dat er sprake is van een abstracte regel die op iedereen van toepassing is, waardoor het de binding met de omgeving verliest. In een organisatie met abstracte op iedereen van toepassing zijnde regels voelen medewerkers zich niet gestimuleerd zelf te redeneren en belemmert de blinde focus op de abstracte regel het zicht op het menselijk handelen. Door gedragsnormering en behoefte aan beheersing (bijvoorbeeld van de winstratio) kunnen organisatieleden bij het produceren en het handelen niet anticiperen op zich in de omgeving toevallig voordoende situaties en bestaat er, vertaald naar de omgevingscontext van de organisatie, een gebrek aan een redelijkheids- en rechtvaardigheidsbegrip. Concreet vertaald naar Aristoteles' deugdenethiek betekent dit dat het wetenschappelijke deel van de rationele ziel waarnemingen door gedragsnormering voor feiten aanziet, zonder dat organisatieleden zelf de behoefte voelen te redeneren en bewijzen voor waarnemingen te vinden en dat ze, voor zover zij al zouden redeneren, bij het vinden van bewijzen niet ontvankelijk zijn voor een wisselwerking met de omgeving. Het berekenende deel van de rationele ziel van de organisatie is vervolgens niet in staat de capaciteiten om te produceren en te handelen te benutten en in te spelen op zich in de omgeving van de organisatie toevallig voordoende situaties. Ook kan het berekenende deel van de rationele ziel deze capaciteiten niet in redelijkheid en rechtvaardigheid vertalen naar de omgevingscontext van de organisatie. Het zo functioneren van het wetenschappelijke en berekenende deel van de rationele ziel resulteert in een weloverwogen keuze die leidt tot ongevoeligheid op het gebied van de genietingen. Door deze ongevoeligheid wordt het moreel slechte 'te weinig' op het gebied van toepassingsgebieden van het karakter van de organisatie getroffen en ontstaat een moreel slecht functioneren van een organisatie.

Het optimaal functionerende verzekeringsbedrijf

Het essentiële kenmerk van een organisatie waarin dogmatiek zich manifesteert blijkt strijdig te zijn met het optimaal functioneren in Aristoteles' deugdenethiek. Mijn onderzoek heeft opgeleverd dat, toegepast op dit model van optimaal functioneren, er een verzekeraar blijkt te ontstaan die het toevallig aanwezige onethische imago van verzekeraars weet om te buigen in moreel goed handelen, daarbij een betekenisvolle, wederzijdse interactie met de maatschappij heeft, haar kennis verdeelt tussen het realiseren van winst en het toevoegen van maatschappelijke toegevoegde waarde en haar profit-functie weet te plaatsen in de maatschappelijke context waarin zij opereert.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	5
MANAGEMENTSAMENVATTING	7
INHOUDSOPGAVE.....	9
1 INLEIDING.....	11
1.1 PROBLEEM- EN DOELSTELLING	11
1.2 VRAAGSTELLING	11
1.3 AANPAK	11
2 DE DOGMATIEK VAN WINSTMAXIMALISATIE.....	15
2.1 HET SPEL EN DE SPELERS	15
2.2 AIG EN HET VERLIES VAN DE GROOTSTE VERZEKERAAR TER WERELD.....	17
2.3 NEDERLANDSE VERZEKERAARS EN DE SPELSITUATIE VAN VANDAAG.....	18
3 DE DEUGDENETHIEK: EEN ONDERZOEK NAAR DE ZIEL.....	20
3.1 DE RATIONELE ZIEL EN DE INTELLECTUELE DEUGDEN	20
3.2 DE NIET-RATIONELE ZIEL EN RELEVANTE KARAKTERDEUGDEN	28
3.3 SAMENVATTING: DE ZIEL ALS METAFOR VOOR ORGANISATIECULTUUR	30
4 EXPERIMENTEN MET DE ZIEL EN ORGANISATIECULTUUR	32
4.1 EXPERIMENT MET DE CULTUUR VAN EEN DOGMATISCHE ORGANISATIE	32
4.2 EXPERIMENT MET DE CULTUUR VAN EEN OPTIMAAL FUNCTIONERENDE ORGANISATIE.....	37
5 CONFRONTATIE DOGMATIEK MET <i>TUCHĒ</i>.....	43
5.1 DOGMATIEK ALS GEVOLG VAN CATEGORISCH BEROEP OP GENERIEKE REGELGEVING	43
5.2 DE INVLOED VAN <i>TUCHĒ</i> OP HET VERZEKERINGSBEDRIJF	45
5.3 <i>TUCHĒ</i> EN DE PRAGMATISCHE ORGANISATIE.....	47
6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	49
6.1 CONCLUSIES.....	49
6.2 AANBEVELINGEN	49
6.3 HANDVATTEN VOOR EEN VERANDERPROCES	49
7 DISCUSSIE EN VOLGEND ONDERZOEK	51
7.1 DISCUSSIEPUNTEN BIJ DIT ONDERZOEK	51
7.2 SUGGESTIES VOOR VOLGEND ONDERZOEK	52
8 METHODOLOGIE.....	53
9 BIBLIOGRAFIE	55
10 INDEX FIGUREN	57
BIJLAGE 1 OVERZICHT KARAKTERDEUGDEN	58
BIJLAGE 2 <i>INSIDE JOB</i>: STAKEHOLDERANALYSE	61
BIJLAGE 3 <i>AS IT IS IN HEAVEN</i>: TRANSCRIPTIE.....	74

De deugd is een dispositie om een weloverwogen keuze te maken, gelegen in een midden in relatie tot ons, dat bepaald is door een rationeel beginsel, en wel op de manier zoals de man met praktisch inzicht dat zou bepalen (II.6.15).

1 Inleiding

1.1 Probleem- en doelstelling

Verzekeraars en assurantieadviseurs hebben de afgelopen decennia geprofiteerd van de marktwerking in Nederland en van het gebrek aan controle door overheidsinstanties. Hierdoor was het mogelijk dat verzekeraars complexe verzekeringsproducten met ingewikkelde polisvoorwaarden ontwikkelden die klanten vaak alleen konden kopen via kostbare advisering van tussenpersonen. De sector ontwikkelde zo een voor hen succesvol verdienmodel dat ineens klapte toen inzichtelijk werd hoe hoog de kosten van zogenaamde woekerpolissen waren en op welke manier deze kosten als bonussen en provisies werden verdeeld tussen verzekeraars en tussenpersonen. De overheid greep in met nieuwe regelgeving, maar voor verzekeraars was het te laat. Door hun onethisch gedrag leden zij imagoschade en daalde het vertrouwen van consumenten in verzekeraars van 37 procent in 2006 naar 18 procent in 2009 (Van Dalen en Henkens, 2011, p. 3). Verzekeraars en tussenpersonen hebben te maken met dalende winsten en zijn op zoek naar nieuwe verdien- en distributiemodellen. Het veranderproces dat men doormaakt verloopt moeizaam omdat het door de enorme winstmarges lange tijd niet nodig was om te veranderen en omdat daardoor ervaring met dit soort processen ontbreekt. Om consumentenvertrouwen terug te winnen ligt het voor de hand dat verzekeraars een oplossing zoeken die tegenovergesteld staat aan het onethische gedrag dat het verlies van dat vertrouwen heeft veroorzaakt. Zo'n oplossing kan in ieder geval rekenen op de steun van consumenten die leiden onder de gevolgen van dat gedrag en kan in een markt met een onethisch imago onderscheidend vermogen aan de strategie van een verzekeraar toevoegen. Verzekeraars zouden hun verdienmodel daarbij niet langer uitsluitend moeten benaderen vanuit het financieel economisch perspectief dat hun onethisch imago heeft veroorzaakt en zouden daar een ethische zienswijze tegenover moeten stellen. Er is voorgaand onderzoek gevonden naar hoe ethiek van toepassing kan zijn op verschillende vakgebieden. Er is ook onderzoek gevonden naar hoe privatisering op een ethisch verantwoorde wijze kan plaatsvinden en naar hoe verzekeraars integriteit en het belang van de klant centraal kunnen stellen. Maar er is geen onderzoek gevonden dat ethiek in het perspectief van de organisatiecultuur van een verzekeraar plaatst om een voor verzekeraars relevante ethische zienswijze te ontwikkelen. Er zijn op detailniveau wel handvatten voor verzekeraars beschikbaar om ethisch te handelen, maar er geen relevant theoretisch kader voor een ethische organisatiecultuur aanwezig is. Hierdoor is het voor verzekeraars problematisch om, als antwoord op het financieel economisch perspectief, het vertrouwen van consumenten terug te winnen. De doelstelling van dit onderzoek is om ethische kaders te scheppen voor de veranderende organisatorische uitdagingen van verzekeraars in het post-kredietcrisis tijdperk.

1.2 Vraagstelling

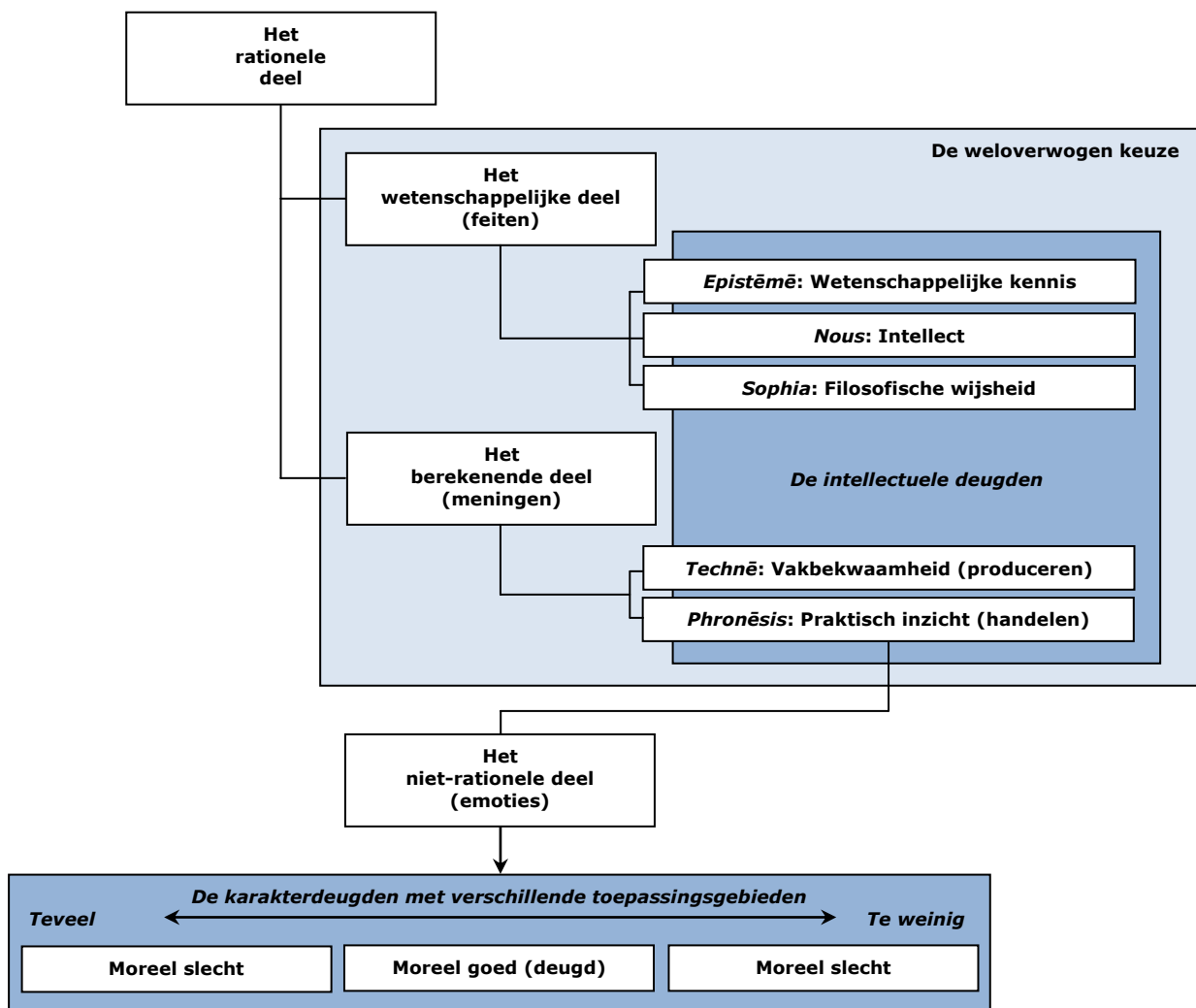
In deze scriptie onderzoek ik hoe een organisatie in de verzekeringsbranche het 'moreel goede' kan nastreven en daardoor 'optimaal' kan functioneren. Het moreel goede en het optimaal functioneren zijn termen uit de deugdenethiek van Aristoteles (384 – 322 VC). Ik onderzoek in deze scriptie welke betekenis deze termen hebben voor een verzekeraar die haar verdienmodel vanuit een ethisch perspectief wil kunnen benaderen en wat in de deugdenethiek van Aristoteles het moreel goede is in bepaalde voor verzekeraars relevante toepassingsgebieden. Bovendien onderzoek ik hoe het moreel goede in de praktijk bijdraagt aan het optimaal functioneren van het verzekeringsbedrijf.

1.3 Aanpak

De faillissementsaanvraag op 15 september 2008 van Lehman Brothers, toen één van de vier grootste leveranciers van financiële diensten in de Verenigde Staten, wordt gezien als de start van de Kredietcrisis die globale consequenties had. Uit onderzoek naar het

ontstaan van deze crisis is publiek bekend geworden dat de hebzucht van organisaties in de financiële sector, waaronder banken en verzekeraars, heeft geleid tot onevenredig op winstmaximalisatie gerichte verdienmodellen. De disproportionaliteit bevindt zich bijvoorbeeld in het aangaan van te grote risico's in de bedrijfsvoering om hogere winsten te realiseren en in het berekenen van te hoge kosten voor financiële producten en advisering. Dit onderzoek stelt niet het maken van winst als economische bedrijfsdoelstelling van profit-organisaties ter discussie, maar richt zich op de hebzucht die ten grondslag lag aan het zich dogmatisch richten op winstmaximalisatie van financiële organisaties, waardoor de Krediet- en later Eurocrisis zijn ontstaan. Deze hebzucht van organisaties en hun dogmatische focus op winstmaximalisatie zijn duidelijk voorbeelden van iets waarvan er 'teveel' was. Dit 'teveel' is ook een belangrijke factor uit Aristoteles' deugdenethiek en representeert daarin het 'moreel slechte'. De deugdenethiek biedt blijkbaar handvatten om te bepalen wat goed en slecht voor de mens is en bestaat grofweg uit een beschrijving van de ziel en een uitleg van hoe de onderdelen van die ziel met elkaar kunnen samenwerken om 'optimaal' te functioneren. Deze optimaliteit bestaat uit het vinden van een balans tussen het 'teveel' en 'te weinig' genieten. Die balans wordt volgens Aristoteles gevonden door het maken van weloverwogen keuzes, wat in de deugdenethiek via het rationele deel van de ziel tot stand komt. Zo ontstaat een samenspel tussen intellectuele deugden en morele karakterdeugden, wat als volgt schematisch kan worden weergegeven en ik in hoofdstuk 3 verder zal onderzoeken.

Figuur 1.1 De structuur van de ziel volgens Aristoteles



Empirische bronnen

De voor dit onderzoek beschikbare tijd en middelen zijn ontoereikend om het omvangrijke veldonderzoek uit te voeren dat nodig is om inzicht in het handelen van de financiële sector te krijgen. Om die reden is gebruik gemaakt van een eerder uitgevoerd onderzoek waarvan het resultaat is vastgelegd in de film *Inside Job*. Het resultaat van dit onderzoek dat geleid heeft tot de productie van deze film gebruik ik om inzicht te krijgen in welke financiële producten aan het ontstaan van de Kredietcrisis ten grondslag lagen, welke stakeholders bij het ontstaan daarvan betrokken waren en welke handelingen geleid hebben tot het ontstaan van problemen met globale impact in de financiële sector. Om verder inzicht te krijgen in de specifieke rol van verzekeraars hierbij onderzoek ik een aantal op verzekeraar AIG toegespitste scènes uit *Inside Job*. Om dit inzicht tenslotte verder af te stemmen op het verzekeringsbedrijf in Nederland onderzoek ik een aantal recente en relevante nieuwsartikelen uit Nederlandse dagbladen.

Theoretische bronnen

De deugdenethiek van Aristoteles vormt een waardevolle filosofie voor organisaties, omdat in organisaties mensen met elkaar samenwerken om organisatiedoelen te bereiken. Dit schept een sociale band en zielsverwantschap, zodat niet alleen elk individu maar ook de organisatie als geheel een ziel heeft. Mijn onderzoek naar hoe het moreel goede in de praktijk bijdraagt aan het optimaal functioneren van het verzekeringsbedrijf start dan ook met een analyse van de ziel via Aristoteles' deugdenethiek. Ik gebruik als primaire bron voor deze analyse de Nederlandse vertaling van Hupperts en Poortman uit 2008 van Aristoteles' *Ethica Nicomachea*. Het verwijzen naar passages uit deze vertaling vindt plaats door vermelding van het boek, het hoofdstuknummer en het nummer van de gebruikte passage uit dat hoofdstuk. Het verwijzen naar passages uit andere literatuur vindt op de gebruikelijke wijze plaats, via de APA-methode. Het doel van mijn onderzoek naar de ziel uit Aristoteles' deugdenethiek is om te begrijpen uit welke onderdelen de ziel bestaat en op welke manier deze onderdelen met elkaar samen moeten werken om optimaal, dus moreel goed, te functioneren. Ik analyseer hierbij eerst hoe de rationele ziel functioneert en hoe dit onderdeel van de ziel de niet-rationele karakterdeugden aanstuurt. Daarna geef ik een schematisch overzicht van een viertal voor verzekeraars en voor dit onderzoek relevante karakterdeugden van de niet-rationele ziel, namelijk moed (Griekse term *andreia*), gematigdheid (*soophrosunē*), waarachtigheid (*alētheuon*) en het schaamtegevoel (*aidos*).

Experimenten met theoretische bevindingen

Met het inzicht dat mijn onderzoek naar de rationele ziel en relevante karakterdeugden van de niet-rationele ziel oplevert, onderzoek ik hoe Aristoteles' deugdenethiek functioneert in een dogmatische organisatie en onderzoek ik wat hiervoor het optimaal functionerende alternatief is. Ik gebruik daarbij een film om de filosofie van Aristoteles beter toegankelijk te maken en om met deze filosofie te experimenteren. Plato, als één van de grondleggers van de westerse filosofie, visualiseerde zijn theorie al en gebruikte bijvoorbeeld de *Allegorie van de grot* als beeldspraak om zijn ideeënleer toe te lichten. Het gebruik van film werkt in mijn onderzoek ook zo en biedt, naast de kracht van het geschreven woord, visuele en narratieve elementen om filosofische theorieën te introduceren (Litch, 2010). De werking van het gebruik van film in filosofische discussies is dus dat de concrete en specifieke beelden uit een film de abstracte en universele filosofische ideeën helpen te begrijpen (Falzon, 2007). Ik gebruik daarom de Zweedse film *As it is in heaven* (2004) van regisseur Kay Pollak om eerst te onderzoeken hoe de ziel functioneert in een organisatie waarvan de doelstellingen dogmatisch op één centraal punt, bijvoorbeeld op winstmaximalisatie zijn gericht. De dogmatiek van een conservatief christelijke organisatie, die in deze film wordt geleid door pastoor Stig Berggren, geldt daarbij als metafoer. Ik onderzoek hoe de ziel van de conservatief christelijke organisatie uit deze film de emoties via een zondebegrip aanstuurt, waarin controle van emoties vanaf een abstract, bijna letterlijk 'godenstandpunt' centraal staat en waarmee sturing aan het gedrag en het karakter van mensen wordt gegeven. Daarna onderzoek ik wat daar het alternatief voor

is, hoe veranderende paradigma's leiden tot het anders omgaan met feiten, meningen en emoties, en hoe dit leidt tot het optimaal functioneren van een organisatie. Omdat mij nog geen verzekeraar bekend is die haar onethische imago wil verbeteren, gebruik ik ook voor dit onderzoek een metafoor uit de film *As it is in heaven*, en bestudeer ik het karakter van een kerkkoor dat in de film geleid wordt door dirigent Daniel Daréus. In deze organisatie staat niet het controleren van emoties maar juist het toelaten daarvan centraal, met als daaraan gerelateerd doel het winnen van een zangfestival in Innsbruck. Ik onderzoek aan de hand van deze metafoor en via Aristoteles' deugdenethiek hoe het kan dat dit kerkkoor optimaal presteert en het zangfestival wint.

Toepassing onderzoeksresultaten: het scheppen van ethische kaders

Het resultaat van mijn onderzoek en de via de twee metaforen uit de film *As it is in heaven* uitgevoerde experimenten met de ziel leveren inzicht in het moreel handelen van een dogmatische organisatie en dat van het optimaal functionerende alternatief. Het inzicht in het moreel handelen van een dogmatische organisatie maakt het mogelijk om de empirische bevindingen en de praktijk van het verzekeringsbedrijf te toetsen. Het resultaat van mijn onderzoek dat inzicht heeft gegeven in het optimaal functionerende alternatief fungeert als bron om ethische kaders voor deze bedrijfstak op te stellen.

Opbouw van het document

In hoofdstuk 2 van dit document onderzoek ik aan de hand van empirische bevindingen de dogmatiek van winstmaximalisatie in de financiële sector. Hoofdstuk 3 vervolgt met een theoretisch onderzoek naar het functioneren van de ziel en de daarmee samenhangende organisatiecultuur. Hoofdstuk 4 bevat twee experimenten met de ziel van een dogmatische organisatie en van het optimaal functionerende alternatief. Hoofdstuk 5 bevat eerst een analyse van het probleem van de dogmatiek. Daarna leid ik uit mijn onderzoeksresultaten een raamwerk voor een organisatiecultuur af op basis waarvan een verzekeraar, in de lijn van MVO- en CSR-trends, 'ethisch verantwoord kan ondernemen'. De beantwoording van de onderzoeksvragen en de conclusies en aanbevelingen van mijn onderzoek volgen in hoofdstuk 6 van deze Master Thesis. In hoofdstuk 7 adresseer ik mogelijke alternatieve standpunten ten opzichte van mijn onderzoek, waarna ik in hoofdstuk 8 afsluit met de gebruikte methodologie voor de uitvoering van mijn onderzoek. In de bijlage van het document geef ik een overzicht van de karakterdeugden uit Aristoteles' deugdenethiek en vermeld ik achtereenvolgens een analyse van stakeholders en hun handelingen uit de film *Inside Job* en geef ik de transcriptie van de film *As it is in heaven* weer.

2 De dogmatiek van winstmaximalisatie

“Een schande,” vindt regisseur Charles Ferguson het “dat de gevangenen niet vol zitten met Wall Street-bankiers” (Kleijer, 2011). *Inside Job* is een documentaire film uit 2010 die een analyse biedt van het ontstaan van een globale financiële crisis die de wereld tientallen biljoenen dollars kostte, 30 miljoen mensen werkloos maakte en die de nationale schuld van de Verenigde Staten verdubbelde (Ferguson, Charles et al., 2010). De film beschrijft de situatie die leidde tot het ontstaan van de Kredietcrisis met het faillissement van Lehman Brothers op 15 september 2008 en schetst de korte periode tot 2010 die daarna volgde. De film is als documentaire opgezet en is het resultaat van een onderzoek naar het ontstaan van de financiële crisis door regisseur Charles Ferguson en zijn team bestaand uit nog een tweetal onderzoekers. Hoewel de film niet alleen door een rechtbank bewezen feiten bevat, is de film door de weergave van interviews met en fragmenten van stakeholders wel te zien als een goed onderzoeksresultaat. De film en het transcript van *Inside Job* zijn daarmee een bron van empirische data die mijn onderzoek in korte tijd niet zou kunnen opleveren. Het bevat waardevolle gegevens om te bepalen in hoeverre de financiële sector, en in het bijzonder verzekeraars, al dan niet moreel juist gedrag hebben vertoond in de periode waarin de financiële crisis is ontstaan. Ik onderzoek aan de hand van de film welke groepen stakeholders bij het ontstaan van de financiële crisis in de Verenigde Staten betrokken waren, welke financiële producten die stakeholders ontwikkeld hebben en richt me vervolgens op de gebeurtenissen die hebben geleid tot de val van AIG, de grootste verzekeraar ter wereld. Tenslotte richt ik me op het verzekeringsbedrijf in Nederland en onderzoek ik wat haar aandeel is in het ontstaan van de Kredietcrisis in Nederland en onderzoek ik op welke manier er hierdoor een bedreiging voor het verzekeringsbedrijf zelf is ontstaan. Gezien de maatschappelijke verantwoordelijkheid die verzekeraars op het gebied van risicospreiding hebben, wordt hiermee duidelijk op welke manier dit ook in Nederland een systeemrisico vormt.

2.1 Het spel en de spelers

Naast het algemeen bestuur door de President van de Verenigde Staten, staat het financiële systeem in de Verenigde Staten onder invloed van de Secretary of the Treasury voor algemeen financieel beleid en de Security and Exchange Commission (SEC) voor het handhaven van wetgeving rondom financiële instrumenten als aandelen, opties en obligaties. De Amerikaanse centrale bank wordt gevormd door het Federal Reserve System, informeel bekend als de FED. De financiële industrie was sterk gereguleerd toen Amerikaanse banken gedurende het bestuur van Ronald Reagan in de jaren 80 werden gepriyatiseerd. Na een periode van sterke regulatie werd door de regering Reagan een 30 jaar durende periode gestart waarin sprake was van privatisering en deregulatie, en waarin verschillende stakeholders in de financiële sector bereid waren grote risico's te lopen om winsten te genereren. Er ontstond een systeem met een positieve samenhang tussen omvang van het risico en verwachte winsten, dat in de kern gebaseerd was op de veronderstelde waardeestijging van onroerend goed en op de aanname dat het risico van waardevermindering zich niet zal voordoen.

Winstmaximalisatie en risicovolle financiële producten

Het systeem bestaat uit financiële producten, zoals derivaten, credit default swaps, CDO's en subprime loans. Financiële derivaten ontlenen hun waarde aan de wisselende waarde van een ander goed of gebeurtenis. Zo kunnen risico's worden verhandeld en worden overgebracht op een andere partij. Als dit op grote schaal gebeurt kunnen bewegingen in de onderliggende waarde enorme winsten maar ook enorme verliezen veroorzaken, en als het op nationaal niveau plaatsvindt levert het handelen in derivaten zelfs systeemrisico's op. Een verzameling van grote aantallen derivaten is een 'credit default swap'. Als bij het lenen van geld grote bedragen gemoeid zijn, zoals bij onroerend goed het geval is, dan is het gebruikelijk dat er een onderpand (Eng. collateral), zoals een huis aanwezig is. In het nieuwe systeem verkochten hypotheekverstrekkers hun leningen

aan investeringsbanken die duizenden hypotheekleningen en andersoortige leningen combineerden en zo complexe derivaten creëerden die CDO's (collateralized debt obligations) genoemd werden (Ferguson, Charles et al., 2010). In de financiële sector worden leningen onderverdeeld in tranches gerelateerd aan het risico. Renteverrekeningen vinden plaats naar de veiligheid van de tranche, oplopend tot de tranche met het hoogste risico, waarbij het hoogste risico de meeste rente oplevert. Leningen uit de meest risicovolle tranche worden 'subprime loans' genoemd, die ook weer tot CDO's gebundeld kunnen worden. Door de schaalgrootte en het principe dat het hoogste risico de meeste rente oplevert, ontstonden enorme winstverwachtingen maar ook onbeheersbaar grote risico's.

Winstmaximalisatie en het ontbreken van zelfregulatie bij stakeholders

De belangrijkste actieve stakeholders¹ uit deze Amerikaanse financiële arena zijn investeringsbanken, hypotheekassociaties, verzekeringsmaatschappijen, rating-agencies, de Amerikaanse overheid en de financieel economische wetenschap. Deze spelers voeren sinds de jaren 80 een ongelijke strijd om het realiseren van zo veel mogelijk winst versus het invoeren van regulering om de winstmarges te beperken tot maatschappelijk verantwoorde proporties. De ongelijkheid in deze strijd bestaat uit een oververtegenwoordiging van partijen met belangen voor winstmaximalisatie en onvoldoende aanwezigheid van stakeholders die het maatschappelijk belang en het belang van klanten en particulieren representeren. De titel *Inside Job* refereert aan de oververtegenwoordiging van belangen van stakeholders die het vizier dogmatisch op winstmaximalisatie hebben gericht.

Deregulatie door overheden gecombineerd met maximale risico's

In 1985 benoemde Ronald Reagan econoom Alan Greenspan als Chairman van de FED, die volgens Ferguson et al. net daarvoor nog het 'goede' business plan van de later veroordeelde bankier Charles Keating had aanbevolen. Greenspan, die regulatie als een onwenselijke ideologie zag, vond het reguleren van derivaten die door de particuliere markt verhandeld werden niet nodig. Greenspan werd herbenoemd als Chairman van de FED door de presidenten Clinton en George W. Bush. Het door de regering Reagan ingezette beleid van deregulering en in het begin van de jaren 90 opkomende internettechnologieën, zorgden voor een extreme toename van complexe financiële producten die razendsnel verhandeld konden worden. Door met derivaten snel te handelen en risico's uit te besteden aan investeringsbanken dacht men dat markten veiliger werden. Maar door het leverage-principe en de steeds groter wordende winstverwachting die daarbij hoorde werden steeds grotere risico's genomen: risico's die in de kern gebaseerd waren op de waardetoeename van onroerend goed en dus geen tastbare geldbedragen representeerden.

Verdere deregulatie door overheden

In 1998 probeerde Brooksley Born in haar functie van Chairwoman van de Commodity Futures Trading Commission het handelen in derivaten alsnog te reguleren. Zij werd echter een telefonisch halt toegeroepen door de Deputy Secretary of the Treasury Larry Summers. Direct hierna stelden Secretary of the Treasury Robert Rubin en Chairman van de SEC (Security and Exchange Commission) Arthur Levitt samen met Greenspan een verklaring op waarin werd aanbevolen de wetgeving rondom derivaten ongereguleerd te laten. In 1999 nam het Amerikaanse Congres vervolgens de Gramm-Leach-Bliley-act aan waarin de verplichte scheiding tussen commerciële banken en investeringsbanken ongedaan werd gemaakt, waardoor banken zelfs een bredere waaier van producten konden aanbieden (Hulsters, de, 2009). In 2004 brak Goldman Sachs topman Henry Paulson samen met de SEC een lans om de grenzen van het leverage-principe te verruimen en zijn investeringsbank de gelegenheid te geven de ratio tussen geleend en eigen geld nog verder te verhogen. Hij werd in 2006 door Bush jr. benoemd tot Secretary of the Treasury.

¹ Zie bijlage 2 Stakeholderanalyse

Profiteren van deregulatie door de financiële sector

De investeringsbanken, hypotheekassociaties en verzekeringsmaatschappijen konden door gebrek aan regulering hun activiteiten ondertussen onbelemmerd voortzetten. De derivaten verschoven niet alleen financiële risico's naar een andere partij; het was ook mogelijk om via derivaten het risico van bijvoorbeeld een faillissement of andere gebeurtenissen bij een andere partij onder te brengen. Het investeren in derivaten werd zo een ordinaire weddenschap met verstrekking gevolgen. Ferguson et al. stellen dat Goldman Sachs CDO's ontwikkelde, die zo ontworpen waren dat hoe meer klanten eraan verloren hoe meer men er zelf aan verdiende. Investeringsbanken als Goldman Sachs en Morgan Stanley adviseerden hun cliënten te investeren in CDO's waarvan zij zelf de slechte resultaten konden voorspellen maar waarin hun klanten, op advies van de investeringsbanken, juist geloofden.

Het ontkennen van risico's door rating agencies

Dit geloof werd in stand gehouden door rating-agencies als Moody's, Standard & Poor's en Fitch. Toen in 2000 subprime loans, de meest risicovolle leningen werden gecombineerd om CDO's te creëren, kregen deze nog steeds AAA-ratings (Ferguson, Charles et al., 2010). Zo werkte de financiële sector, de Amerikaanse overheid en rating-agencies met elkaar samen om zoveel mogelijk geld te verdienen, uiteindelijk ten koste van particuliere beleggers en huiseigenaren. Ferguson et al. tonen aan hoe CEO's van betrokken organisaties overheidsfuncties kregen aangeboden, en vice versa, en hoe zelfs wetenschappers op gerenommeerde universiteiten hun adviezen aan zowel overheid als de financiële sector gaven, en daar miljoenen dollars mee verdienden.

Het begin van het einde

In 2004 waarschuwde de FBI voor een hypotheekfraude van epidemische omvang en in 2005 waarschuwde het IMF dat dit soort verleidingen tot winstmaximalisatie een crisis zouden kunnen ontketenen. In 2006 waarschuwde Nouriel Roubin van NYU Business Schools voor een crisis van ongekeerde omvang en plaatste Allan Sloan een waarschuwend artikel in de Washington Post. Maar er was geen weg meer terug. Ferguson et al. laten in hun onderzoek zien dat in maart 2008 Bear Stearns niet meer over cash beschikte en werd overgenomen door JP Morgan Chase. Vlak daarna kondigde Secretary of the Treasury Henry Paulson op 7 september 2008 aan dat de overheid de hypotheekassociaties Fannie Mae en Freddie Mac overnam. Op 12 september van dat jaar blijkt Lehman Brother geen contante gelden meer te hebben, waarna over dat bedrijf drie dagen later, op 15 september 2008 het faillissement wordt uitgesproken. Op 17 september van dat jaar wordt de grootste verzekeraar ter wereld AIG overgenomen, waarbij de Amerikaanse overheid 61 miljard aan de houders van CDO's betaalt, voor het grootste gedeelte aan investeringsbank Goldman Sachs.

2.2 AIG en het verlies van de grootste verzekeraar ter wereld

De financiële crisis ontstond in 2008 niet alleen met het faillissement van Lehman Brothers, maar ook met de val van AIG, de grootste verzekeraar van de wereld, dat ruim een week na de val van Lehman Brothers werd overgenomen door de Amerikaanse overheid. In de jaren voor die overname vormde het bedrijf volgens Ferguson et al. een groot gevaar voor het financiële systeem. "AIG verkocht enorme hoeveelheden derivaten, gebundeld als credit default swaps. Voor investeerders die CDO's in eigendom hadden, werkten credit default swaps als een verzekeringspolis. Een investeerder die een credit default swap kocht, betaalde aan AIG een kwartaalpremie. Als de CDO verlies leed, beloofde AIG de investeerder te betalen voor zijn verlies" (Ferguson, Charles et al., 2010). In een scène uit *Inside Job* lichten auteur Satyajit Das en NYU Stern Business School professor Nouriel Roubini de situatie verder toe. De onderzoekers leggen uit dat men normaal gesproken alleen iets kan verzekeren dat men zelf bezit, maar in de wereld van derivaten kan men ook iets verzekeren dat iemand anders bezit. Zo kan een huis een oneindig aantal keer verzekerd worden. Gezien de verwachte waardetoeename van onro-

rend goed en de omvang van de onroerend goed markt, leidt de verkoop van credit default swaps op korte termijn tot enorme winstverwachtingen. Maar op lange termijn is er sprake van enorme risico's, want als een huis afbrandt of in waarde daalt is de verzekeraar van het huis waarop meerdere verzekeringen gesloten zijn de klos. Omdat de Amerikaanse financiële markt ongereguleerd was hoefde AIG geen geld te reserveren voor mogelijke verliezen. Het bedrijf betaalde volgens Ferguson et al. haar medewerkers daarentegen enorme bonussen als er grote contracten CDO's werden gesloten. Mensen werden dus beloond om enorme risico's te nemen. AIG's afdeling Financial Products sloot volgens Ferguson et al. in de periode voorafgaand aan de financiële crisis voor meer dan 500 miljard dollar aan credit default swaps in CDO-constructies, waarvan de waarde vaak geborgd was door onroerend goed uit de meest risicovolle investeringscategorie. Uit de scène blijkt via een fragment uit een conference call tussen investeerders en het hoofd van AIG's Financial Products Joseph Cassano dat het voor deze laatste "moeilijk is (...) om in elke vorm van redelijkheid ook maar een scenario te zien zelfs maar één dollar aan dit soort transacties te verliezen" (Ferguson, Charles et al., 2010). Met AIG's credit default swaps kon een bedrijf als Goldman Sachs wedden tegen CDO's die men hun cliënten juist geadviseerd had te kopen en werd Goldman door AIG betaald als die CDO's verlies maakten. Uit een volgende scène blijkt dat Goldman zoveel credit default swaps van AIG had gekocht, dat het bedrijf zich verzekerde tegen AIG's eventuele faillissement. Niet geheel onterecht, want in de week voor de overname van AIG was dat bedrijf zoveel aan de houders van credit default swaps verschuldigd dat men hen niet kon betalen. De Amerikaanse overheid kon toen niet anders dan de verzekeraar overnemen en houders van credit default swaps alsnog te betalen.

2.3 Nederlandse verzekeraars en de spelsituatie van vandaag

Ook in Europa en Nederland ontstond vanaf de jaren 80 van de vorige eeuw een beleid van privatisering en zelfregulering van financiële markten. De Nederlandse financiële markt kent daardoor net als in de Verenigde Staten een uitgebreid set aan complexe financierings- en beleggingsconstructies waarbij organisaties fors investeren in bijvoorbeeld risicovolle derivaten. In 2012 bracht woningcorporatie Vestia de hele volkshuisvesting aan het wankelen en concludeerde Vestia interim voorzitter Gerard Erents dat de organisatie op het randje loopt en riskeert daar vanaf te vallen nadat het bedrijf onder aanvoering van zijn voorganger Erik Staal de waarde van haar beleggingen in derivaten zag verdampen (König, 2012). Ook de Nederlandse verzekeringsmarkt heeft een aandeel in het ontstaan van de financiële crisis. De Amerikaanse belegger Warren Buffet typeerde moderne financiële instrumenten in 2008 als 'financial weapons of mass destruction' (Schinkel en Tamminga, 2011), en voorspelde daarmee dat de dogmatische focus op rendement het maatschappelijk belang onherstelbare schade aan zou richten.

Aandeel Nederlandse verzekeraars in het ontstaan van de Kredietcrisis

Het aandeel van de verzekeringsmarkt in het ontstaan van de financiële crisis in Nederland bestaat uit het in rekening brengen van onevenredig hoge kosten aan verzekeringnemers. Deze kosten worden door verzekeraars verantwoord onder de noemer advies- en distributiekosten en zijn voor de leek onzichtbaar in de verzekeringspremie verwerkt. De advieskosten, ook wel provisie genoemd, bestaan uit een eenmalige afsluitprovisie en een terugkerende provisie tot soms wel 20 procent van de jaarpremie, die via die premie periodiek wordt geïnd gedurende de looptijd van de verzekering. Per uitvaartverzekering verdiende een adviseur snel zo'n 400 tot 1.100 euro (Van Alphen, 2013), waardoor sommige adviseurs de verleiding niet konden weerstaan om die producten te verkopen waarmee ze de meeste provisie verdienden (Ludeker, 2005). Dit mechanisme ondermijnt niet alleen de onafhankelijkheid van de adviseur, het is ook maar de vraag of de klant het product zou hebben gekocht als deze wist hoeveel kosten er aan het product verbonden waren. Vanaf 1 januari 2009 geldt een wettelijke provisietransparantie voor tussenpersonen en gelden er verboden voor doorlopende provisies. Maar het provisieverbod heeft tot onduidelijkheid geleid over lopende polissen (Van Alphen, 2013) waardoor klan-

ten niet weten of betaald moet worden voor advies voor een product waarvoor al jaren premie wordt betaald of dat de in de premie verdisconteerde advieskosten gedurende de looptijd nog wel worden terugverdiend. Daarnaast weet de klant vaak niet dat de provisie maar een fractie is van wat de verzekeraar zelf aan opslagen rekent (ND Redactie Economie, 2009). Dit ondervonden klanten van verzekeraars die zgn. woekerpolissen van verzekeraars hadden afgenomen. De woekerpolisaffaire raakte eind 2006 in een stroomversnelling nadat in consumentenprogramma Tros Radar bleek dat Nederlandse verzekeraars zo'n 7 miljoen spaar- en beleggingspolissen verkocht hadden (Gualthérie Van Weezel, 2013). Aan dit soort producten zit een overlijdensrisicoverzekering vast waarin kosten zijn opgenomen die tegen de verwachting van de polishouder in niet worden belegd en waaruit geen rendement kan ontstaan (NRC Redactie, 2013).

Substantiële bedreiging voor de verzekeringsmarkt

Hoewel de Hoge Raad in juni 2013 na een 7,5 jaar durende procedure oordeelde dat ruim 30.000 klanten van verzekeraar Aegon op deze manier teveel voor hun verzekeringspolis betaalden, betreft de woekerpolisaffaire in werkelijkheid een groter aantal verzekeraars en een veel groter aantal gedupeerden. Verzekeraars als ASR, Delta Lloyd, Nationale Nederlanden en Reaal hebben soortgelijke woekerpolissen verkocht, waarbij verzekeraar Reaal de kroon spant met maar liefst 800.000 woekerpolissen (Telegraaf redactie, 2013), terwijl Aegon in de periode 1987 tot 1998 600.000 van dit soort contracten heeft verkocht (De Horde, 2013), en Nationale Nederlanden in de loop der jaren 691.000 soortgelijke beleggingsverzekeringen aan gedupeerden heeft gesleten (Hofs, 2013). De 30.000 Aegon-polishouders die door de Hoge Raad in het gelijk zijn gesteld vertegenwoordigen dus slechts een klein deel van de gedupeerden. Andere klanten kunnen op basis van de uitspraak ook hun gelijk halen en een schadevergoeding toegewezen krijgen. De uitspraak van de Hoge Raad vormt zo een substantiële bedreiging voor de verzekeringsmarkt om redenen die men zelf veroorzaakt heeft. Deze bedreiging betreft niet alleen de verzekeringsmarkt zelf. Het bedreigt ook het maatschappelijk belang waarbij particuliere en zakelijke verzekerden risico's met, op systeemniveau, enorme omvang bij deze verzekeraars hebben ondergebracht.

3 De deugdenethiek: een onderzoek naar de ziel

Een analyse van wat Aristoteles met geluk ofwel *eudaimonia* bedoelt, levert op dat het menselijk goed zijn realisering vindt in een activiteit van de ziel waarbij zij optimaal functioneert (I.7.15). De realisering van *eudaimonia* vindt plaats tijdens een volledig mensenleven, omdat volgens Aristoteles praktische ervaring moet worden opgedaan en omdat een korte periode een mens niet gelukkig kan maken. Voor deze praktische ervaring biedt Aristoteles handvatten. Hij beschrijft het functioneren van de ziel door de ziel in een aantal onderdelen op te splitsen en vervolgens toe te lichten op welke manier de verschillende onderdelen met elkaar samenwerken. De samenwerking van die onderdelen is gericht op het bereiken van een deugdelijk karakter. Aristoteles verdeelt de ziel in een rationeel en een niet-rationeel gedeelte. Het niet-rationele gedeelte vormt het karakter van de mens dat zo moet functioneren dat het het midden weet te treffen op de as van bepaalde toepassingsgebieden van dat karakter. Een voorbeeld hiervan is het toepassingsgebied zelfvertrouwen en angst. Het hebben van teveel zelfvertrouwen of te weinig angst leidt tot roekeloosheid, terwijl het hebben van te weinig zelfvertrouwen of teveel angst leidt tot lafheid. Zowel roekeloosheid als angst zijn volgens Aristoteles vormen van morele slechtheid, terwijl het midden volgens hem gevormd wordt door het moreel goede, namelijk door de deugd moet. Een ander voorbeeld van een dergelijk toepassingsgebied zijn de genietingen. Aristoteles leert ons dat op dit toepassingsgebied losbandigheid het ene, moreel slechte uiterste is waar het karakter van de mens verlangt naar alles wat prettig is en zich door begeerte zo laat leiden dat aan alle andere dingen voorbij wordt gegaan (III.11.6). Het andere moreel slechte uiterste wordt niet zo uitvoering toegelicht omdat het in de ogen van Aristoteles bijna niet voorkomt dat een mens te weinig geniet (III.11.7). Het moreel goede midden definieert hij als 'gematigdheid' en hij beschrijft dit als een gebied waar verlangens onder bedwang zijn, weinig in aantal en zich niet verzetten tegen de aansturing van het rationele deel van de ziel. Zo beschrijft Aristoteles nog een aantal toepassingsgebieden van het karakter waarvan de essentie is dat het karakter van de mens een houding, ofwel een dispositie moet hebben, die van dat toepassingsgebied het midden weet te treffen. Deze midden-dispositie noemt Aristoteles de *deugd* en hij definieert deze als "een dispositie om een weloverwogen keuze te maken, gelegen in het midden in relatie tot ons, dat bepaald is door een rationeel beginsel, en wel op de manier zoals de man met praktisch inzicht dat zou bepalen" (II.6.15). Deze definitie vormt de introductie van mijn verdere onderzoek naar de ziel van een organisatie. Naast de uiterlijke kenmerken die mensen met elkaar gemeen hebben zijn er ook niet fysiek waarneembare overeenkomsten. De ziel is zo'n fysiek niet-waarneembare overeenkomst en wel van het soort dat bepaalt wat goed en slecht is voor de mens en waarmee morele uitspraken over het handelen kunnen worden gedaan. De ziel van met elkaar in organisatieverband samenwerkende mensen representeert de ziel van de organisatie. Om te onderzoeken hoe moreel juiste keuzes leiden tot een optimaal functionerende organisatie is het nodig dat ik eerst kijk naar het functioneren van de ziel. Ik onderzoek daarom hoe volgens Aristoteles de ziel functioneert en hoe dit functioneren door andere auteurs nader wordt toegelicht of bevestigd. Ik onderzoek daarbij eerst hoe het rationele deel van de ziel functioneert en hoe dit rationele deel het niet-rationele deel van de ziel aanstuurt. Vervolgens onderzoek ik enkele toepassingsgebieden van de niet-rationele ziel die relevant zijn voor een organisatie in de financiële sector.

3.1 De rationele ziel en de intellectuele deugden

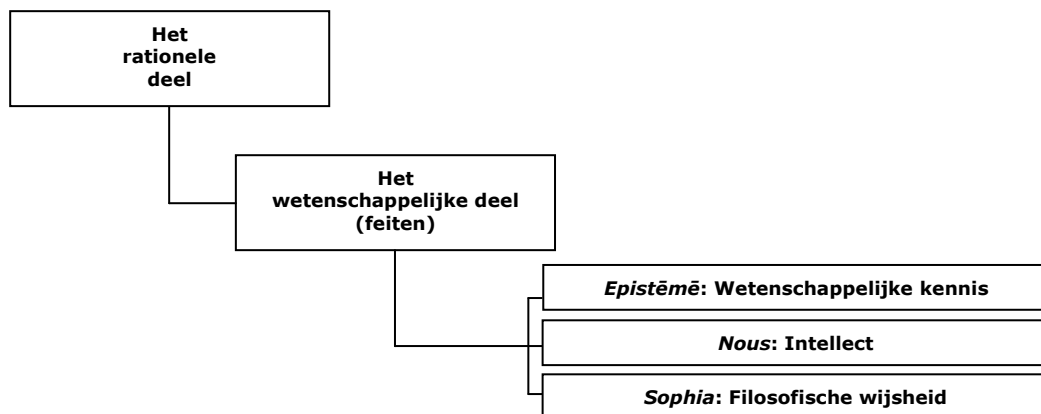
De houding die de ziel in staat stelt het midden van de toepassingsgebieden van het karakter te treffen, wordt gevormd door het rationele deel van de ziel. Het rationele deel van de ziel bestaat volgens Aristoteles uit twee delen die een rationeel beginsel hebben. "Van alles wat er bestaat bestudeert het ene deel de dingen waarvan de beginselen niet anders kunnen zijn, en het andere deel de dingen die wel anders kunnen zijn" (VI.1.5). Het deel dat de dingen bestudeert waarvan de dingen niet anders kunnen zijn noemt Aristoteles het wetenschappelijke deel en het deel dat de dingen bestudeert die wel an-

ders kunnen zijn noemt hij het berekenende deel. Uit Aristoteles' verdere beschrijving van de deugd blijkt dat keuzes weloverwogen tot stand moeten komen. In zijn beschrijving van de deugd geeft hij aan dat als de weloverwogen keuze voortreffelijk is, de redenering waar en het streven juist moet zijn (IV.2.2). Om een weloverwogen keuze te maken is het blijkbaar nodig om te redeneren. Om te redeneren heeft het wetenschappelijke deel van de rationele ziel volgens Aristoteles drie disposities. Met de dispositie *epistēmē* (wetenschappelijke kennis) kunnen via universele en onvergankelijke feiten bewijzen gevonden worden en zijn wetenschappelijke feiten overdraagbaar (VI.3.2-3). Maar om wetenschappelijk te kennen is volgens Aristoteles een eerste beginsel nodig dat zelf niet het object van het beredeneren kan zijn, maar het beredeneren wel in gang zet (VI.6.1). Dit eerste beginsel is de dispositie *nous* (intellect), dat refereert aan Aristoteles' "eerste onbewogen beweging die zelf niet beweegt of anders gezegd zelf onbewogen is" (Aristoteles, 2008, p. 38-41). De laatste dispositie van het wetenschappelijke deel is *sophia* (filosofische wijsheid). Dit is een dispositie die zowel de wetenschappelijke kennis als het intellect bevat en een buitengewoon moeilijk te bereiken niveau heeft, dat volgens Aristoteles in principe alleen voor de goden is weggelegd. Het gaat hier om het hebben van ware kennis over de universele eerste beginselen, dus over kennis die haar afronding heeft bereikt (VI.7.3).

3.1.1 Het wetenschappelijke deel van de rationele ziel

In de theorie van Aristoteles bestudeert het wetenschappelijke deel van de rationele ziel de beginselen die niet anders kunnen zijn (VI.1.5). Uit het onderzoek naar *epistēmē*, dat hierna volgt, zal blijken dat de beginselen de waarnemingen betreffen. In zijn aankondiging van zijn bespreking van de rationele ziel bespreekt Aristoteles de waarnemingen die niet anders kunnen zijn, waaruit blijkt dat het in het wetenschappelijke deel van de rationele ziel over de feiten gaat. Het wetenschappelijke deel van de rationele ziel dat de feiten bestudeert bestaat uit de drie onderdelen *epistēmē* (wetenschappelijke kennis), *nous* (intellect) en *sophia* (filosofische wijsheid).

Figuur 3.1 Het wetenschappelijke deel van de rationele ziel



***Epistēmē* (wetenschappelijke kennis)**

In zijn analyse van wetenschappelijke kennis (*epistēmē*) laat Aristoteles zich niet leiden door conclusies die door vergelijkingen tot stand komen maar gebruikt hij de exacte betekenis van het woord. Hij stelt dat datgene wat we weten 'niet anders' kan zijn. Het is dus niet mogelijk dat anderen er anders over denken, dus anderen kunnen niet anders dan er hetzelfde over denken. Hoewel Aristoteles dit woord niet gebruikt is het duidelijk dat hij hier 'de feiten' bedoelt: dat waarvan we hebben vastgesteld dat het niet anders kan zijn dan zoals we het hebben benoemd. Zo'n feit is volgens Aristoteles iets eeuwigs omdat een feit in absolute zin bestaat. De mening die we er nu over hebben doet dus niet ter zake en een mening die in de toekomst ontstaat evenmin. Een feit heeft volgens Aristoteles geen oorsprong van ontstaan ('ongeworden'), heeft dus altijd bestaan, maar

is ook onvergankelijk en zal daarom eeuwig bestaan. Feiten kunnen ook onderricht worden want wat we anderen leren begint bij wat we zelf weten. Dit les geven kan voor een deel via inductie, waarbij op grond van waarnemingen algemeen geldende wetten kunnen worden vastgesteld, en voor een deel via deductie, waarbij gevolgtrekkingen uit het algemene worden gemaakt. Aristoteles lijkt echter het meeste waarde te hechten aan een inductieve redentatie. In inductie ziet hij namelijk het beginsel van het universele (VI.3.3) dat voor hem erg belangrijk is, want als je niet weet hoe het universele tot stand is gekomen en alleen het universele zelf kent, kun je wetenschappelijke kennis alleen hebben in toevallige situaties waarin die universele kennis relevant is. Nussbaum laat in haar boek *De breekbaarheid van het goede* zien dat dit inductief wetenschappelijk inzicht, inzicht is dat op de particularia betrekking heeft (Nussbaum, 2006, p. 415). In inductie ziet Aristoteles dus het beginsel van het universele (VI.3.3), waaraan Nussbaum toevoegt dat Aristoteles de particularia benoemt als object van de waarneming (Nussbaum, 2006, p. 423). Hieruit blijkt dat met de waarneming het inductief redeneren begint. Aristoteles zelf voegt daar tenslotte aan toe dat *epistēmē* een dispositie is die in staat is te bewijzen en hij stelt dat iemand wetenschappelijke kennis heeft bereikt als hij zekerheid heeft en de *eerste beginselen* kent (VI.3.4). Als dat wat anders kan zijn buiten ons zichtveld is geraakt, weten we niet of het bestaat (VI.3.2). Andersom geredeneerd bevindt dat waarvan we weten dat het bestaat zich binnen ons zichtveld en kan het dus worden waargenomen. Het is nu duidelijk dat de eerste beginselen de waarnemingen betreffen. Bovendien wordt zo duidelijk dat er in de ziel wetenschappelijke kennis (*epistēmē*) ontstaat als het zekerheid over de waarnemingen heeft door het vinden van bewijzen daarvoor. Dit sluit aan op Nussbaums verwijzing naar Socrates die in Plato's dialogen vindt dat iemand met *epistēmē* iemand is die een verklaring of analyse kan geven (Nussbaum, 2006, p. 282).

Nous (intellect, intelligentie)

De tweede dispositie van het wetenschappelijke deel van de rationele ziel is het intellect of het *nous*. Het *epistēmē* is de waarneming en het vinden van bewijzen voor die waarneming. Het vinden van bewijzen vindt plaats via het redeneren en er moet iets zijn dat ons daartoe in staat stelt. Volgens Aristoteles geeft het *nous* ons die vaardigheid, maar de verklaring die hij daarvoor geeft is enigszins dubieus. Hij onderzoekt in hoeverre de eerste beginselen, de waarneming dus, het object van de intellectuele deugden zijn. Aristoteles onderzoekt met andere woorden welke intellectuele deugd de aandacht richt op de waarneming. Via het anti-selectie principe stelt hij dat de aandacht van de intellectuele deugden *epistēmē*, *sophia*, *technē* en *phronēsis* zich niet op de waarneming kan richten, zodat het volgens Aristoteles niet anders kan dan dat de overgebleven intellectuele deugd *nous* de aandacht op de waarneming richt (VI.6.2). In zijn theorie waarin vijf intellectuele deugden zijn lijkt dit inderdaad een sluitende verklaring, maar bijvoorbeeld het ontbreken van een feitelijk aantoonbare beperking van het aantal mogelijke intellectuele deugden zorgt ervoor dat Aristoteles met onvoldoende bewijs aantoont dat juist het *nous* en niets anders dan het *nous* zich specifiek op de waarneming richt. Toch klinkt Aristoteles' stelling dat iets ons in staat stelt te redeneren niet onaannemelijk en ondersteunen verklaringen uit secundaire literatuur zijn stelling. Bohlmeijer richt de aandacht op de waar te nemen werkelijkheid en stelt dat Aristoteles' *nous* het vermogen is om te beschouwen en om structuren (samenhang en betekenis) in de werkelijkheid te onderscheiden (Bohlmeijer, 2012, p. 8), waaraan Nussbaum toevoegt dat het verkrijgen van *nous* het leren inzien is van welke rol de waarneming in die structuur speelt. Zij beroept zich vervolgens op de woorden van Burnyeat die aan de verklaring van *nous* toevoegt dat om inzicht op het niveau van de eerste beginselen te krijgen er wat meer oefening ofwel verstandelijke gewenning [met *nous*] noodzakelijk is. "We stappen van het inzicht dat uit gebruik voortkomt naar het vermogen daar een verklaring voor te geven" (Nussbaum, 2006, p. 357). Het wordt hiermee duidelijk dat *nous* het vermogen is te redeneren en via het redeneren wetenschappelijk te kennen, dus *epistēmē* te bereiken. Nussbaum wijst ons daarbij op een essentiële nuance in de vorm van Aristoteles' commentaar op Plato's verklaring van *nous*. Zij verwijst naar zijn kritiek op Plato's *vormen* waarvan Nussbaum

stelt dat die volgens Aristoteles van een te hoog abstractieniveau zijn waarbij zij refereert aan het godenstandpunt dat Plato met zijn *ideeënleer* inneemt. Aristoteles zou volgens Nussbaum vinden dat dat godenstandpunt "onvoldoende in de ervaring is geworteld om zelfs maar van een coherent verhaal te kunnen spreken" (Nussbaum, 2006, p. 401). De kritiek die Aristoteles op het godenstandpunt heeft, is dat die invalshoek de menselijke ervaring mist (VI.7.5). De harde, onverstoorbare *nous* van Plato is volgens Nussbaum niet noodzakelijk en niet voldoende voor echt inzicht en een juiste keuze. De essentiële nuance die Nussbaum aanbrengt in het *nous* van Aristoteles, is dat inzicht ook kan worden bereikt via een ontvankelijke wisselwerking met de wereld om je heen. Aristoteles laat volgens haar zien dat *nous* deze ontvankelijkheid nodig heeft voor de beste en hoogste vorm van inzicht (Nussbaum, 2006, p. 401).

Sophia (filosofische wijsheid)

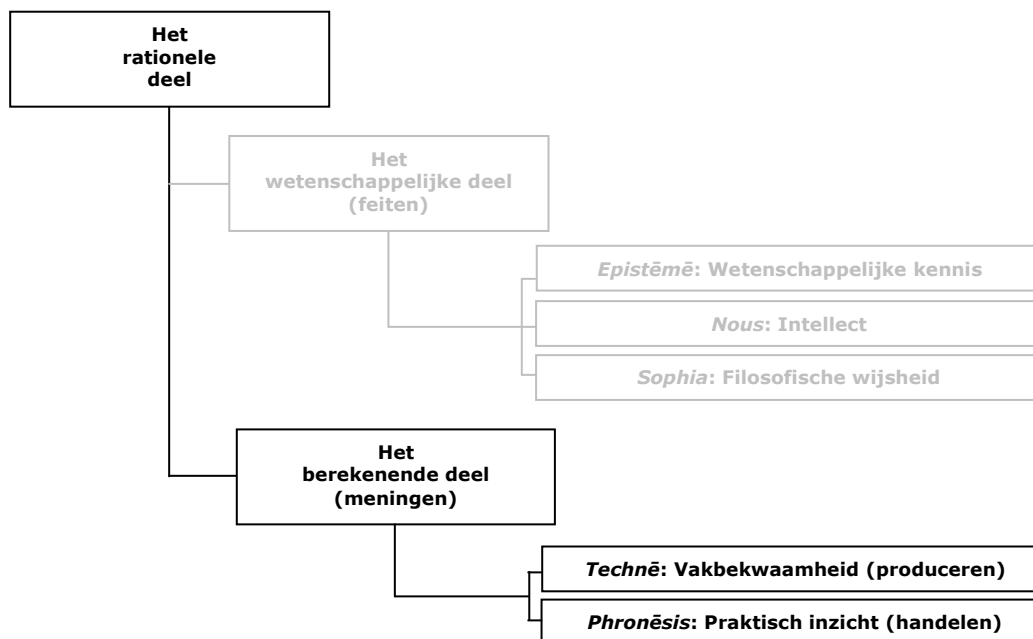
Het verklaren van de laatste dispositie van het wetenschappelijke deel van de rationele ziel, leidt tot een eerste voorzichtige inkijk in het *eudaimonia* van Aristoteles. *Sophia* is volgens hem de meest precieze vorm van *epistēmē* (VI.7.2) en hij legt uit dat het een vorm van wijsheid is die op meerdere niveaus van toepassing is. *Sophia* is contextonafhankelijk (Nussbaum, 2006, p. 510) en strekt zich uit van kennis over ambachtelijke handelingen en concrete zaken tot het beschouwen van onderwerpen die een onveranderlijk abstract niveau hebben. Als de meest precieze vorm van *epistēmē* verwijst *sophia* dus naar het onafhankelijk van de complexiteit van het object kunnen redeneren, en dit redeneren op verschillende abstractieniveaus kunnen toepassen op de manier zoals dat er bij *epistēmē* aan toegaat. Er ontstaat *epistēmē* als er zekerheid over de waarneming is door het vinden van bewijzen voor die waarnemingen. Als het vinden van bewijzen wordt uitgevoerd met kennis over de waarneming zelf en met kennis over de uit de waarneming ontstane inzichten, en als daarbij de objecten van die kennis het hoogste abstractieniveau kunnen bereiken, dan kan het niet duidelijker zijn dan dat er met *sophia* sprake is van een hoog verheven vorm van wijsheid. Via de verwijzing naar *epistēmē*, waar voor het vinden van bewijzen het *nous* noodzakelijk is, geeft Aristoteles aan dat *sophia* een dispositie is die zowel *epistēmē* als *nous* bevat. Hij stelt ook dat het object van *sophia* de dingen zijn die door hun natuur het meest verheven zijn en dat het hebben hiervan wonderbaarlijke genietingen met zich meebrengt (X.7.3). Hij toont het verhevene van dat waar *sophia* haar aandacht op richt aan door *sophia* te vergelijken met wetenschappen die de individuele belangen behartigen. De persoonlijke belangen van de mens, als beste soort onder de levende wezens, zijn volgens Aristoteles niet het hoogste goed, omdat er dingen zijn die een goddelijker natuur dan de mens hebben. Het wordt zo duidelijk dat *sophia* de wijsheid is waarin *epistēmē* en *nous* verenigd zijn en waarvan het object zicht uitstrekt van het ambachtelijke aardse tot het verheven goddelijke. Nussbaum stelt dat *sophia* volgens Aristoteles niet slechts een hulpmiddel is om *eudaimonia* te bereiken, maar dat het daar daadwerkelijk een onderdeel van uitmaakt (Nussbaum, 2006, p. 512). Zij laat zien dat Aristoteles *sophia* ziet als deel van *eudaimonia* en in zeker opzicht ook het beste deel (Nussbaum, 2006, p. 511). Aristoteles zelf waarschuwt daarbij wel voor de valkuil van *sophia* door te verwijzen naar een tweetal voor-socratische filosofen die zo wijs waren dat zij zich niet bewust van hun eigen belangen waren. Hij waarschuwt hiermee dat een bijzonder hoge vorm van wijsheid het universele godenstandpunt nadert en dat daarmee de particularia, die het object van het handelen zijn, uit het oog verloren dreigen te worden. Uitgaande van Aristoteles' theorie toont deze waarschuwing aan dat Nussbaum het bij het rechte eind heeft met haar suggestie dat *eudaimonia* van toeval (*tuchē*) afhankelijk is. *Phronēsis* (praktisch inzicht), als Aristoteles' vijfde intellectuele deugd, richt de aandacht op het zojuist door Aristoteles bedoelde handelen en vormt het sluitstuk van de weloverwogen keuze van de rationele ziel, waarvan het karakter het object is. De karakterdeugden staan volgens Aristoteles onder invloed van de genietingen en de pijnen. De weloverwogen keuze biedt volgens hem, met *phronēsis* als springplank naar de karakterdeugden, de mogelijkheid het deugdelijke midden in bepaalde toepassingsgebieden van het karakter te treffen. Hoewel Aristoteles via de weloverwogen keuze aantoont hoe dit moreel juiste midden kan worden getroffen, laat hij via het op handelen

gerichte *Phronēsis* zien dat ook het ondeugdelijke, moreel slechte kan worden getroffen. Nussbaum gebruikt Aristoteles' waarschuwing dat de bijzonder hoge vorm van wijsheid een godenstandpunt nadert en dat daarmee het concrete handelen uit het oog dreigt te worden verloren, om te laten zien hoe dit handelen afhankelijk is van *tuchē*. Zij schetst hiermee in *De breekbaarheid van het goede* het contrast met de Griekse tragediedichters en Plato die vanuit dat godenstandpunt juist vonden dat er in hun theorie over het goede leven uitsluitend moreel juist kon worden gehandeld.

3.1.2 Het berekenende deel van de rationele ziel

Het berekenende deel van de rationele ziel bestudeert de dingen die wel anders kunnen zijn en anders dan als feit worden ervaren, en bestudeert het vormen van meningen. Dit deel bestaat uit twee intellectuele deugden die op het produceren, respectievelijk op het handelen gericht zijn. De dispositie *technē* (vakbekwaamheid) heeft te maken met het ontstaan van dingen die met een 'waar redelijk beginsel' worden geproduceerd, waarbij het redelijk beginsel in de producerende persoon ligt (VI.4.4). Het product ontstaat uit een 'toevallig' samenkomen van het redelijk beginsel en het product (VI.4.4-5). Via *tuchē* (toeval) erkent Aristoteles een opening voor de menselijke ervaringen op het gebied van meningen en emoties, voor zover keuzes op dit gebied althans weloverwogen worden gemaakt. Het product van de weloverwogen keuze komt tot uitdrukking in de intellectuele deugd *phronēsis* (praktisch inzicht) dat de weloverwogen keuze koppelt met het handelen op het gebied van niet-rationele zaken.

Figuur 3.2 Het berekenende deel van de rationele ziel



Technē (vakbekwaamheid)

De vierde intellectuele deugd uit de deugdenethiek van Aristoteles is *technē*, waarvoor Aristoteles een definitie geeft, die ik in deze paragraaf zal analyseren. De definitie luidt: *technē* is "een bepaalde dispositie om in combinatie met een *redelijk beginsel* te produceren" (VI.4.6). Ik begin met een onderzoek naar de context waarin Aristoteles' *technē* zich afspeelt. Daarna bepaal ik op welke manier het *technē* zich richt op het produceren. Tenslotte onderzoek ik hoe dit produceren zich verhoudt tot het redelijk beginsel.

Context

Het wetenschappelijke deel van de rationele ziel bestudeert volgens Aristoteles dat wat niet anders kan zijn. Wanneer iets als anders dan als feit wordt gezien, ontstaat de mogelijkheid van interpretatie en moet het 'anders' door iemand als zodanig worden erva-

ren. Het *technē* en *phronēsis* bestuderen volgens Aristoteles dat wat 'anders' kan zijn en Aristoteles plaatst deze intellectuele deugden bewust onder dat deel van de rationele ziel dat de meningen, en niet de feiten bestudeert. Dit is een opvallende afwijking ten opzichte van het Platonische *technē* en zegt iets over de ontwikkeling die Aristoteles op het gebied van *technē* heeft ingezet. De functie van het Platonisch *technē* is om de onzekerheid die met *tuchē* (toeval) gepaard gaat te beheersen en voorspelbaarder of zelfs veiliger te maken door de dingen zoveel mogelijk wetenschappelijk te kwantificeren. In die zin is er een sterke relatie tussen *epistēmē* en het Platonische *technē* en ziet Plato in *technē* de ultieme oplossing die de invloed van onvoorspelbare omgevingsfactoren op het handelen tot nul reduceert. Door de invloed van het onvoorspelbare *tuchē* theoretisch geheel te rationaliseren vertaalt Plato het toeval naar volledige zekerheid en voorspelbaarheid en ziet hij in *technē* "het meest veelbelovende gereedschap om het leven van mensen te redden" (Nussbaum, 2006, p. 150). Maar Aristoteles plaatst het denken over deze ultieme rationalisatie in een voor hem natuurgetrouwere context en komt volgens Nussbaum tot het inzicht dat het goede leven als bedoeld met *eudaimonia* kwetsbaarder voor *tuchē* is dan Plato dacht. Zij refereert aan Aristoteles' metaforische voorbeeld dat 'de beste rechter iemand is die geen *technē* gebruikt' (Nussbaum, 2006, p. 405). Naast rationele wetgeving blijkt een goede rechtspraak volgens Aristoteles gebaat bij het meewegen van onvoorspelbare omgevingsfactoren. Met dit voorbeeld laat Aristoteles zien dat de invloed van *tuchē* een prominente plaats in de rationele ziel heeft. Hij bestrijdt de platonische *technē*-opvatting van morele rationaliteit door de beperkingen van universele regels en de vanuit het godenstandpunt onderlinge vergelijkbaarheid van waarden te laten zien, en aan de andere kant juist de mens centraal te stellen en de vermeend onbeheersbare 'irrationele delen' tot de kern van een rationele afweging te modelleren (Nussbaum, 2006, p. 428). Dit verklaart waarom Aristoteles *technē* niet in het wetenschappelijke deel maar in het berekende deel van de rationele ziel plaatst en daarmee bij het produceren ruimte laat voor menselijke mening en redelijkheid. Hij geeft ook verantwoordelijkheid voor het handelen terug aan de menselijke mens en laat via het hart van zijn model, de intellectuele deugd *phronēsis*, zien hoe via de weloverwogen menselijke keuze alsnog *eudaimonia* bereikt kan worden.

Het object van technē: produceren

Aristoteles bekrachtigt deze context door te stellen dat *technē* met het ontstaan van dingen te maken heeft en dat het in praktijk brengen ervan bestaat uit het bestuderen van de wijze waarop iets contingents (VI.4.4), ofwel bij toeval kan ontstaan. Deze verwijzing naar het ontstaan van dingen suggereert het produceren van iets, zoals ook te herkennen is in Aristoteles' definitie van *technē*. Wat met *technē* te produceren valt, kan volgens Nussbaum in drie categorieën worden ingedeeld, namelijk tastbare producten als schoenen en huizen, producten met een vaag doel zoals met het product gezondheid in de geneeskunde het geval is, of producten met een intrinsiek doel zoals in de muziek, dans en sport, waar het gaat om het kundig beoefenen van de activiteit zelf (Nussbaum, 2006, p. 167). Dit soort producten ontstaat volgens Aristoteles niet zomaar bij toeval, maar ook omdat de capaciteit om iets te produceren in een persoon aanwezig is en uit een *redelijk beginsel* afkomstig is.

Redelijk beginsel

Mijn onderzoek naar de verklaring van dit *redelijk beginsel* start met Nussbaum die stelt dat Aristoteles het niet passend vindt om een voortreffelijk karakter toe te schrijven aan iets dat het vermogen tot het maken van afwegingen en keuzes mist, zoals bij een kind of dier het geval is (Nussbaum, 2006, p. 394). Blijkbaar onderscheidt de volwassen mens zich van andersoortigen door het maken van weloverwogen keuzes, waarbij Aristoteles spreekt van de redelijke man die in staat is dit soort keuzes te maken (V.10.8). Met de redelijkheid (*epieikeia*) van deze redelijke man bedoelt Aristoteles zijn relativiseringsvermogen dat hij in de context van rechtvaardigheid plaatst. Universele wetten vormen volgens Aristoteles door hun aard wel de rationele context voor rechtvaardigheid maar bieden als bron voor rechtspraak geen antwoord op elk individueel geval. Rawls, een in-

vloedrijke filosoof op het gebied van rechtvaardigheid en redelijkheid, plaatst deze analyse in de context van sociale samenwerking. Hij stelt dat elke deelnemer aan deze samenwerking publiek erkende regels accepteert waarbij, ten opzichte van deze regels, elke deelnemer door irrelevante condities en omstandigheden bepaalde rationele voordelen kan hebben, bijvoorbeeld door het hebben van meer politieke macht (Rawls, 2001, p. 6-7). Het gezond verstand zegt ons volgens Rawls dat niet in het rationele maar in het redelijke een gevoel van morele sensitiviteit is besloten. Aristoteles bevestigt dit door te stellen dat de redelijkheid, die de wet corrigeert voor zover deze in zijn algemeenheid tekortschiet, beter is dan een universele vorm van rechtvaardigheid (V.10.6) en voegt daaraan toe dat iemand die redelijk is, zich vooral in bepaalde dingen kan inleven (VI.11.1). Het wordt hiermee duidelijk dat het *redelijk beginsel* gestoeld is op het voor de mens onderscheidende vermogen weloverwogen keuzes te maken, waarbij sprake is van een rechtvaardigheidsbegrip, gecombineerd met een relativiseringsvermogen ten opzichte van de sociale omgeving.

Conclusie

Dit laatste element maakt de verklaring van Aristoteles' definitie van *technē* compleet, waarin hij stelt dat dit een bepaalde dispositie is om in combinatie met een redelijk beginsel te produceren. Het is nu duidelijk dat *technē* in de context van *tuchē* geplaatst moet worden en dat het product van *technē* uit toeval wordt geboren. Deze producten kunnen bijvoorbeeld tastbaar van aard zijn maar kunnen ook niet-tastbare wetenschappelijke kennis betreffen of kunnen een kunde zijn waarbij het creatieve doel in de activiteit zelf besloten ligt. Het produceren ontstaat uit de capaciteiten van de producerende persoon in combinatie met het menselijke vermogen hierbij weloverwogen keuzes te maken, waarbij de persoon die keuze met relativiseringsvermogen in de context van zijn sociale omgeving kan plaatsen.

Phronēsis (praktisch inzicht)

Phronēsis is de vijfde intellectuele deugd en vormt zo de tweede en laatste dispositie van het berekenende deel van de rationele ziel. Ook voor deze intellectuele deugd geeft Aristoteles een definitie die ik in deze paragraaf zal analyseren: *phronēsis* is een dispositie "om in combinatie met een waar *redelijk beginsel* te handelen op het gebied van wat voor een mens goed en slecht is" (VI.5.4). Ook in dit geval start ik met een onderzoek naar de context waarin *phronēsis* zich afspeelt. Het onderzoek naar het *redelijk beginsel* in Aristoteles' definitie van *phronēsis* heeft hetzelfde opgeleverd als het onderzoek naar het *redelijk beginsel* uit Aristoteles' definitie van *technē*, waardoor ik in deze paragraaf pas in de conclusie op het *redelijk beginsel* terugkom. Ik onderzoek wel hoe *phronēsis* zich richt op het handelen, hoe groot de omvang van haar object is, en waar de relatie tussen *phronēsis* en de andere onderdelen van de ziel uit bestaat.

Context

De context waarin *phronēsis* zich afspeelt wijkt niet af van die waarin *technē* plaatsvindt, en betreft een context waarin Aristoteles de Platonische opvattingen van morele rationaliteit verwerpt. Via een kwantitatief wetenschappelijke benadering geeft Plato algemeen geldende opvattingen die vanuit abstracte generalisaties tot een zo eenvoudig mogelijke en voor iedereen geldende maatstaf komt om keuzes in het leven op te baseren. Aristoteles verwijst dit volmaakte allesoverzienende godenstandpunt, dat volgens hem buiten het concrete menselijke leven ligt, naar het niets, omdat hij vindt dat iets dat zich verheft boven de ervaring van de wereld zich afsluit van het fundament waarop over die ervaring kan worden gesproken (Nussbaum, 2006, p. 406-407). "Het goede is dus niet iets gemeenschappelijks dat met één vorm correspondeert" (I.6.11), waarmee hij Plato's *ideeënleer* resoluut afwijst. *Phronēsis* heeft in Aristoteles' deugdenethiek het handelen als object en dit handelen richt zich op de particularia, waarvoor volgens Aristoteles overduidelijk geen universele wetten voor te schrijven zijn.

Het object van phronēsis: handelen

De intellectuele deugd *phronēsis* richt zich, in tegenstelling tot *technē*, niet op het produceren maar op het handelen. Het verschil tussen produceren en handelen is gelegen in het doel ervan. Het doel van produceren is het product, iets dat buiten het produceren zelf ligt, terwijl het doel van handelen ligt in het succes van het handelen zelf (VI.8.4). *Phronēsis* richt zich op het handelen en helpt daarmee moreel juiste keuzes te maken. Het handelen heeft betrekking op dingen van het laagste abstractieniveau, de laatste dingen, ofwel de particularia. Deze particularia zijn te categoriseren naar bepaalde toepassingsgebieden van het karakter. Binnen deze toepassingsgebieden kunnen volgens Aristoteles moreel slechte en moreel goede keuzes gemaakt worden. De rationele ziel helpt deze weloverwogen keuze te maken. *Phronēsis* helpt te kiezen uit wat men moet doen of laten (VI.10.2) en vervult hierbij een brugfunctie tussen de rationele ziel en de toepassingsgebieden van het karakter. De particularia, die zich afspelen binnen deze toepassingsgebieden, leert men kennen op grond van ervaring (VI.8.5) waardoor er sprake is van een wisselwerking tussen reeds gemaakte keuzes en de rationele ziel.

Reikwijdte van phronēsis

Voor het onderzoek van deze Master Thesis, waar naar organisaties uit de financiële sector wordt gekeken, is het van belang om vast te stellen wat de reikwijdte is van datgene waar *phronēsis* haar aandacht op richt. *Phronēsis* richt zich in ieder geval op de mens, maar het aantal mensen waarop *phronēsis* zich richt, varieert van één persoon tot een oneindig aantal personen. *Phronēsis* kan op het zelf van toepassing zijn, maar ook op het huishouden of de politieke stadsstaat (T.VI.49). Waar *phronēsis* van toepassing is op de stadstaat en het een overkoepelende, wetgevende vorm heeft, geeft Aristoteles hier niet de naam 'praktisch inzicht' (*phronēsis*) maar 'politiek inzicht' aan. Deze vorm is zowel op het handelen als op overleg gericht (VI.8.1-2). Een kenmerk van de stadstaat is dat het uit meerdere mensen bestaat, waarbij het aantal mensen blijkbaar niet relevant is. Dit betekent dat 'politiek inzicht' zich als het hier door Aristoteles bedoelde verlengstuk van *phronēsis* prima leent voor een organisatie.

Koppeling met de niet-rationele ziel

Het onderzoek naar de ziel zoals geformuleerd door Aristoteles, leidt ertoe te veronderstellen dat *phronēsis* de koppeling is tussen het rationele en het niet-rationele deel van de ziel. Ik onderzoek hierna in hoeverre dit zo is door eerst verder te kijken naar de natuur van *phronēsis*, vervolgens te onderzoeken waarop *phronēsis* precies betrekking heeft en te eindigen met een onderzoek naar de richtingen waarin *phronēsis* tussen de rationele en niet-rationele ziel beweegt. Volgens de Aristotelische definitie is *phronēsis* een dispositie om in combinatie met een redelijk beginsel te handelen op het gebied van wat goed en slecht voor de mens is (VI.5.4). Het bepalen van wat goed en slecht voor de mens is houdt verband met het maken van morele keuzes. Moraliteit speelt zich af op een as met twee uitersten en een midden, waarbij de twee uitersten van die as het moreel slechte kenmerken en het midden van de as het moreel goede markeert (II.6.15). Aristoteles stelt daarbij dat het oordeel over wat goed of slecht voor de mens is door *soophrosunē* in stand wordt gehouden (VI.5.5-6). *Soophrosunē* (gematigdheid) houdt daarbij het midden op de as van de genietingen (II.10-12). Dit betekent dat Aristoteles vindt dat het de genietingen zijn die dat wat goed of slecht voor de mens is bepalen. Ook betekent dit dat in Aristoteles' definitie van *phronēsis* het teveel en te weinig genieten slecht voor de mens is, en dat het gematigd genieten goed voor de mens is. In deze definitie geldt met andere woorden dat het teveel of te weinig genieten een maatstaf voor moreel slecht handelen is, terwijl het gematigd genieten een maatstaf voor moreel goed handelen is.

Betrekking van phronēsis

Als dispositie waarmee bepaald kan worden wat voor de mens goed en slecht handelen is, kan *phronēsis* geen betrekking hebben op het wetenschappelijke deel van de rationele ziel. Dit deel bestudeert namelijk dat wat niet anders kan zijn. Gezien het feitelijke ka-

rakter daarvan is een morele waardering in goed of slecht gedrag hier dus niet aan de orde. De intellectuele deugd *phronēsis* kan ook geen betrekking hebben op het *technē* van het berekenende deel van de rationele ziel. *Technē* heeft namelijk het produceren als object en *phronēsis* juist het handelen. In Aristoteles' deugdenethiek kan het daarom niet anders dan dat *phronēsis* betrekking heeft op het niet-rationele deel van de ziel, waarin zich de vormen van optimaal functioneren op het terrein van het karakter bevinden (VI.1.4). Op deze manier koppelt *phronēsis* dus de rationele ziel met de niet-rationele ziel. Uitgaande van dit onderzoek, waaruit blijkt dat het de genietingen zijn die bepalen wat goed of slecht voor de mens is, betekent dit dat *phronēsis* de karakterdeugden aanstuurt, waarbij de genietingen, of beter gezegd de mate van genot, bepaalt wat moreel slecht en wat moreel goed voor het karakter is. *Phronēsis* bepaalt dit in de richting van bepaalde toepassingsgebieden van het karakter die onderdeel zijn van de niet-rationele ziel. Teveel of te weinig genot rendeert in moreel slecht handelen; gematigd genot rendeert in moreel goed handelen. Maar *phronēsis* werkt ook andersom. Het heeft volgens Aristoteles betrekking op de particularia die men leert kennen op grond van de ervaring (VI.8.5). Het leren kennen van de particularia impliceert het leren kennen van het omgaan daarmee. Vanuit *phronēsis* geredeneerd betekent dit aftasten, of zoeken naar wat goed en slecht is op het gebied van de particularia, en hoewel *phronēsis* volgens Aristoteles geen instructies aan *sophia* kan geven, geeft het wel instructies in het belang van *sophia* (VI.13.8). Dit betekent dat de ervaring met het zoeken naar wat moreel juist is op het gebied van het niet-rationele karakter, informatie geeft voor de rationele ziel. De betrekking van *phronēsis* met de rationele en de niet-rationele ziel werkt dus zowel in voor- als achterwaartse richting.

Conclusie

Samen met de uitleg van het redelijk beginsel uit de paragraaf waarin *technē* wordt onderzocht is de verklaring van Aristoteles' definitie van *phronēsis* compleet, waarin hij stelt dat dit een dispositie is om in combinatie met een waar *redelijk beginsel* te handelen op het gebied van wat voor een mens goed en slecht is. Het is duidelijk dat ook *phronēsis* volgens Aristoteles in de context van *tuchē* geplaatst moet worden en dat het handelen, waar *phronēsis* zich op richt, in een niet-vooraf te beheersen omgeving plaatsvindt. Volgens het *redelijk beginsel* ontstaat het handelen daarbij uit de capaciteiten van de handelende persoon in combinatie met zijn of haar vermogen hierbij weloverwogen keuzes te maken en deze keuze met relativiseringsvermogen in de context van de sociale omgeving te plaatsen. De natuur van *phronēsis* is dat het een maatstaf is waarmee het teveel of te weinig genieten gecontroleerd kan worden en waarbij het midden het gematigd genieten indiceert en het moreel goede vertegenwoordigt. Deze eigenschap van de intellectuele deugd *phronēsis* heeft betrekking op de niet-rationele ziel. Hieruit blijkt dat *phronēsis* de koppeling tussen de rationele en de niet-rationele ziel vertegenwoordigt, waarbij sprake is van en voor- en achterwaartse wisselwerking tussen beide delen.

3.2 De niet-rationele ziel en relevante karakterdeugden

De rationele ziel stelt ons in staat weloverwogen keuzes te maken die via het praktisch inzicht van *phronēsis* het moreel slechte uiterste of het moreel goede midden op het gebied van de genietingen weet te raken. Via een beheerst en gematigd genieten wordt het deugdelijke midden op de as van de toepassingsgebieden van het karakter getroffen. Via het losbandig genieten of het niet kunnen genieten, wordt juist het moreel slechte teveel respectievelijk te weinig op de as van toepassingsgebieden van het karakter getroffen. Op deze manier kunnen wij de emoties controleren en daarmee het karakter controleren. Het karakter bestaat uit een oneindig aantal toepassingsgebieden. Aristoteles beschrijft een aantal van deze toepassingsgebieden², maar met het inzicht in de manier waarop via de weloverwogen keuze het praktisch inzicht en de controle over de genietingen de niet-rationele ziel wordt aangestuurd kunnen wij elk toepassingsgebied van het karakter aan-

² Zie bijlage 1 voor een volledig overzicht van deze toepassingsgebieden

sturen en beheersen. Voor mijn onderzoek naar het handelen van verzekeraars en inzicht in hoe de drang naar winstmaximalisatie beheerst kan worden, is een drietal van Aristoteles' toepassingsgebieden relevant. Het betreft de toepassingsgebieden zelfvertrouwen en angst met moed (*Andreia*) als het deugdelijke midden, het toepassingsgebied waarheid met als deugd waarachtigheid (*alētheuoon*) en het toepassingsgebied schaamte met als deugd het schaamtegevoel (*aidoos*). Deze toepassingsgebieden met bijbehorende karakterdeugden zijn respectievelijk gekozen omdat een verzekeraar moed nodig heeft om haar strategie drastisch te wijzigen, waarachtig moet zijn als het haar koers waarlijk op moreel goed handelen wil richten en een schaamtegevoel moet kennen om in te zien waar het financieel economisch model tekort is geschoten. Om te kunnen onderzoeken hoe deze karakterdeugden de drang van een organisatie naar winstmaximalisatie kunnen beheersen, onderzoek ik eerst deze drie toepassingsgebieden van het karakter.

Andreia

Het deugdelijke *andreia* (moed) is volgens Heijltjes de belangrijkste van alle deugden in het karakter van managers omdat zonder moed een andere deugd niet consequent kan worden uitgeoefend (Heijltjes, 2008). Aristoteles wijdt mogelijk daarom veel aandacht aan *andreia* en plaatst deze deugd op het midden van de as van het toepassingsgebied zelfvertrouwen en angst. In zijn onderzoek naar wat zelfvertrouwen en angst is komt Aristoteles tot de conclusie dat het van belang is om te weten in wat voor angstaanjagende situaties een moedig iemand zich openbaart. Het is bijvoorbeeld gepast om bang te zijn voor een slechte reputatie omdat anders geen schaamte gekend wordt, terwijl de beste reputatie aan de andere kant verkregen wordt door het gevaar te trotseren in eervolle situaties waarin het gevaar het grootst is. *Andreia* is dus contextgevoelig (*tuchē*) en ontstaat volgens Aristoteles wanneer iemand op de juiste manier de juiste dingen, om de juiste reden, op de juiste wijze en op het juiste moment doet en op diezelfde manier vertrouwen toont. Voor een uitleg van het begrip 'juist' geeft Aristoteles geen concrete invulling maar verwijst hij naar het rationele beginsel, dus naar de weloverwogen keuze. Gevoelens en handelingen van een moedig iemand komen overeen met wat de situatie waard is en met de voorschriften van het rationeel beginsel (III.7.5). Wie teveel zelfvertrouwen in angstaanjagende situaties toont is roekeloos en drijft zichzelf de afgrond van het gevaar in of veinst het zelfvertrouwen en is een opschepper dus in werkelijkheid niet moedig. Wie te weinig zelfvertrouwen en teveel angst heeft is laf waarbij de weloverwogen keuze in combinatie met ongevoeligheid op het gebied van de genietingen rendeert in het bang zijn voor de verkeerde dingen, op een verkeerde manier, op het verkeerde moment en om de verkeerde reden. Een moedig iemand verdraagt de dingen omdat dat moreel juist is of omdat het schandelijk is dit niet te doen (III.7.13).

Alētheuoon

De deugd *alētheuoon* (waarachtigheid) houdt het midden op het toepassingsgebied van de waarheid, dat zich manifesteert in het sociaal en zakelijk verkeer in woorden en handelen en gaat dus over mensen die waarachtig of onwaarachtig zijn in woorden en daden. Het moreel slechte uiterste wordt in het geval van het teveel op dit toepassingsgebied gevormd door opschepperij, waarbij Aristoteles de opschepper definieert als iemand die aanspraak maakt op eigenschappen die iemand aanzien verlenen maar waarover hij in werkelijkheid niet beschikt of op mindere mate (IV.7.2). Aristoteles vergelijkt de opschepper met een leugenaar die kan liegen omdat het hem plezier geeft (hij geniet ervan) of omdat hij uit is op een goede reputatie of winst. Iemand die zich aan de kant van het te weinig op de as van dit toepassingsgebied onwetend voordoet, geldt als iemand die de eigenschappen die hij heeft ontkent of kleineert. Het midden is iemand die zichzelf kan zijn en in woorden en daden waarachtig is zonder te overdrijven of erop af te dingen, waarbij volgens Aristoteles niet de aanleg van een mens maar zijn weloverwogen keuze iemand waarachtig maakt.

Aidoos

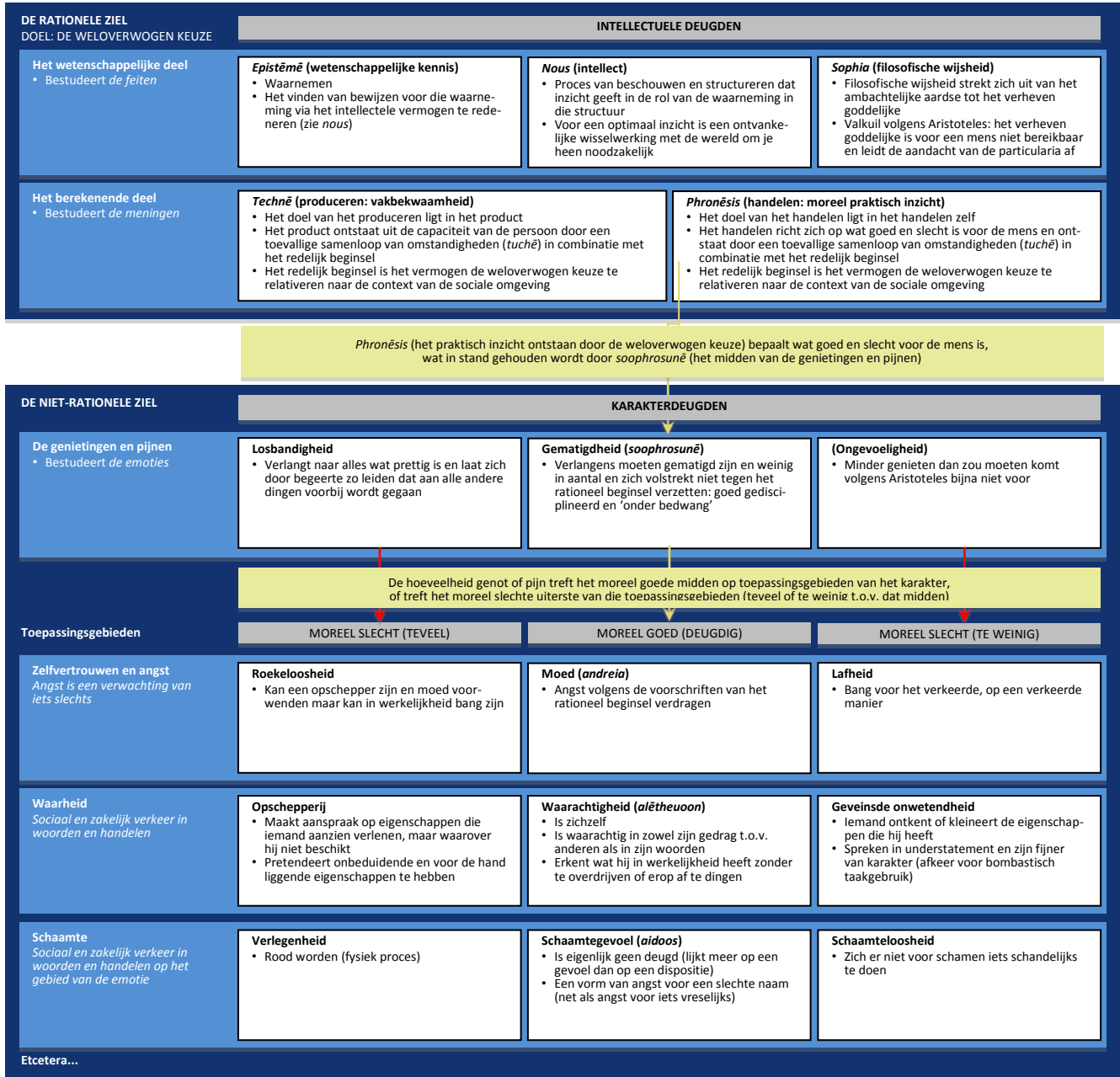
Aidoos (schaamtegevoel) wordt door Aristoteles gedefinieerd als een vorm van angst, namelijk angst voor een slechte naam, en heeft dezelfde uitwerking als angst voor iets vreselijks. *Aidoos* bevindt zich op het midden van de as van het toepassingsgebied schaamte in het sociaal en zakelijk verkeer in woorden en handelen. Het manifesteert zich in onvolwassen situaties omdat men zich in situaties waarmee geen ervaring bestaat laat leiden door emoties in plaats van door ratio, waardoor makkelijker fouten worden gemaakt waarvoor men zich vervolgens zal schamen. *Aidoos* in dit soort onvolwassen situaties is volgens Aristoteles te waarderen, terwijl *Aidoos* in situaties waarin ervaring bestaat normaal is. De uitersten op de as van het toepassingsgebied schaamte worden beperkt toegelicht door voor het teveel (schaamte) te verwijzen naar verlegenheid als fysiek proces waarbij men rood wordt en voor het te weinig (schaamte) te verwijzen naar schaamteloosheid, het zich er niet voor schamen iets schandelijks te doen (IV.9.7).

3.3 Samenvatting: de ziel als metafoor voor organisatiecultuur

Het aantal mensen waar *phronēsis* haar aandacht op richt varieert volgens Aristoteles van één persoon tot een ongedefinieerd aantal personen in een huishouden of stadsstaat. Het 'praktisch inzicht' (*phronēsis*) kan daarbij ook gezien worden als 'politiek inzicht' wat zowel op het handelen als op overleg gericht is (VI.8.1-2). De ziel uit Aristoteles' deugdenethiek kan dus, vertaald naar de ziel van een groep mensen die met elkaar samenwerken, een organisatiecultuur representeren. Het functioneren van de ziel of een organisatiecultuur kan als in figuur 3.3 worden weergegeven. Het rationele deel van de ziel bestaat uit een deel dat de feiten en een deel dat de meningen bestudeert. De feiten worden bestudeerd door waar te nemen en het vinden van bewijzen voor die waarnemingen (*epistēmē*). Het vinden van bewijzen vindt plaats via het intellectuele vermogen te redeneren (*nous*), dat een proces is van beschouwen en structureren en inzicht geeft in de rol van de waarneming in die structuur. Voor een optimaal inzicht is een ontvankelijke wisselwerking met de wereld om je heen noodzakelijk, waartoe ook filosofische wijsheid (*sophia*), waarin *epistēmē* en *nous* verenigd zijn, aanleiding geeft. Het object van *sophia* strekt zich uit tot het ambachtelijke aardse en het verheven goddelijke. De valkuil bij dit laatste is dat het verheven goddelijke voor mensen niet bereikbaar is. Het bestuderen daarvan zou de aandacht van de particularia afleiden, die de dingen van het laagste abstractieniveau en het object van het handelen zijn. Het handelen, maar ook het produceren, komen terug in het deel van de rationele ziel dat de meningen bestudeert. Dit deel van de rationele ziel bestudeert dus niet de feiten maar geeft ruimte voor eigen denkbeelden. Het doel van het produceren is het realiseren van een product dat ontstaat uit vakbekwaamheid (*technē*). Belangrijk kenmerk van *technē* is dat het product door een toevallige samenloop van omstandigheden (*tuchē*) moet ontstaan uit de capaciteiten van een persoon gecombineerd met een *redelijk beginsel*. Dit *redelijk beginsel* is het vermogen van de producerende persoon om weloverwogen keuzes te maken en die keuzes te relativieren naar de context van zijn sociale omgeving. In tegenstelling tot het doel van het produceren ligt het doel van het handelen in het succes van het handelen zelf. Het handelen richt zich op het praktisch inzicht (*phronēsis*) in wat goed en slecht voor de mens is. Het kunnen bepalen wat goed en slecht voor de mens is vindt plaats in een niet vooraf te beheersen omgeving (*tuchē*) en komt ook voort uit het *redelijk beginsel*, dus uit het vermogen van de handelende persoon om weloverwogen keuzes te maken en die keuzes te relativieren naar de context van zijn sociale omgeving. Via de weloverwogen keuze van de rationele ziel ontstaat dus het praktisch inzicht (*phronēsis*) om te bepalen wat goed en slecht is voor de mens en dit wordt in stand gehouden door gematigdheid (*soophrosunē*). Dit is het deugdelijke midden op het gebied van de genietingen. *Phronēsis* koppelt zo de intellectuele deugden van de rationele ziel aan de karakterdeugden uit de niet-rationele ziel. Het is het gereedschap om de genietingen die het karakter vormgeven te beheersen. De optimale beheersing vindt plaats wanneer gematigd wordt genoten op toepassingsgebieden die het karakter vormgeven en als zo het deugdelijke midden op de as van een bepaald toepassingsgebied wordt getroffen. Wanneer dit plaatsvindt wordt moreel goed gehandeld. Er is sprake van moreel slecht handelen als

door een teveel of te weinig genieten niet het gematigd midden op de as van een toepassingsgebied wordt getroffen. Ervaringen met het zoeken naar het moreel juiste geven instructies in het belang van *sophia*, zodat het handelen een volgende keer een moreel beter resultaat geeft.

Figuur 3.3 Beschrijving van de ziel



4 Experimenten met de ziel en organisatiecultuur

Mijn onderzoek is erop gericht ethische kaders te scheppen voor de veranderende organisatorische uitdagingen van verzekeraars in het post-kredietcrisis tijdperk. Er is geen, voor de gehele organisatie geldend, theoretisch raamwerk voor deze organisatorische uitdagingen beschikbaar. Het doel van mijn onderzoek is om dit raamwerk te creëren. Een onderzoek naar het functioneren van de ziel in twee verschillende organisatievormen uit de film *As it is in heaven* van regisseur Kay Pollak zal bij dit onderzoek behulpzaam zijn. De eerste organisatie is een conservatief kerkelijke organisatie die via een zondebegrip haar doelstellingen dogmatisch op het controleren van het karakter van haar onderdanen gericht heeft. De tweede organisatie is een kerkkoor waarin niet het controleren maar juist het toelaten van emoties centraal staat, waaruit geheel andere karakters ontstaan dan in het geval van de kerkelijke organisatie. Beide organisatievormen zal ik analyseren met behulp van het resultaat van mijn onderzoek naar het functioneren van de ziel in Aristoteles' deugdenethiek. Mijn hypothese bij dit onderzoek is dat de conservatief christelijke kerkgemeenschap moreel slecht functioneert, terwijl het kerkkoor als organisatie moreel goed functioneert. Als dit laatste het geval is zal mijn onderzoek naar het functioneren van het kerkkoor handvatten opleveren om het moreel goed functioneren van een organisatie in de financiële sector te beschrijven. In dit hoofdstuk beschrijf ik de belangrijkste gebeurtenissen uit de film en onderzoek ik eerst het functioneren van de ziel van de conservatief christelijke kerkgemeenschap en daarna het functioneren van de ziel van het kerkkoor. Dit onderzoek vindt plaats door relevante scènes uit de film te beschrijven en via de gebeurtenissen uit deze scènes te experimenteren met de onderdelen van de ziel en met de samenwerking tussen deze onderdelen.

4.1 Experiment met de cultuur van een dogmatische organisatie

De Zweeds film *As it is in heaven* beschrijft de reis van de wereldberoemde dirigent Daniel Daréus die terugkeert naar zijn geboortedorp Norrland. Stig Berggren, pastoor en leider van een kerk met conservatief christelijke tradities, vraagt Daréus dirigent te worden van het zangkoor van de plaatselijke kerk. Daréus accepteert zijn rol en om de passievolle zangprestaties van het koor te verbeteren introduceert hij een oefenmethode waarmee hij het uiten van gevoelens stimuleert. Berggren ziet deze methode als seksueel belastend en buiten de kerkelijke normen en waarden tredend. De leden van het koor raken geïnspireerd door de repetities met Daréus maar worden in hun ontwikkeling belemmerd door de zienswijze van Berggren waarin een 'zondebegrip' centraal staat. Berggrens echtgenote Inger, ook lid van het kerkkoor, ervaart in haar huwelijk die belemmering nog intensiever. Wanneer Stig Berggren haar er in een cruciale scène van beschuldigt te hebben 'gezonddig' tijdens een feestavond met het koor, legt zij in ferme taal uit dat er buiten de gedachten van hem helemaal geen zonde bestaat en dat de kerk dit begrip alleen heeft uitgevonden om mensen te onderdrukken en macht te krijgen. De leden van het koor handhaven hun vertrouwen in de met Daréus ingeslagen weg en zo wordt er op indrukwekkende wijze een zangfestival gewonnen. De film brengt in beeld hoe een intrinsiek gemotiveerde wens tot verandering en individuele ontwikkeling het opneemt tegen de traditionele gevestigde orde, en wint.

Het zondebegrip (schaamte voor de emotie)

De conservatief kerkelijke organisatie zelf maakt in de film een even indrukwekkende ontwikkeling door. Het maakt kennis met Daréus als hij zich net in het dorp gevestigd heeft in een oud schoolgebouwtje. Daar geeft de leider van de kerk Stig Berggren aan Daréus een bijbel cadeau, wat volgens Berggren een gewoonte is bij elke nieuwkomer. De religieuze suggestie die uit dit cadeau spreekt wordt in een volgende scène geïllustreerd. Tijdens een kerkdienst houdt Berggren zijn publiek voor hoe slecht men is en predikt hij dat hij zelf in gedachten, woord en daad 'gezonddig' heeft. Hij gebruikt daarbij de woorden "door mijn zonden ben ik schuldig aan meer dan ik kan begrijpen en ik draag zo bij aan 's-werelds veronachtzaming van u," en laat deze woorden door zijn publiek

hardop herhalen. Men kent de tekst uit het hoofd. Kennelijk hecht de kerkelijke organisatie veel waarde aan de schuldbekentenis van haar leden en heeft het ervoor gezorgd dat zij hun gevoel van schuld goed onthouden. Het schuldgevoel van het publiek heeft een negatief effect op de ontwikkeling van de emotie, welke noodzakelijk is voor de leden van het kerkkoor om de zangprestatie te verbeteren. De leden van het kerkkoor zijn ook leden van de kerkgemeente. Als Daréus het koor in contact brengt met de emotie, is het duidelijk dat dit iets is waar men onvoldoende kennis van heeft of waar onvoldoende ervaring mee bestaat. De onconventionele lessen van Daréus vragen iets van het gevoel dat men niet kent, maar waarvoor bij de leden van het kerkkoor wel enthousiasme ontstaat. Dit wekt argwaan bij de kerkgemeente, wat voor de leider van die gemeente aanleiding is om Daréus te waarschuwen geen onzedelijk gedrag te stimuleren. Daréus ziet in het stimuleren van de emotie echter niets onzedelijks en als de emotie van het kerkkoor het uiteindelijk van het schuldgevoel wint en het tot feestvieren komt, escaleert de situatie in de kerkgemeente.

'Zonde' bestaat niet en vormt slechts een controlemechanisme

Deze escalatie komt tot uitdrukking in een confrontatie tussen Stig Berggren en zijn vrouw Inger, die als lid van het kerkkoor juist heeft genoten van het feest en niet het gevoel heeft iets onzedelijks te hebben gedaan. Stig wijst Ingers motivaties echter resoluut van de hand en refereert daarbij onvriendelijk stellig aan het zondebegrip. Als vertegenwoordiger van de kerkgemeente krijgt hij daarop echter een spiegel voorgehouden. Hij wordt door Inger geconfronteerd met de stiekem door hem achtergehouden pornolectuur. Zij geeft Stig daarop te verstaan dat de zonde helemaal niet bestaat en dat de zonde een leugen is die is uitgevonden door de kerk om mensen te onderdrukken en macht te verkrijgen. Hij handhaaft echter zijn stellend gedrag en suggereert dat Inger aan hun god vergiffenis vraagt. Maar die vergeeft niet, zegt Inger, omdat hij nooit veroordeelt. Daarop ontdooit Stig en maakt hij de ruzie goed door met zijn vrouw seks te hebben op de gepassioneerde manier waarop zij dat graag wil. Maar de dag daarop voelt Berggren zich daar schuldig door en vraagt hij biddend vergiffenis voor zijn daden en vertelt hij zijn vrouw dat de vrijpartij nooit heeft plaatsgevonden. Met het controleren van deze emoties valt Berggren terug in zijn rol als leider van de conservatieve kerkgemeenschap, wat echter wel zijn tol vraagt. De leden van die gemeenschap keren zich namelijk steeds meer af van de normen en waarden die hun door de kerkelijke organisatie zijn opgelegd. Berggren raakt daardoor geïsoleerd en zoekt wanhopig naar mogelijkheden grip op dit proces te krijgen. Zijn acties stuiten echter op steeds meer weerstand waardoor hij volledig gedesillustreerd raakt. Nadat zijn vrouw hem verlaten heeft wil Berggren een eind aan het leven van zowel Daréus als zichzelf maken. Dit gebeurt uiteindelijk niet, maar met de scène waarin dit wordt getoond wordt treffend duidelijk geïllustreerd hoe uitzichtloos de weg van controle door dogmatische regelgeving is.

Het functioneren van de ziel in een dogmatische organisatie

Om te onderzoeken hoe een organisatie werkt die haar regelgeving zo sterk op het behalen van doelen richt dat die regelgeving en het behalen van doelen dogmatisch van aard wordt, onderzoek ik hoe de kerkelijke organisatie uit deze film functioneert. Aan de hand van een tweetal scènes analyseer ik met behulp van Aristoteles' deugdenethiek hoe de rationele ziel van deze organisatie functioneert en hoe de rationele ziel van deze organisatie tot weloverwogen keuzes komt en hoe daarmee de toepassingsgebieden van het karakter van deze organisatie worden aangestuurd. Door het functioneren van de ziel volgens Aristoteles' deugdenethiek toe te passen op een concreet voorbeeld wil ik beter begrijpen hoe dit werkt voor een organisatie.

De invloed van dogmatiek op het wetenschappelijke deel van de rationele ziel

De grondslag voor het functioneren van de kerkelijke organisatie uit de film ligt in regelgeving en in het handhaven van die regelgeving. De handhaving van regels vindt plaats via een sanctioneringssysteem dat bestaat uit een zondebegrip waarbij iets dat iemand buiten de geldende regels doet wordt gezien als 'fout' en waarbij op het maken van zo'n

fout een sanctie staat. De organisatie heeft een leider, Stig Berggren, benoemd die toeziet op het naleven van de regels en die de organisatieleden waarschuwt dat het sanctioneringssysteem in werking treedt als de regels niet worden nageleefd. Noch de leider, noch één van de organisatieleden kan de sanctie ten uitvoer brengen omdat deze pas in werking treedt nadat de dood is ingetreden, namelijk op de in het christendom bedoelde 'dag des oordeels'. Het handhaven van regels gebeurt dus niet direct via het sanctioneren, maar via het creëren van angst dat de sanctie na de dood in werking treedt. Dit beheersingsmechanisme komt tot uitdrukking in de hiervoor beschreven scène waarin Berggren een kerkdienst leidt en zijn publiek in een gebed voorhoudt hoe 'zondig' hij is. De schuldbekentenis blijkt niet alleen op hem van toepassing te zijn, want hij laat zijn publiek zijn woorden letterlijk herhalen. Er ontstaat hierdoor een gedragsnormering die eenzijdig en van bovenaf wordt opgelegd.

Epistēmē: Waarnemen vanuit de aanname dat feiten al bewezen zijn

Dit heeft gevolgen voor het omgaan met feiten op de manier zoals dat via het wetenschappelijke deel van de rationele ziel uit Aristoteles' deugdenethiek gebeurt. Het onderzoek naar *epistēmē* heeft uitgewezen dat *epistēmē* ontstaat als er zekerheid over de waarneming is doordat er door te redeneren bewijzen voor die waarneming zijn gevonden. Om het *epistēmē* van een dogmatische organisatie te onderzoeken moet daarom gekeken worden naar de dingen die in een dergelijke organisatie worden waargenomen en naar de manier waarop voor die waarnemingen bewijzen worden gevonden. Uit de te onderzoeken scène uit de film *As it is in heaven* blijkt dat er wordt waargenomen vanuit de aanname dat feiten al bewezen zijn. Men praat Berggren na zonder te verifiëren of de schuldbekentenis die men daarmee doet feitelijk wel waar is. Er is in een dogmatische organisatie blijkbaar geen intrinsieke motivatie om zelfstandig te denken. Waarnemingen worden voor feiten geaccepteerd zonder dat er een behoefte bestaat daarvoor bewijzen te vinden of überhaupt over de waarneming te redeneren.

Nous: Abstracte regelgeving zonder menselijke interactie

Het vermogen om via het redeneren wetenschappelijk te kennen wordt in de deugdenethiek van Aristoteles vormgegeven door het *nous*. Dit gereedschap is algemeen van aard en geldt niet specifiek voor een dogmatische organisatie, maar ik kan in dit onderzoek niet voorbijgaan aan de grondslag die de dogmatische organisatie uit de film voor het redeneren, of het gebrek daaraan, gebruikt. Deze grondslag volgt uit generieke regelgeving die in het geval van Berggrens kerkelijke organisatie uit *As it is in heaven* voortkomt uit het zondebegrip. Deze regelgeving wordt hier op een dermate abstract niveau toegepast dat het *nous* als gereedschap om te redeneren bijna letterlijk door een godenstandpunt wordt vormgegeven, waardoor het redeneren niet ontvankelijk is voor de wisselwerking met de wereld om de mens in de organisatie heen. Dit blijkt in de film uit de manier waarop de kerkgemeente schuld voor de 'zonde' op zich neemt zonder deze schuld op waarheid te toetsen of de beschuldiging in de omgeving te valideren. Het *nous* van een dogmatische organisatie is dus niet anders dan die van een andersoortige organisatie, maar de grondslag voor het *nous* ligt bij een dogmatische organisatie in abstracte regelgeving die niet open staat voor menselijke interactie.

Sophia: Blinde focus op abstractie belemmert het zicht op menselijk handelen

De wijsheid (*sophia*) waarmee de leider van deze organisatie uit de film met deze situatie omgaat beperkt zich daarbij ook tot het bestuderen van het godenstandpunt. Aristoteles' suggestie dat de filosofisch wijze man niet alleen verheven kennis over abstracte maar ook over ambachtelijk menselijke zaken moet hebben, heeft Berggren niet ter harte genomen. Dat wat in zijn ogen wijsheid is beperkt zich tot het abstracte zondebegrip van waaruit Berggren zijn volgers een gedragsnormering oplegt. Dat zijn wijsheid zich ook echt tot dit abstracte niveau beperkt en dat hij geen kennis heeft van menselijke handelingen blijkt uit vele andere scènes uit de film waarin Berggren het contact met de menselijke mens volledig verliest en van hen vervreemd en buitengesloten raakt.

De invloed van dogmatiek op het berekenende deel van de rationele ziel

Na onderzocht te hebben hoe de dogmatiek van invloed is op het redeneren en het vinden van bewijzen voor waarnemingen in het wetenschappelijke deel van de rationele ziel, onderzoek ik nu hoe dogmatiek van invloed is op het tot stand komen van meningen, dus op het berekenende deel van de rationele ziel.

Tuchē en redelijk beginsel: Uitsluiten van toeval en onvoldoende contextbegrip

De gedragsnormering heeft ook gevolgen voor het omgaan met meningen in het berekenende deel van de rationele ziel. De ratio van het zondebegrip, de daarbij horende generieke regelgeving en het veroorzaken van angst als de regels niet worden nagekomen, heeft effect op zowel het *tuchē* als het *redelijk beginsel*. Beiden hebben betrekking op zowel de vakbekwaamheid (*technē*) als het praktisch inzicht (*phronēsis*) van de organisatie. Het door de leden van de kerkgemeenschap hardop laten bekennen van schuld, brengt de behoefte van de kerkelijke organisatie in beeld om de onzekerheid die met *tuchē* gepaard gaat te beheersen. Het zelf denken brengt allerlei onzekerheden met zich mee, al was het maar omdat men door anders en kritisch denken gezichtsverlies in de directe omgeving kan leiden. Deze onzekerheid wordt beheerst door zich te conformeren aan de gedragsnormering volgend uit het abstracte zondebegrip. De strikte regelgeving gebaseerd op angst en sanctionering die gepaard gaat met het zondebegrip zegt ook iets over het *redelijk beginsel* van deze organisatie, namelijk dat de redelijkheid in dit beginsel ontbreekt. De organisatie concentreert zich op een strikte naleving van regels en staat, getuige het sanctioneringssysteem, niet open voor het relativeren van gebeurtenissen naar de context waarin die gebeurtenissen plaatsvinden.

Technē en phronēsis: Gedragsnormering leidt tot ongevoeligheid

Voor het *technē* en *phronēsis* van de organisatie betekent dit dat respectievelijk het produceren en het handelen van deze organisatie niet uit toeval kunnen worden geboren en dat de producerende respectievelijk handelende persoon geen relativeringsvermogen heeft om het produceren en het handelen in de context van zijn omgeving te plaatsen. Concluderend kan van het *technē* en *phronēsis* van de conservatief kerkelijke organisatie gezegd worden dat het zich beperkt tot de capaciteiten van de producerende en handelende persoon, waarbij geen sprake is van onzekerheden en ook niet van een wisselwerking tussen die persoon en zijn of haar omgeving. Van *phronēsis* is bovendien gezegd dat het fungeert als springplank tussen de rationele en de niet-rationele ziel. Het oordeel over wat goed of slecht voor de mens is wordt in stand gehouden door *soophrosunē* (VI.5.5-6) dat het midden is op de as van genietingen. Via de weloverwogen keuze wordt *soophrosunē* (gematigdheid) op het gebied van de genietingen bereikt. Het gematigd genieten vormt het gereedschap om op het gebied van bepaalde toepassingsgebieden van het karakter het moreel goede midden te treffen. Het teveel of te weinig genieten is dus een maatstaf voor moreel slecht handelen terwijl het gematigd genieten juist de maatstaf voor moreel goed handelen is. In de rationele ziel van de conservatief kerkelijke organisatie wordt het totstandkomen van de weloverwogen keuze gedomineerd door een strikte regelgeving en verlammende angst. Dit betekent dat leden van die organisatie zich niet vrij voelen om te genieten en dat het maken van een weloverwogen keuze op het gebied van de genietingen tot resultaat zal hebben dat er sprake is van een Aristotelische, moreel slechte *ongevoeligheid*. Deze *ongevoeligheid*, dus het 'te weinig' genieten, vormt de maatstaf waarmee de niet-rationele karakterdeugden worden aangestuurd.

De invloed van dogmatiek op toepassingsgebieden van de niet-rationele ziel

Aan de hand van een volgende scène uit de film *As it is in heaven* onderzoek ik welk effect het voorgaande onderzoeksresultaat heeft op de niet-rationele ziel en het karakter van de conservatief christelijke organisatie. Ik gebruik hierbij de scène waarin Berggrens echtgenote Inger hem een spiegel voorhoudt en hem uitlegt dat er helemaal geen zonde bestaat. Berggren reageert in deze scène op het gedrag van zijn echtgenote die een leuk feest heeft gehad met de leden van het kerkkoor. De scène wordt ingeleid door Siv, een lid van het kerkkoor dat zich niet kan vinden in de ontwikkelingen die de andere leden

doormaken. Deze ontwikkelingen worden gekenmerkt door het zich afzetten tegen de strikte regels van het zondebegrip en door het ontwikkelen en gebruiken van emoties. Siv heeft Berggren voor aanvang van deze scène telefonisch op de hoogte gesteld van het gedrag van zijn vrouw Inger en de andere feestgangers en heeft daarbij gerefereerd aan de gebeurtenissen in de bijbelse steden Sodom en Gomorra, waarvan de inwoners bekend stonden om hun morele verdorvenheid. Als Inger na dat telefoontje thuiskomt vindt de cruciale ruzie tussen Stig en Inger plaats die in de vorige paragraaf is beschreven. Na het meningsverschil over het zondebegrip confronteert Inger Stig met de door hem verborgen porno-lectuur, waarop hij bedaat. De dag na de vrijpartij waarmee Stig en Inger hun ruzie goedmaken vraagt de eerste vergiffenis voor die vrijpartij en zegt hij Inger dat deze nooit heeft plaatsgevonden.

Toepassingsgebied zelfvertrouwen en angst: Ongevoeligheid leidt tot angst

Ik gebruik het handelen van Stig Berggren in deze scène als hulpmiddel om te onderzoeken hoe de rationele ziel van de conservatief kerkelijke organisatie op het niet-rationele karakter van Berggren heeft. Uitgangspunt hierbij is dat de weloverwogen keuze van de niet-rationele ziel, in het geval van deze organisatie, leidt tot *ongevoeligheid*. Dit moreel slechte uiterste op de as van het toepassingsgebied van de genietingen, vormt de maatstaf voor het moreel slecht handelen van de mens op het gebied van het niet-rationele karakter. Voor wat betreft het toepassingsgebied *zelfvertrouwen en angst* betekent dit bijvoorbeeld dat het karakter gekenmerkt wordt door het hebben van te weinig moed (*andreia*) en dat er sprake is van de Aristotelische moreel slechte lafheid, waarbij men bang voor het verkeerde is of waarbij men op een verkeerde manier bang is. De lafheid en het verkeerd bang zijn blijkt ook uit de zojuist beschreven scène uit de film. Hierin is Berggren zo bang voor het uiten van zijn seksuele behoeften, dat hij op een stiekeme manier geniet van porno-lectuur en deze angstvallig verborgen houdt voor zijn vrouw. Het bang zijn voor het verkeerde blijkt direct daarna als Berggren zich schuldig voelt en vergiffenis vraagt voor een vrijpartij waarin de lichamelijke genoegens van hem en zijn partner tot uitdrukking zijn gekomen.

Toepassingsgebied waarheid: Ongevoeligheid leidt tot geveinsde onwetendheid

Voor wat betreft het toepassingsgebied van de *waarheid in het sociaal verkeer van woorden en handelen* zal door de ongevoeligheid op het gebied van de genietingen het moreel slechte uiterste van de geveinsde onwetendheid geraakt worden. In Aristoteles' deugdenethiek ontkent of kleineert iemand hierbij bijvoorbeeld de eigenschappen die hij heeft. Dit blijkt uit de scène door het handelen van Stig die hypocriet om vergiffenis vraagt in plaats van dat hij trots is op het goedmaken van de ruzie dat hij en zijn vrouw door een vrijpartij hebben bekrachtigd.

Toepassingsgebied schaamte: Ongevoeligheid leidt tot schaamteloosheid

Deze scène is ook een sprekend voorbeeld voor het toepassingsgebied van het *sociaal verkeer in woorden en handelen op het gebied van de schaamte*. De via de weloverwogen keuze van de rationele ziel tot stand gekomen ongevoeligheid op het gebied van de genietingen zal ook hier het moreel slechte 'te weinig' treffen en leiden tot schaamteloosheid. Niet de schaamte voor de porno-lectuur, maar juist het zich niet schamen voor het vragen om vergiffenis voor de vrijpartij tussen Stig Berggren en zijn vrouw staat hier metafoor voor de schaamteloosheid in het karakter van Stig. Het wordt zo duidelijk dat de ongevoeligheid op het gebied van de genietingen, die ontstaat uit de weloverwogen keuze van de rationele ziel van een dogmatische organisatie, er de oorzaak van is dat er suboptimaal wordt gehandeld, waardoor de doelen van de organisatie niet worden gehaald en de kerk in de film leden verliest in plaats van wint.

Samenvatting

In een dogmatische organisatie voelen medewerkers zich niet gestimuleerd om zelf te redeneren. Er wordt waargenomen vanuit de aanname dat feiten al bewezen zijn. Deze aanname is gebaseerd op abstracte regelgeving en de blinde focus op abstractie en ge-

nerieke regelgeving belemmert het zicht op het menselijk handelen. Door gedragsnormering en behoefte aan beheersing kunnen organisatieleden bij het produceren en het handelen niet anticiperen op toevallige omstandigheden en bestaat er onvoldoende contextbegrip in relatie tot de omgeving van de organisatie. Dit heeft tot gevolg dat weloverwogen keuzes van organisatieleden het moreel slechte uiterste op het gebied van de genietingen treft. Organizeleden van een dogmatische organisatie zijn niet in staat te genieten en zijn daarmee ongevoelig. De ongevoeligheid stuurt het karakter van de organisatie aan en dit heeft tot gevolg dat het moreel slechte 'te weinig' op toepassingsgebieden van dat karakter wordt getroffen. Voor het zelfvertrouwen van de organisatie betekent dit dat de organisatie lafhartig genoemd kan worden en dat organisatieleden zich niet zullen durven uiten. Er is bovendien geen waarachtigheid in het handelen en men verbergt zich achter onwetendheid, terwijl men zich er ook niet voor schaamt iets schandelijks te doen en zo in het handelen er een schaamteloos karakter op na houdt.

4.2 Experiment met de cultuur van een optimaal functionerende organisatie

De analyse van het functioneren van de ziel in een dogmatische organisatie levert op dat de weloverwogen keuze van de rationele ziel leidt tot starre tunnelvisies waarbij te weinig wordt genoten en waardoor moreel slechte keuzes op het gebied van het karakter worden gemaakt. Na deze analyse onderzoek ik nu het optimaal functionerende alternatief. Hierbij veronderstel ik dat de rationele ziel van een dergelijke organisatie tot weloverwogen keuzes komt die leiden tot een gematigd genieten, waardoor moreel goede karakteraspecten ontstaan. Aan de hand van een drietal scènes uit *As it is in heaven* onderzoek ik hoe een dergelijke organisatie omgaat met feiten, meningen en emoties. De reis die de wereldberoemde dirigent Daniel Daréus in de film maakt verloopt anders dan die van Stig Berggren. Daréus ontsnapt aan de drukte van zijn agenda die volgens zijn impresario vol met voorstellingen staat en wil tot rust komen in zijn geboortedorp Norrland. Maar daar wordt hij direct gevraagd leiding te geven aan het kerkkoor waar leden van de eerder besproken kerkgemeenschap onderdeel van uitmaken. Daréus twijfelt na twee maal gevraagd te zijn maar geeft uiteindelijk toe om langs te komen en te luisteren. Tijdens deze eerste bijeenkomst geeft Daréus al wat feedback, waarop iemand de lat direct wat hoger legt en zegt dat het koor beter kan zingen dan het zojuist heeft laten horen. Daréus schrikt van de prestatiedrang en van de emotie die zich daardoor van hem meester maakt en maakt zich uit de voeten. Maar na een boodschap in de plaatselijke supermarkt krijgt Daréus van Lena de kassamedewerkster een cassettebandje. Lena is naast kassamedewerkster lid van het koor en heeft een eigen nummer ingezongen.

Onconventionele oefeningen

Daréus raakt tijdens het luisteren enthousiast van haar creativiteit en besluit het koor alsnog te leiden en zegt zelfs direct te willen beginnen. Tijdens de eerste bijeenkomst blijkt dat er een groot verschil is tussen het karakter van de leden van het kerkkoor en Daréus' methode om in contact met het gevoel te komen. In tegenstelling tot wat de generieke en strikte regelgeving van de kerkgemeenschap doet vermoeden zijn de leden van het kerkkoor uiterst ongedisciplineerd van aard, terwijl Daréus de onverdeelde aandacht van de leden van het kerkkoor nodig heeft om artistiek te creëren. Deze aandacht eist hij ook op, maar op de vraag om werkelijk naar de muziek te luisteren en er 'klaar voor te zijn', kijken de leden van het kerkkoor Daréus aan alsof hij gek is. Wanhopig vraagt hij advies aan zijn leraren in Italië over hoe hij om moet gaan met 'menselijke' stemmen en gaat gewapend met het advies om fysieke oefeningen te doen de uitdaging van een tweede bijeenkomst aan. De leden van het kerkkoor masseren hun maag, draaien met hun middenrif, maken hun vingers los, maken hier geluiden bij en applaudisseren tenslotte voor zichzelf, waarna alle leden op een ongestructureerde manier over elkaar heen gaan liggen. Iemand zegt aan pastoor Berggren te denken waarop iedereen in de lach schiet, een kenmerkende gebeurtenis voor de sterk belemmerde emotionele ontwikkeling van de leden van het kerkkoor. In een derde bijeenkomst gaan de oefeningen ver-

der en houdt iedereen elkaars hand vast om op verzoek van Daréus op zoek naar 'de bron', ofwel de kern te gaan. Maar de leden van het kerkkoor begrijpen het niet. Daréus legt uit dat het om de kerkkoorleden zelf gaat, om hun levens, om wie ze zijn. Alle muziek komt van binnen. Lena waarschuwt Daréus dat de groep nog veel te leren heeft. Maar men maakt vorderingen, concentreert zich, en het kerkkoor produceert een gezamenlijke klank, waarop Daréus tevreden lacht en foto's van de koorleden op zijn piano plaatst om klanken horend bij de stemmen van de koorleden te sorteren.

Gedoseerd gebruik van emotie leidt tot een optimale prestatie

Lena heeft meer moeite dan de rest van de groep met het proces en vraagt om een privéles. De manier van oefenen maakt haar bang, geeft ze aan, en ze vindt dat ze zich onvoldoende durft te uiten. Als reactie hierop vertelt Daréus hoe tijdens een oefening met zijn orkest het licht uitviel en de orkestleden hem en elkaar niet konden zien. Ze speelden toch door en Daréus voelde voor het eerst, "gedurende 58 seconden", hoe alle zielen één waren. Dat principe is volgens Daréus het grote geheim. Als iedereen dat geheim kent, kan de muziek 'ontstaan'. Het gesprek met Lena inspireert Daréus een nieuw lied te componeren, maar bij een volgende bijeenkomst van het koor ontbreekt de harmonie in de groep opnieuw. Siv, die zich niet kan onttrekken aan haar kerkelijke normen en waarden, heeft moeite met het open gedrag van Lena. Na een goed gesprek daarover verlaat Siv uit ongenoegen het koor en doet ze telefonisch haar beklag bij pastoor Berggren, terwijl de groep zich juist opgelucht voelt en vindt dat het tijd is voor een feest. Er wordt muziek gemaakt, wijn gedronken en gedanst, waarbij de koorleden zich vrij voelen om hun emoties toe te laten en waarbij bijvoorbeeld Inger, Berggrens echtgenote, zich goed vermaakt zonder zich belemmerd te voelen door allerlei regels. De vrolijke geluiden trekken nieuw, jong publiek aan dat tijdens het feest al van harte welkom is. De goede sfeer in het koor beweegt sommige mensen er toe zich ook bij het koor aan te sluiten. Het inmiddels steeds groter geworden koor oefent in de kerk en Daréus introduceert daarbij zijn nieuwe compositie. Hij vraagt Gabriella de solo daarvan te zingen. Daréus belangrijkste motivatie hiervoor is om haar een doel te geven in een situatie waarin ze door haar echtgenoot fysiek mishandeld wordt, waarbij Gabriella's echtgenoot ook degene is die Daréus mishandelde toen hij jong was. Gabriella schrikt van het verzoek de solo te zingen, zegt dat ze het niet kan en vraagt verward naar de reden van Daréus' aanwezigheid in het dorp. Hij legt uit dat het zijn droom is om muziek te componeren en daarmee de harten van mensen te openen, maar dat hij het tegelijkertijd moeilijk vindt om van mensen te houden. Gabriella vraagt daarop geschrokken of hij niet ziet hoe iedereen van hem houdt. Geïnspireerd door Daréus' openheid stemt ze toe de solo te zingen. De leden van het koor zijn op de hoogte van de mishandeling door Gabriella's echtgenoot en voelen met haar mee tijdens de eerste uitvoering van Daréus' compositie in het massaal door de dorpsbewoners bezochte 'Lenteconcert'. Ze zingt over wat het leven en haar verlangen dat haar, ondanks alles dat haar ontbrak, hier heeft gebracht. Een persoonlijke bevrijding, maar in de film een cruciale verlossing die niet alleen Gabriella's gevoel, maar ook dat van het koor representeert. "Maar ik wíl zijn wie ik ben, weten dat ik goed genoeg was en dat ik mijn leven heb geleid zoals ik wil. Hier ben ik en mijn leven is van mij. De hemel waarvan ik overtuigd was, bleek eenvoudig ergens dáár te zijn." Het publiek applaudisseert laaiend enthousiast terwijl Gabriella's echtgenoot en Stig Berggren morrend toekijken.

Een optimaal functionerend kerkkoor (de leider heeft zich overbodig gemaakt)

De waardering van het publiek voor de voorstelling levert het koor nieuwe leden op en het enthousiasme van het publiek brengt het koor ertoe zich te willen inschrijven voor een zangfestival in Oostenrijk. Daréus protesteert omdat hij vindt dat je met muziek niet kunt wedijveren en hij een wedstrijd in muziek krankzinnig vindt. Maar de leden van het koor overtuigen hem ervan dat hun motivaties intrinsiek zijn en dat hij niet voor hen kan beslissen. Daréus is overstag en als ze dan toch naar het festival gaan, zo stelt hij, zullen ze muziek ten gehore brengen die het publiek nog nooit gehoord heeft. Maar de prestatiedrang tijdens de voorbereidingen maakt Daréus bang dat hij opnieuw overspannen zal

raken en hij denkt terug aan zijn bijna fatale hartaanval die er juist de reden van is dat hij in Norrland wilde uitrusten. Maar Lena, met wie hij ondertussen een liefdesrelatie gestart is, heeft in de voorstelling tijdens het Lenteconcert dezelfde vleugels herkend die haar opa ooit metaforisch op een muur in het schoolgebouw heeft geschilderd. Deze vleugels doen Lena denken aan de dood van haar ouders die plaatsvond toen ze klein was. Ze legt Daniel uit dat hij diezelfde vleugels ook kan hebben en dat de dood niet bestaat. Dit raakt hem sterk en als later de leden van het koor hem een bijzonder welkom thuis heten, zegt Daréus dat hij zich met de liefde van dit koor nog nooit beter heeft gevoeld. De voorbereidingen voor het festival gaan dus door, maar als het festival begonnen is en het koor op het punt staat haar optreden te starten, blijkt dat Daréus te laat is omdat hij bezeten van geluk door de stad gefietst heeft. In het concertgebouw gearriveerd treft hem de spanning van de optredens uit zijn herinnering weer. Aangeslagen loopt hij naar het toilet, valt daar met zijn hoofd tegen een radiator en blijft bloedend liggen. Het koor, dat klaar staat om te zingen en niet weet waarom hun leider er niet is, besluit een ode aan Daréus te brengen. Men houdt elkaars hand vast en produceert gezamenlijk hetzelfde neuriënde geluid als tijdens één van de eerste repetities waarbij de leden van het koor in contact kwamen met hun binnenste, de kern. De indrukwekkende actie van het koor slaat aan bij het publiek en iedereen staat op, houdt elkaars hand vast en neuriet mee. Daréus, die nog steeds gewond op de grond ligt, hoort het geluid uit de concertzaal steeds sterker. Hevig bloedend begint Daréus steeds gelukzaliger te kijken. Want opnieuw zijn alle zielen één en is zijn droom om de harten van mensen te openen uitgekomen.

Het optimaal functionerende wetenschappelijke deel van de rationele ziel

In mijn onderzoek naar het functioneren van de ziel in een dogmatische organisatie heb ik een scène uit *As it is in heaven* gebruikt waarin Inger haar echtgenoot Stig Berggren voorhoudt dat er geen zonde bestaat en dat dit een verzinsel is van de kerk om mensen te onderdrukken en macht te verkrijgen. Via deze scène heb ik onderzocht hoe de niet-rationele ziel vanuit het perspectief van Stig Berggren functioneert. Via dezelfde scène, die ik nu analyseer vanuit het perspectief van Stigs echtgenoot Inger, zal ik nu onderzoeken wat het optimaal functionerende alternatief is voor het wetenschappelijke deel van de rationele ziel. Inger is lid van het kerkkoor en ontdekt haar persoonlijkheid in een situatie waarin haar ontwikkeling niet belemmerd wordt door schuldgevoelens veroorzaakt door een zondebegrip. Zij heeft tijdens een feest gedanst en genoten van de muziek en nadat zij haar echtgenoot heeft uitgelegd dat het zondebegrip niet bestaat en hem verteld heeft dat ze het delen van gepassioneerde seksualiteit met hem zo gemist heeft, ontlaadt dat gemis zich in een vrijpartij waarin ze deze gepassioneerde gevoelens wel met haar echtgenoot deelt.

Epistēmē: In vrijheid waarnemen en redeneren

Om het *epistēmē* van het optimaal functionerende wetenschappelijke deel van de rationele ziel en het omgaan met feiten te onderzoeken zal ik ook hier kijken naar de dingen die in een dergelijke organisatie worden waargenomen en naar de manier waarop voor die waarnemingen bewijzen worden gevonden. In tegenstelling tot in een dogmatische organisatie geldt er in het optimaal functionerende alternatief geen set aan normering van waaruit wordt waargenomen. Inger breekt in deze scène uit de verlamme angst voor sanctieering op haar handelen en voelt zich daarbij een vrij en autonoom persoon. Voor wat betreft het *epistēmē* van de optimaal functionerende organisatie staat het mensen vrij om waar te nemen en wordt men daarbij niet belemmerd om ook dingen waar te nemen die zich buiten een strikt normenkader bevinden. Het perspectief om waar te nemen is dus groter dan in een dogmatische organisatie. Om bewijzen voor de waarneming te vinden staat het elk organisatielid vrij te denken en te interpreteren en eigen redeneringen te gebruiken om bewijzen voor waarnemingen te vinden. Ingers nieuw verworven gevoel van vrijheid uit zich tijdens het feest waarin zij danst met andere mensen die aanwezig zijn op het feest.

Nous: Wisselwerking met de omgeving

Dit zegt iets over het *nous*, dat om te redeneren een algemeen gereedschap voor welke organisatie dan ook is, maar waarbij niet onvermeld kan blijven dat op het *nous* van het optimaal functionerende wetenschappelijke deel van de rationele ziel een wisselwerking met de omgeving van toepassing is. Het feest in de scène waarin Inger haar vrijheden ontdekt toont aan hoe de wisselwerking met de omgeving werkt, bijvoorbeeld door de muziek die gemaakt wordt om anderen te laten genieten. Maar ook het dansen met een danspartner toont heel direct de menselijke wisselwerking met de omgeving aan. Er is dus geen dogmatische tunnelvisie maar nadrukkelijk een interactie met de wereld om je heen noodzakelijk om optimaal te functioneren.

Sophia: Gedoseerde aandacht voor het abstracte, uitnutten van het menselijke

Het *sophia*, dus de filosofische wijsheid die ook hier niet vanuit een dogmatische tunnelvisie plaatsvindt, concentreert zich meer op het ambachtelijke menselijke dan het abstracte goddelijke. In deze scène neemt Inger afstand van een al te intensieve studie naar een zeer abstract zondebegrip. Ze stelt dat de zonde simpelweg niet bestaat om dat de god in haar visie niet veroordeelt en door daar geen verdere studie naar te doen stemt zij ongemerkt in met Aristoteles' waarschuwing dat de mens goddelijke redenties toch niet zal begrijpen. Vanuit die aanname besteedt ze verder ook geen aandacht aan al te abstracte uitgangspunten en accepteert ze zichzelf zoals ze is, om zich van daaruit te concentreren op het ambachtelijke menselijke.

Het optimaal functionerende berekenende deel van de rationele ziel

In een volgende scène zingt Gabriella een compositie van Daréus tijdens het drukbezochte 'Lenteconcert'. Daréus componeerde het stuk speciaal voor haar gezien de omstandigheden waarin zij mishandeld wordt door haar echtgenoot, een man die in zijn jeugd jaren ook Daréus mishandelde. Ik onderzoek aan de hand van deze scène het optimaal functioneren van het berekenende deel van de rationele ziel.

Tuchē en redelijk beginsel: Profiteren van toeval met een optimaal contextbegrip

Om te onderzoeken hoe het berekenende deel van de ziel met deze situatie omgaat onderzoek ik eerst de dingen die zich hier afspelen en betrekking hebben op *tuchē* en het *redelijk beginsel*. De situatie waarin deze scène zich afspeelt is overduidelijk een toevallige samenloop van omstandigheden (*tuchē*), waarin Daréus om rust te nemen terug is in zijn geboortedorp, Gabriella mishandeld wordt door dezelfde persoon door wie Daréus in zijn jeugd is geslagen, en deze laatste nu ook nog leiding geeft aan het koor waarin Gabriella zingt. Van een *redelijk beginsel* is in deze scène net zo krachtig sprake, wat tot uitdrukking komt in de karakters van zowel Daréus als Gabriella. Daréus is overduidelijk in staat de gebeurtenissen te relativiseren naar de context waarin die gebeurtenissen plaatsvinden. Hij snapt in welke situatie Gabriella zich bevindt en is in staat om het componeren van zijn lied op die situatie af te stemmen. Maar nog meer waardering is op te brengen voor Gabriella, van wie het aannemelijk zou zijn toe te geven aan de angst om door het zingen van het lied weer in elkaar geslagen te worden door haar echtgenoot, en niet het lied te zingen. Zij plaatst het aannemelijke toegeven aan de angst in een bredere context. Ze ziet hoe belangrijk het voor het koor is dat ze het lied zingt en wordt zelfs geraakt door Daréus' goede bedoelingen om het lied voor haar te componeren. Zij zet haar angst opzij en zingt toch het lied, waarmee zij klip en klaar aantoonde over een redelijk beginsel te beschikken en haar acties te kunnen relativiseren naar de context van haar omgeving.

Technē: Produceren met gebruik van toeval, context en capaciteit

Voor het *technē* van de ziel betekent dit dat zowel Daréus als Gabriella optimaal van deze situatie kunnen profiteren. De capaciteiten van Daréus en Gabriella in combinatie met *tuchē* en het *redelijk beginsel*, leiden ertoe dat de vakbekwaamheid van de eerste in het componeren van een prachtig lied resulteert en de laatste dat lied op een prachtige ma-

nier vertolkt. De combinatie van de kwaliteiten van de betreffende personen, de toevallige omgevingsfactoren en het beginsel om de kwaliteiten van de persoon te relativieren naar de context van die omgeving, zorgen voor een onderlinge dynamiek met een indrukwekkend resultaat.

Phronēsis: Via toeval, context en capaciteit inzicht in moraliteit

Dit zijn voldoende ingrediënten voor een onderzoek naar hoe het zojuist beschreven *tuchē* en *redelijk beginsel* van dienst zijn voor *phronēsis* en het praktisch inzicht in wat goed en slecht voor de mens is, in dit geval voor Daréus en Gabriella. De eerste maakt in die zojuist beschreven situatie een weloverwogen keuze een lied voor de laatste te schrijven. Hij brengt het verzoek dit lied te zingen met tact en houdt daarbij dus steeds gevoel voor zijn en haar omgeving, zelfs als Gabriella zijn verzoek in eerste instantie afwijst. Gabriella maakt van haar kant ook een weloverwogen keuze op het gebied van het handelen en het bepalen wat goed en slecht voor zichzelf, maar ook voor het koor is. Ze overweegt steeds de uitersten, namelijk in elkaar geslagen worden door haar echtgenoot tegenover het verlaten van hem en het zich helemaal overgeven aan het genieten van het zingen met het koor. Ze blijft bij haar echtgenoot, wat op lange termijn overigens geen slimme keuze is maar voor dit moment wel moreel goed is, en besluit in de betreffende situatie toch te zingen. Het wordt daarmee duidelijk dat zowel Daréus als Gabriella het midden weten te treffen op het gebied van wat goed en slecht voor de mens is.

Optimaal functionerende toepassingsgebieden van de niet-rationele ziel

Om te onderzoeken hoe in de optimale situatie in Aristoteles' deugdenethiek met bepaalde voor verzekeraars relevante toepassingsgebieden van het karakter wordt omgegaan, onderzoek ik de slotscène van de film *As it is in heaven*. In deze scène staat het kerkkoor klaar op het podium om hun ingestudeerde lied te zingen. Maar Daréus is om voor het koor onbekende redenen niet aanwezig, waardoor men geen dirigent heeft. Terwijl het koor zich realiseert dat het publiek wacht op een optreden en men vermoedelijk bezorgd is om de gezondheid van Daréus, pakt het koor elkaars hand vast en begint melodieus te neuriën op de manier waarop zij dat deden toen zij op verzoek van Daréus tijdens één van de eerste oefensessies in contact met hun binnenste moesten komen. De actie van het koor wekt zoveel indruk dat het aanwezige publiek ook gaat staan en het koor neuriënd bijstaat.

Genietingen en pijnen: Een weloverwogen keuze die leidt tot gematigd genieten

De weloverwogen keuze van de rationele ziel van het kerkkoor bestaat uit het omgaan met feiten en het omgaan met meningen. Belangrijk hierbij is dat bij het omgaan met feiten (wetenschappelijke deel) vrijheid om te redeneren en een wisselwerking met de omgeving relevant is. Bij het bestuderen van de meningen (berekende deel) speelt toeval een rol, naast het kunnen relativieren van het produceren en handelen naar de context waarin het plaatsvindt. Dit heeft tot gevolg dat de weloverwogen keuze het midden op de as van de genietingen treft en dat toepassingsgebieden van het karakter worden aangestuurd met *soophrosunē* (gematigdheid).

Toepassingsgebied zelfvertrouwen en angst: Gematigdheid leidt tot moed

Ik onderzoek nu aan de hand van de slotscène uit de film welk gevolg dat heeft voor enkele voor verzekeraars relevante toepassingsgebieden. Het gebruik van gematigdheid op het gebied van de genietingen zegt dat het karakter op het toepassingsgebied *zelfvertrouwen en angst* zal leiden tot het moreel deugdelijke midden, nl. moed (*andreia*). Dit blijkt ook uit het koor dat daar staat zonder leider en die tegenover het publiek niet een lied aanheft maar een ode aan Daréus brengt door te neuriën, waarmee het koor haar dankbaarheid toont voor de eerste lessen van Daréus waarin hij het koor bracht naar het in contact komen met de kern. Een voorbeeld van roekeloosheid zou in deze situatie zijn als men, aangestuurd door losbandigheid als resultaat van de weloverwogen keuze, ineens zou gaan zingen terwijl men zonder leiding niet zeker zou weten of men het lied wel

zou kunnen zingen. Aan de andere kant zou het tot lafheid leiden als het koor zonder leiding helemaal niet meer zou durven optreden en van het podium weg zou lopen.

Toepassingsgebied waarheid: Gematigdheid leidt tot waarachtigheid

Deze scène is ook een mooi voorbeeld waarin waarachtigheid (*alētheuoon*) wordt aangetoond, het midden op het toepassingsgebied van de *waarheid* in het sociaal verkeer. Aangezien men Daréus een ode brengt uit dankbaarheid voor het proces wat hij in de kerkkooleden heeft losgemaakt en daarbij *andreia* toont (men weet dat met het neuriën het publiek kan weglopen), blijft men dus bij zichzelf, bij de kern, in dit geval bijna letterlijk omdat het neuriën de eerste sessie representeert waarin men ook op zoek naar de kern ging. De neurie-actie is succesvol want het hele publiek doet mee, maar men blijft bij de kern en dus *alētheuoon* en moreel goed. Opschepperig zou het zijn als men doet alsof men het neuriën zelf bedacht heeft en met het publiek op de hand het succes geheel voor zichzelf zou nemen. Geveinsde onwetendheid zou het zijn als men niet oprecht bij de kern blijft en men tijdens het succes zou doen alsof men ook niet weet waarom dat neuriën zo aanslaat. Maar men houdt vast aan de ode voor Daréus en blijft dus bij de kern.

Toepassingsgebied schaamte: Gematigdheid leidt tot een schaamtegevoel

Het gematigd genieten geeft ook de aansturing om het moreel goede op het gebied van de *schaamte* te treffen. Het koor heeft ogenschijnlijk een bepaald schaamtegevoel (*aidoos*). Dat is af te leiden uit het begin van de scène waarin men zich niet op het gemak voelt omdat Daréus er niet is. Zou men geen *aidoos* hebben, dan zou men weglopen of lacherig doen over de situatie. Er is een zeker gevoel van schaamte, maar dit werkt blijkbaar niet verlamdend. Verlamdend zou het worden als er verlegenheid zou ontstaan bij teveel schaamte en dat door de situatie men in zichzelf gekeerd zou raken. Aan de andere kant zou er schaamteloosheid ontstaan bij te weinig schaamte en zou het men in de betreffende situatie bijvoorbeeld niets meer kunnen schelen dat Daréus er niet is en dat men daar op het podium staat en zou men lacherig doen over de situatie.

Samenvatting

In het optimaal functionerende alternatief voor een dogmatische organisatie kunnen medewerkers van die organisatie vrij waarnemen en redeneren. Ze worden niet belemmerd door abstracte regelgeving waardoor een wisselwerking met de omgeving mogelijk is. Er is een gedoseerde aandacht voor abstracties, maar daarbij is voldoende ruimte om het menselijke uit te nutten. Van toevallige omstandigheden die zich in de omgeving van de organisatie voordoen wordt door de organisatie geprofiteerd, wat betekent dat met het produceren en het handelen dit toevallige omgevingsfactoren worden benut door de capaciteiten van de organisatie daarin te plaatsen, waarbij sprake is van een goed contextbegrip voor de omgeving van de organisatie. De weloverwogen die door dit functioneren van de rationele ziel bereikt wordt, leidt tot een deugdelijk en gematigd genieten, waardoor toepassingsgebieden van het karakter worden aangestuurd. Het gematigd genieten leidt tot het hebben van moed op het gebied van zelfvertrouwen en angst, waarachtigheid op het gebied van de waarheid in woord en handelen en tot een gematigd schaamtegevoel op het gebied van de schaamte.

5 Confrontatie dogmatiek met *tuchē*

Mijn onderzoek naar het ontstaan van de Krediet- en later Eurocrisis heeft opgeleverd dat deregulatie van de financiële sector, ontbrekend positieve waarderingen van die financiële sector door rating agencies en gebrek aan zelfregulering van banken en verzekeraars de ingrediënten waren die de betrokken stakeholders in staat stelden zich op het realiseren van financiële winsten te richten. Mijn onderzoek heeft verder aangetoond dat hebzucht van betrokken partijen voor losbandigheid heeft gezorgd, dat een overmatig verlangen naar het genereren van zoveel mogelijk winst tot gevolg had. Dit verlangen naar winstmaximalisatie was zo groot dat het een dogmatisch karakter kreeg en er een organisatiecultuur ontstond waarin het nemen van enorme maatschappelijke risico's voor het behalen van winst was geoorloofd. Onderzoek naar wetenschappelijke literatuur over dogmatiek heeft uitgewezen dat dogmatiek zich vooral afspeelt in religieuze groeperingen. Mijn onderzoek naar de dogmatiek van winstmaximalisatie, dat ik heb uitgevoerd aan de hand van Aristoteles' deugdenethiek, heb ik daarom geplaatst in de context van een religieuze organisatievorm die in een film is gevisualiseerd. Mijn onderzoek wijst uit dat het kenmerk van dogmatiek is dat men zich categorisch beroept op generieke regelgeving waarbij acties noodzakelijkerwijs uit de regel volgen en dat toevallige gebeurtenissen in de omgeving en de invloed daarvan op het handelen ondergeschikt worden gesteld aan de generieke regel. In dit hoofdstuk toon ik aan de hand van mijn voorgaande onderzoeksbevindingen aan hoe de dogmatiek van winstmaximalisatie de aansluiting met de sociale omgeving verliest. Bovendien toon ik in dit hoofdstuk aan hoe een alternatief voor het handelen in het verzekeringsbedrijf leidt tot ethisch verantwoord ondernemen.

5.1 Dogmatiek als gevolg van categorisch beroep op generieke regelgeving

Relevantie intellectuele deugden; beperking van de karakterdeugden

Mijn onderzoek wijst uit dat dogmatiek de aandacht dwangmatig op een centraal punt gericht houdt, waarbij er sprake is van een ongelijke verhouding tussen het belang van dit centrale punt en het belang van de omgeving waarin dit centrale punt zich manifesteert. Mijn onderzoek wijst ook uit dat het probleem van dogmatiek en de ongelijke verhouding tussen punt van aandacht en omgeving niet opgelost kan worden met het niet-rationele deel van de ziel en dat de toepassingsgebieden van het karakter niet relevant voor een dergelijke oplossing zijn. De toepassingsgebieden van het karakter blijken namelijk aangestuurd te worden door de hoeveelheid genot, waarbij de hoeveelheid genot wordt bepaald door het praktisch inzicht dat volgt uit de weloverwogen keuze van de rationele ziel. Via een gematigd genieten wordt automatisch het moreel juiste en deugdelijke midden op de toepassingsgebieden van het karakter getroffen, wat een verder onderzoek naar die toepassingsgebieden onvoldoende zinvol maakt. Bovendien leidt het resultaat van Aristoteles' onderzoek naar een beperkt aantal karakterdeugden tot onvoldoende praktische inzichten, onder andere voor organisaties. De oplossing van dit probleem ligt in de intellectuele deugden van de rationele ziel waarmee het karakter wordt aangestuurd op elk maar te bedenken toepassingsgebied van dat karakter, ook op die toepassingsgebieden die Aristoteles in zijn deugdenethiek niet heeft onderzocht en van toepassing zijn op een organisatiecultuur. Een belangrijk voorbeeld hiervan is het toepassingsgebied vertrouwen, dat zich niet als karakterdeugd in Aristoteles' deugdenethiek openbaart, maar waarvoor financiële organisaties en hun klanten wel een moreel slecht teveel en te weinig kunnen bepalen, evenals een moreel goed en deugdelijk midden.

Dogmatiek: probleemidentificatie

Het probleem van de dogmatiek is te vinden in de rationele ziel, ofwel in het rationele deel van een organisatiecultuur waarin via het omgaan met feiten en meningen tot weloverwogen keuzes wordt gekomen die via *phronēsis* en *soophrosunē* de karakterdeugden aansturen. Mijn onderzoek wijst uit dat het kenmerk van dogmatiek is dat de mens zelf niet gestimuleerd wordt om na te denken en men dus niet wordt aangezet tot het maken van weloverwogen keuzes. Door de eenduidige gedachtenvorming van organisatieleden

missen organisaties waarin dogmatiek zich manifesteert de kracht van het redeneren en de kracht van het komen tot eigen meningen van organisatieleden op het gebied van het produceren en het handelen. In organisaties waarin dogmatiek voorkomt is sprake van het abstraheren van regelgeving tot ultieme hoogten en het ontbreken van een menselijk contextbegrip, waarbij weloverwogen keuzes renderen in ongevoeligheid op het gebied van de genietingen. Deze ongevoeligheid komt tot uitdrukking in een gebrek aan redelijkheid en menselijkheid in een, gezien de omvang van de financiële crisis, groot aantal organisaties met een dogmatische focus op winstmaximalisatie. In tegenstelling tot Aristoteles' conclusie dat mensen die tekortschieten in genietingen niet veel voorkomen (II.7.3) wijst mijn onderzoek dus uit dat ongevoeligheid, als een te weinig genieten, wel degelijk vaak voorkomt in de ziel. Door abstracte generieke regelgeving en het ontbreken van een menselijk contextbegrip ontbreekt in de weloverwogen keuze een tot een gematigd genieten leidend praktisch inzicht en resulteert het niet in staat zijn tot genieten in een 'te weinig' op elk toepassingsgebied van het karakter. Mijn onderzoek wijst uit dat hiermee per definitie het moreel slechte wordt getroffen op toepassingsgebieden van het karakter van organisaties waarin dogmatiek in hun cultuur wezenlijk voorkomt. Het probleem van een organisatie met een dogmatische focus op winstmaximalisatie is daarmee dat het, gezien vanuit Aristoteles' deugdenethiek, niet anders kan dan dat haar karakter moreel slecht is en dat de kans groot is dat dit soort organisaties op toepassingsgebieden van dat karakter (bijvoorbeeld zelfvertrouwen en angst, waarheid, schaamte en vertrouwen) ook als moreel slecht zal worden ervaren door haar klanten. Waar een dogmatisch 'godenstandpunt' niet alleen de feiten maar ook het hebben van meningen voorschrijft, ontbreekt een gevoel voor menselijke context en omgeving. Hierbij zijn organisatieleden niet in staat hun capaciteit om te produceren en te handelen te plaatsen in de kaders van ontwikkelingen in die omgeving, noch is men in staat op de uit die ontwikkelingen volgende vraag naar producten te anticiperen.

Dogmatiek: probleem vertaald naar het functioneren van de ziel

De rationale ziel bestaat uit een onderdeel dat via het redeneren en het bewijzen van waarnemingen tot feiten komt. Ook bestaat het uit een onderdeel dat meningen vormt via het afstemmen van de capaciteit van personen op toeval en op de in de sociale omgevingscontext geplaatste redelijkheid, om daarmee te produceren en te handelen. De rationale ziel produceert met deze delen een weloverwogen keuze waardoor praktisch inzicht ontstaat. Met praktisch inzicht kan gematigdheid op het gebied van de genietingen bereikt worden en met gematigd genieten wordt op elk toepassingsgebied van de niet-rationele ziel het moreel deugdelijke midden getroffen. Het probleem met dogmatiek is dat het de aandacht op een centraal punt richt en de omgevingscontext uitsluit. In een dogmatisch kerkelijke organisatie is dit centrale punt het zondebegrip, terwijl in een financiële organisatie de focus op winstmaximalisatie de aandacht voor de maatschappelijke omgeving verduistert. Via het functioneren van de ziel geplaatst in de context van een organisatie is dit als volgt te verklaren. In dogmatische organisaties nemen organisatieleden waar vanuit de aanname dat feiten al bewezen zijn (*epistēmē*) en voelt men zelf geen motivatie om de intelligentie (*nous*) te gebruiken om te redeneren en zelf bewijzen voor waarnemingen te vinden. Men wordt ook niet gestimuleerd zelf te redeneren. Dit komt door abstracte regelgeving die geldt voor alle situaties en die zo abstract en allesomvattend is dat het geen ruimte voor menselijke interactie en wisselwerking met de omgeving biedt. De abstracte regelgeving vestigt de wijsheid (*sophia*) als een magneet op allesomvattende 'goddelijke' verklaringen waardoor die wijsheid geen aandacht heeft voor menselijke handelingen. In een dogmatische organisatie wordt het vormen van meningen van organisatieleden gecontroleerd door onzeker toeval (*tuchē*) zoveel mogelijk te beheersen en sluit de generieke regelgeving gevoel voor de sociale omgeving zoveel mogelijk uit. Organiseeleden kunnen hierdoor hun capaciteit om te produceren (*technē*) alleen in zichzelf gebruiken en daardoor onvoldoende benutten. Hun praktisch inzicht (*phronēsis*) leidt hierdoor tot ongevoeligheid op het gebied van de genietingen. Dit rendement van de weloverwogen keuze leidt er in Aristoteles' filosofie toe dat organisatiele-

den moreel slecht presteren op toepassingsgebieden van het karakter, ofwel de niet-rationele ziel van de organisatie.

Gevolgen van dit functioneren voor een verzekeraar

In hoofdstuk 2 van mijn onderzoek heb ik onderzocht hoe in de Verenigde Staten een crisis in de financiële sector is ontstaan en op welke manier de dogmatiek van winstmaximalisatie zich ook in het Nederlandse verzekeringsbedrijf manifesteerde. Vanuit de zojuist gevonden verklaring van dogmatiek als gevolg van een categorisch beroep op generieke regelgeving volgt hieruit dat de dogmatiek van winstmaximalisatie in het Nederlandse verzekeringsbedrijf de aandacht op het centrale punt van winstmaximalisatie richt en daarbij haar sociale functie van risicospreiding onvoldoende in ogenschouw neemt. Dit blijkt uit het ontzien van het maatschappelijk belang bij bijvoorbeeld het ontwikkelen van complexe verzekeringsproducten en bijbehorende polisvoorwaarden. Voor deze verzekeringsproducten blijken verzekeraars onevenredig hoge kosten in rekening te brengen en wordt de maatschappij door die complexiteit belast met onevenredig hoge kosten en risico's.

Het functioneren van de ziel van het Nederlandse verzekeringsbedrijf

Organisatieleden van verzekeraars nemen de ontwikkelingen in hun branche waar vanuit de aanname dat het ontzien van het maatschappelijk belang een geaccepteerd feit en daarmee een normale gang van zaken is (*epistēmē*). Mijn onderzoek wijst uit dat men zich in het verzekeringsbedrijf dat gedomineerd wordt door een dogmatische focus op winstmaximalisatie niet gemotiveerd voelt om de eigen intelligentie te gebruiken om verklaringen te vinden (*nous*) voor de waarneming dat verzekeringsproducten onevenredig hoge kosten en risico's bevatten en zo complex zijn dat niemand ze begrijpt. De wijsheid (*sophia*) van organisatieleden in een dergelijke cultuur blijkt onevenredig gericht te zijn op de allesomvattende generieke regel dat winsten gemaximaliseerd moeten worden. Dit gaat ten kosten van wijsheid over het ambachtelijke menselijke van het verzekeren dat gericht is op een interactie met de omgeving en ten kosten van aandacht voor de daadwerkelijke behoefte aan risicospreiding en het verzekeren van risico's via begrijpelijke producten tegen redelijke kosten. Deze redelijkheid komt ook terug in dat deel van de organisatiecultuur dat meningen vormt. Door een wetmatig en dogmatische focus op winstmaximalisatie ontbreekt bij organisatieleden het redelijk beginsel om het produceren en het handelen te plaatsen in de context van de sociale omgeving. Hierdoor zal men producten ontwikkelen (*technē*) die voortkomen uit de principiële behoefte om winst te maximaliseren zonder inzicht in de omgeving en zonder besef of het product wel voldoet aan de wens van klanten van de organisatie. Ook het inspelen op toevallige omstandigheden (*tuchē*) zal niet tot de hoofdeigenschappen van een dogmatische organisatie horen. De toevallige omstandigheid voor het verzekeringsbedrijf is dat men zich in een Krediet- en Eurocrisis bevindt en dat men leidt onder een gedaald consumentenvertrouwen. Men zal hier door een gebrek aan gevoel voor *tuchē* niet de kansen van zien en niet in staat zijn op de toevallig ontstane omgevingsfactoren afgestemde producten te ontwikkelen. Door de dogmatische focus op winstmaximalisatie raken organisatieleden overduidelijk ongevoelig voor de omgeving. De weloverwogen keuze van de organisatie en het praktisch inzicht (*phronēsis*) dat hierdoor ontstaat, wordt gekenmerkt door het vanuit een abstract punt voortkomende besef dat winsten moeten worden gemaximaliseerd. Dit rendeert in ongevoeligheid op het gebied van de genietingen, waardoor op toepassingsgebieden van het karakter van organisatieleden het moreel slechte zal worden getroffen.

5.2 De invloed van *tuchē* op het verzekeringsbedrijf

Het absolute in Plato's abstracte 'godenstandpunt' als aangeduid in zijn op generieke 'vormen' gebaseerde ideeënleer, komt overeen met het kenmerk van dogmatiek dat eveneens is gebaseerd op generieke regelgeving en waarbij acties noodzakelijkerwijs uit die generieke regel volgen. Het kenmerkende verschil tussen dogmatiek en het optimaal functionerende alternatief is het al dan niet aanwezig zijn van een actie die noodzakelij-

kerwijs uit de generieke regel volgt, wat een al dan niet aanwezig zijn van een oncontroleerbare factor impliceert. Deze oncontroleerbare factor vertegenwoordigt het essentiële verschil tussen de filosofieën van Plato en Aristoteles en verklaart de titel van Nussbaums boek *De breekbaarheid van het goede*, waarin 'de breekbaarheid' het onvoorspelbare van het toeval (*tuchē*) representeert. Het *technē* van Plato, als "het meest veelbelovende gereedschap om het leven van mensen te redden" (Nussbaum, 2006, p. 150), benadrukt de generiek geldende empirische bewijzen waarin *tuchē* maximaal wordt uitgesloten, waar niet alleen *technē* maar ook het *phronēsis*, *nous* en *sophia* van Aristoteles juist ruimte voor *tuchē* biedt. Deze ruimte biedt Aristoteles via het sociale contextbegrip in het redelijk beginsel (*technē*, *phronēsis*), de samenhang tussen de capaciteiten van een persoon om te produceren en te handelen in combinatie met een zich toevallig voordoende omstandigheid (*technē*, *phronēsis*), de wisselwerking met de omgeving (*nous*) en het verleggen van de nadruk van wijsheid (*sophia*) van het abstracte goddelijke naar het ambachtelijke menselijke. Het kenmerkende verschil tussen organisaties met een dogmatische focus op winstmaximalisatie en de in Aristoteles' deugdenethiek optimaal functionerende organisatie is het openstaan voor onvoorspelbare, zich 'toevallig' in de sociale omgeving van de organisatie voordoende ontwikkelingen. Het kenmerkende verschil is dus de openheid voor *tuchē*. In deze paragraaf onderzoek ik hoe *tuchē* zich manifesteert in het optimaal functionerende verzekeringsbedrijf.

Tuchē: de betekenis voor de weloverwogen keuze

Wisselwerking met de omgeving

Een wisselwerking van organisatieleden met hun omgeving betekent voor hen het zich niet beperkt voelen door generiek opgelegde regels voor het handelen, maar het openstaan voor ontwikkelingen om zich heen. De wisselwerking met de omgeving betekent voor organisatieleden van een verzekeraar een interactie met bijvoorbeeld maatschappij, technische ontwikkelingen, klanten, wetgeving en distributiekkanalen. Deze wisselwerking impliceert een tweerichtingsverkeer en houdt bij het vinden van bewijzen voor waarnemingen een betekenisvolle wederzijdse interactie in, in plaats van een eenrichtingsverkeer op de manier zoals winstmaximalisatie en het negeren van sociale verantwoordelijkheden tot uitdrukking komt.

Nadruk op wijsheid van het ambachtelijke menselijke

De wijsheid waarmee geredeneerd wordt om bewijzen voor waarnemingen te vinden en waarmee feiten aangetoond worden, is een gezonde verhouding tussen wijsheid over abstracte uitgangspunten en ambachtelijk menselijke interactie, met de nadruk op de menselijke interactie. Voor een verzekeraar betekent dit dat men zich niet uitsluitend richt op het abstracte generieke van winstmaximalisatie, maar dat het haar kennis gedoseerd richt op het realiseren van winsten en het toevoegen van maatschappelijke toegevoegde waarde op het gebied van risicobeheersing, waarbij het realiseren van maatschappelijke toegevoegde waarde de voorkeur heeft.

Zich toevallig voordoende omstandigheden

Het produceren en handelen is het met de capaciteiten van de organisatie anticiperen op zich toevallig voordoende omstandigheden. Voor een verzekeraar betekent dit dat het het risico van haar bestaansrecht niet uitsluitend ontleent aan het realiseren van zoveel mogelijk winst (bijvoorbeeld aandeelhouderswaarde), maar dat de organisatie toeval juist gebruikt om haar capaciteit en bestaansrecht in haar voordeel om te zetten. Voor een verzekeraar zou een concreet voorbeeld zijn dat het de toevallige omstandigheid die gekenmerkt wordt door een onethisch imago van verzekeraars, in haar voordeel benut, gebruik makend van haar kenmerkende en onderscheidende capaciteiten.

Redelijkheid (sociaal contextbegrip)

Het sociaal contextbegrip leent zich ertoe de identiteit van de organisatie te plaatsen in de sociale context waarin het opereert. De capaciteiten die uit deze identiteit naar voren komen moeten door de organisatie daarbij in de sociale context worden gewogen. Dit betekent niet het maximaal profiteren van bijvoorbeeld de wetmatige dogmatiek van winstmaximalisatie, maar het vermogen de wetten van winstgevendheid te wegen naar de sociale context waarin de organisatie functioneert. Voor een verzekeraar betekent dit dat men zich expliciet bewust is van haar maatschappelijke rol en binnen die rol zoekt naar mogelijkheden winst te genereren, maar niet ten koste van alles.

Sociaal contextbegrip: leiderschap

Bovenstaande geldt niet alleen voor individuele organisatieleden, maar ook voor de organisatie als geheel, dus voor de organisatiecultuur. Voor een verzekeraar betekent dit dat bovenstaande elementen ook van toepassing zijn op het leiderschap dat men hanteert. Een directief op dogmatiek gestoeld en op winstmaximalisatie gerichte transactionele leiderschapsvormen passen niet bij een dergelijke organisatie. Transformationeel leiderschap waarin creativiteit van medewerkers wordt gestimuleerd zorgt ervoor dat men de leider in zichzelf vindt en dat de leider zelf uiteindelijk overbodig wordt.

De weloverwogen keuze onder invloed van tuchē: gevolgen voor het karakter

De hierboven beschreven werking van *tuchē* op de rationele ziel beïnvloedt de weloverwogen keuze zodanig dat deze rendeert in *soophrosunē* (gematigdheid) op het gebied van de genietingen. Deze gematigdheid stuurt de niet-rationele ziel aan en zorgt er voor dat het moreel goede op toepassingsgebieden van het karakter wordt getroffen. Voor het toepassingsgebied *zelfvertrouwen en angst* betekent dit dat gematigdheid resulteert in *andreia* (moed), waarbij angst volgens de voorschriften van het rationeel beginsel wordt verdragen. Voor een verzekeraar vormt *andreia* een ingrediënt dat nodig is om afwijkend ten opzichte van concurrenten op te treden en onderscheidend op het gebied van ethiek te zijn in plaats van winstmaximalisatie en maximale aandeelhouderswaarde centraal te stellen. De uitdaging komt tot uitdrukking in het aan de organisatiecultuur toevoegen van oprechte sociale interactie en betrokkenheid. Voor het toepassingsgebied *waarheid* resulteert gematigdheid in *alētheuoon* (waarachtigheid), wat voor een verzekeraar noodzakelijk is om oprecht sociaal menselijke interactie en betrokkenheid in haar cultuur te integreren en dit niet alleen te doen vanuit het oogpunt van winstmaximalisatie. Op het toepassingsgebied *schaamte* stimuleert de in *aidoos* (schaamtegevoel) resulterende gematigdheid deze waarachtigheid doordat een verzekeraar zich hiermee bewust is van haar rol in het ontstaan van de huidige economische situatie die het gevolg is van de Krediet- en Eurocrisis.

5.3 *Tuchē* en de pragmatische organisatie

Het onderzoek naar de dogmatiek van winstmaximalisatie heeft opgeleverd dat als het verzekeringsbedrijf haar aandacht buitenproportioneel richt op het realiseren van winst en aandeelhouderswaarde, een organisatie de identiteit van haar bestaan uitsluitend ontleent aan interne motieven en daarbij de sociale relatie met haar omgeving verliest. Tegelijkertijd genereert een verzekeraar uit die omgeving haar winst, waardoor het verzekeringsbedrijf zich het verlies van het contact met haar omgeving niet kan permitteren. Het onderzoek naar de invloed van *tuchē* op het verzekeringsbedrijf laat zien dat de omgeving van een verzekeraar onvoorspelbaar en oncontroleerbaar is. Daarmee ontstaat voor het verzekeringsbedrijf een uitdaging om haar praktisch nut en maatschappelijk voordeel te benadrukken. Mijn onderzoek wijst uit dat het onvoorspelbare karakter van de omgeving beheerst kan worden door optimaal te functioneren. De praktische toepassing daarvan komt tot uitdrukking in de wisselwerking met de omgeving, de wijsheid van het ambachtelijke menselijke, het benutten van zich toevallig voordoende omstandighe-

den en door het handelen en produceren van de organisatie in redelijkheid en een sociaal contextbegrip te plaatsen. In het pragmatisme, dat gekenmerkt wordt door het verbinden van de theorie met de praktijk, bestaat de algemene stelregel dat "hypotheses getoetst worden door het traceren van hun praktische gevolgen" (Hookway, 2010). De mens en haar handelen om praktische vraagstukken op te lossen staat hierin dus centraal. Deze praktische toepassing correspondeert met de praktische oplossing van de oncontroleerbare factoren die zich in het *tuchē* van het verzekeringsbedrijf manifesteren. De uitdaging voor het verzekeringsbedrijf om haar praktisch nut en maatschappelijk voordeel te benadrukken kan benaderd worden via het optimaal functioneren van een organisatie, waarin in essentie een pragmatische benadering van de omgeving van de organisatie centraal staat. Dit kan als volgt schematisch worden weergegeven.

Figuur 5.1 De pragmatische organisatie



6 Conclusies en aanbevelingen

Mijn onderzoek naar het optimaal functioneren van het verzekeringsbedrijf leidt tot de volgende conclusies en aanbevelingen.

6.1 Conclusies

De financieel economische zienswijze van verzekeraars als gevolg waarvan de Krediet- en Eurocrisis is ontstaan, is vanuit Aristoteles' deugdenethiek gezien moreel slecht. Dit komt omdat de dogmatiek van winstmaximalisatie leidt tot ongevoeligheid, waarmee het moreel slechte op toepassingsgebieden van het karakter van een organisatie wordt getroffen. Enkele van belang zijnde toepassingsgebieden van het karakter van een organisatie zijn angst en zelfvertrouwen, waarheid en schaamte, maar er zijn meerdere toepassingsgebieden relevant die niet zijn beschreven in Aristoteles' deugdenethiek, waarvan *vertrouwen* het meest aansprekende voorbeeld is. Het systeem van samenwerking tussen de rationele en de niet-rationele ziel kan vertaald worden naar een organisatie. De weloverwogen keuze leidt in dat geval niet tot praktisch inzicht (*phronēsis*) maar tot politiek inzicht, wat niet alleen op het handelen van de organisatie maar ook op het overleg binnen die organisatie is gericht. Zo kan het functioneren van de ziel in Aristoteles' deugdenethiek vertaald worden naar de ziel van een organisatie wat inhoud geeft aan de organisatiecultuur. Het optimaal functioneren leidt in Aristoteles' deugdenethiek tot *eudaimonia*, maar hij geeft voor dit begrip geen specifiek voor een organisatie geldende omschrijving. Uit mijn onderzoek blijkt dat het optimaal functioneren voor het verzekeringsbedrijf bestaat uit het realiseren van winst in een betekenisvolle interactie met de omgeving en het zich 'toevallig' in de sociale omgeving van de organisatie voordoende ontwikkelingen. Afgeleid uit Aristoteles' filosofie leidt dit optimaal functioneren van een organisatie tot het 'goede leven' van een verzekeraar.

6.2 Aanbevelingen

De externe omgeving van het verzekeringsbedrijf is continue in verandering. Het oncontroleerbare hiervan uit zich in toevallige gebeurtenissen (*tuchē*). Het omgaan met *tuchē* vraagt geen theoretische, generiek geldende dogmatische benadering, maar vraagt om een praktijkgerichte, pragmatische aanpak zoals in figuur 5.1 is beschreven. Concreet voor een verzekeraar kunnen de zich in *tuchē* manifesterende onzekerheden benaderd worden op de manier zoals in hoofdstuk 5.2 van dit onderzoek is beschreven:

- *Wisselwerking met de omgeving*: betekenisvolle wederzijdse interactie met maatschappij, technische ontwikkelingen, klanten, wetgeving en distributiekanaal
- *Wijsheid van het ambachtelijke menselijke*: kennis verdelen tussen het realiseren van winst en toevoegen van maatschappelijke waarde op het gebied van risicobeheersing
- *Zich toevallig voordoende omstandigheden*: onethisch imago van verzekeraars ombuigen in moreel goed handelen, gebruik makend van de kenmerkende capaciteiten
- *Redelijkheid (social contextbegrip)*: de profit-functie van een verzekeraar plaatsen in de maatschappelijke context waarin zij opereert (winst, maar niet ten koste van alles)

6.3 Handvatten voor een veranderproces

Deze pragmatische aanpak is van invloed op de weloverwogen keuzes van organisaties en draagt bij aan het treffen van gematigdheid op het gebied van de genietingen. Deze gematigdheid leidt tot moreel goed handelen op toepassingsgebieden van het karakter. De huidige situatie bestaat er echter uit dat verzekeraars moreel slecht handelen. Om zich van het moreel slechte los te rukken suggereert Aristoteles dat men zich eerst afvraagt tot welk uiterste men geneigd is (II.9.4), waarbij mijn onderzoek uitwijst dat verzekeraars met een dogmatische focus op winstmaximalisatie geneigd zijn tot ongevoeligheid op het gebied van genietingen. Vervolgens stelt Aristoteles voor dat men zich op het

tegenovergestelde richt. Zijn motivatie daarbij is dat door een grote afstand van verkeerd gedrag te nemen, het midden getroffen zal worden (II.9.5). Om zich van ongevoeligheid los te rukken is het voor een verzekeraar van belang zich te richten op losbandigheid. Hiermee wordt niet bedoeld het zich losbandig richten op winstmaximalisatie, maar het zich losbandig richten op het gebruik van gevoel in de context van de omgeving van de organisatie. Met gevoelloosheid als uitgangspunt zal een verzekeraar met het streven naar losbandigheid op dit gebied, via de weloverwogen keuze uiteindelijk het gematigd deugdelijke op het gebied van de genietingen raken. Met deze gematigdheid kan de deugd op elk toepassingsgebied van het karakter van een verzekeringsorganisatie bereikt worden.

"Kortom, dit zijn de handelingen die ons het best in staat stellen het midden te treffen" (II.9.7).

7 Discussie en volgend onderzoek

Mijn onderzoek naar de dogmatiek van winstmaximalisatie heeft geleid tot de in het vorige hoofdstuk beschreven conclusies. Een weloverwogen keuze voor deze conclusies zou nooit genoeg weloverwogen kunnen zijn als niet ook de tegenargumenten benoemd zouden worden. In dit hoofdstuk benoem ik een aantal onderwerpen die, ten opzichte van mijn onderzoek en onderzoeksresultaten, tot discussie zouden kunnen leiden en benoem ik punten die tot volgend onderzoek kunnen leiden.

7.1 Discussiepunten bij dit onderzoek

Ethische kaders

Radicale keuze voor dogmatiek of pragmatisme is onnodig

Met mijn onderzoek kom ik tot de conclusie dat het pragmatisme het ethisch antwoord van het verzekeringsbedrijf op haar negatieve imago volgend uit haar aandeel in de Krediet- en Eurocrisis is. Deze conclusie is gebaseerd op het essentiële verschil tussen de filosofieën van Plato en Aristoteles, nl. het verschil tussen het dogmatische 'godenstandpunt' en de menselijke benadering van de moraliteit van het handelen, waarbij ik in mijn onderzoek beargumenteer waarom deze laatste bijdraagt aan het moreel handelen van het verzekeringsbedrijf. Hiermee zou men het oneens kunnen zijn en men zou kunnen beargumenteren dat niet de menselijke benadering maar juist de benadering van abstracte allesomvattende regelgeving het juiste antwoord zou zijn, of een combinatie van beiden.

Aristoteles' deugdenethiek is maar één van de vele deugdelijke mogelijkheden

Naast de deugdenethiek van Aristoteles zijn er verschillende ethische benaderingen en zelfs verschillende omgangsvormen tussen mensen die de moraliteit van het handelen benadrukken. Een punt van kritiek op mijn onderzoek kan zijn dat het onvoldoende inzicht biedt in deze mogelijke benaderingen en dat zonder onderzoek naar alternatieve benaderingen niet onomstotelijk vast kan komen te staan dat de conclusies uit mijn onderzoek het antwoord op de vragen gesteld in mijn onderzoek zijn.

Afwijkende bevindingen ten opzichte van Aristoteles' deugdenethiek

In mijn onderzoek kom ik tot de conclusie dat *phronēsis* de rationele ziel met de niet-rationele ziel verbindt. Men zou kunnen beargumenteren dat *phronēsis* in Aristoteles' deugdenethiek onderdeel is van de rationele ziel en niet als losstaand onderdeel met een eigen functie kan worden gezien. Een ander voorbeeld is dat ik in mijn onderzoek suggereer dat er meerdere toepassingsgebieden van de niet-rationele ziel kunnen zijn dan Aristoteles in zijn *Ethica Nicomachea* onderzoekt. Dit zou bestreden kunnen worden met het argument dat als er meer toepassingsgebieden zouden zijn, Aristoteles' dat wel vermeld zou hebben. Ook mijn vaststelling dat Aristoteles' met onvoldoende bewijs aantoont dat het object van *nous* de waarneming is zou bestreden kunnen worden. Men zou kunnen beargumenteren dat het anti-selectie principe op basis waarvan Aristoteles aantoont dat het object van *nous* de waarneming is voldoende bewijs is omdat de rationele ziel inderdaad uit 5 disposities, en niet uit meer disposities bestaat.

Praktische benadering

Verzekeraars zijn niet de enige stakeholders bij ontstaan Krediet- en Eurocrisis

In mijn onderzoek richt ik mij op verzekeraars als onderdeel van de financiële sector, maar er waren meer partijen betrokken bij het ontstaan van de Krediet- en Eurocrisis in Nederland. Een voorbeeld hiervan zijn woningcorporaties of de Nederlandse overheid die marktwerking en deregulering heeft toegestaan. Men zou kunnen beargumenteren dat

mijn onderzoek te eenzijdig ingaat op de rol van verzekeraars en die van andere stakeholders onvoldoende benadrukt.

Grens van ethiek in relatie tot een strategisch onderscheidend vermogen

Een ethisch antwoord op het onethisch imago van verzekeraars kan als een strategisch onderscheidend vermogen van een organisatie worden verstaan. Een onderscheidend vermogen is in essentie bedoeld om een concurrentievoordeel ten opzichte van gelijksoortige producten van andere organisaties te realiseren, daar klanten uit de doelgroep mee aan te spreken en er uiteindelijk winst mee te realiseren. Als de winst die met ethiek als onderscheidend vermogen gerealiseerd wordt zo buitenproportioneel hoog is dat het een onethisch karakter krijgt, dan ontstijgt ethiek haar doel. Er is dus een grens aan het succes van mijn onderzoeksresultaat.

Tuchē is niet al die vier factoren

In mijn onderzoek presenteer ik 4 onzekere elementen in de omgeving van een organisatie die ik relateer aan *tuchē* (toeval). Het zou beargumenteerd kunnen worden dat deze vier factoren wel een toevallig element in zich hebben, maar in essentie zelf geen *tuchē* zijn zoals in de Griekse filosofie bedoeld.

Methodologie

Waarom een kerkelijke organisatie als voorbeeld van dogmatiek gebruikt?

Het selecteren van een kerkelijke organisatie om de dogmatiek te onderzoeken kan als subjectief worden ervaren. Tegenstanders zouden kunnen beargumenteren dat een kerkelijke organisatie niet dogmatisch is, maar dat het eenduidige beleid van die organisatie juist duidelijkheid schept.

7.2 Suggesties voor volgend onderzoek

Verdere concretisering van de toegevoegde waarde van ethiek voor verzekeraars

Verzekeraars zijn gewend aan de financiële voordelen van het financieel economisch perspectief en zullen mogelijk in eerste instantie niet enthousiast zijn om een omslag naar een ethische zienswijze op verzekeren te realiseren. Er zou daarom verder onderzoek uitgevoerd kunnen worden dat de toegevoegde waarde van ethisch verantwoord ondernemen voor een verzekeraar is.

Impact van ethiek op specifieke personen of groepen binnen de organisatie

Verder onderzoek kan ook gedaan worden naar de impact van ethiek op het handelen van specifieke personen zoals topmannen of vrouwen van organisaties en het effect van hun uitstraling op de organisatiecultuur. Verder onderzoek kan ook gedaan worden naar hoe medewerkers van een verzekeraar bewust gemaakt kan worden van de verwachtingen in hun persoonlijk handelen op het gebied van ethiek.

Verder onderzoek naar toepassingsgebieden van het karakter

Nu onderzocht is hoe de rationele ziel toepassingsgebieden van het karakter aanstuurt, kan verder onderzoek gedaan worden naar wat dit betekent voor andere dna in dit rapport onderzochte toepassingsgebieden. Hierbij kunnen andere toepassingsgebieden binnen Aristoteles' deugdenethiek onderzocht worden, bijvoorbeeld *rechtvaardigheid*, maar ook toepassingsgebieden die niet benoemd worden in Aristoteles' deugdenethiek, zoals *vertrouwen*.

8 Methodologie

Dit project behelst een kwalitatief, normatief onderzoek. Hierbij worden geen hypothesen getest, zoals bij gedragswetenschappelijk onderzoek het geval is, maar vormt de theorie het kader voor de empirische waarnemingen. De empirische bron wordt gevormd door de film *Inside Job* en actuele relevante krantenartikelen. Het theoretische kader wordt gevormd door de in hoofdstuk 3 van dit onderzoeksvorstel beschreven literatuur, met in het bijzonder de deugdenethiek van Aristoteles. Om de theoretische bevindingen toegankelijk te maken en om hiermee te experimenteren wordt de film *As it is in heaven* gebruikt. Dit experiment is behulpzaam bij het creëren van een nog niet bestaand theoretisch model. In deze film staat de opstelling van pastoor Stig Berggren en de dogmatisch christelijke organisatie waaraan hij leiding geeft metafoor voor de financieel economische kernwaarden van een verzekeraar. De zienswijze van dirigent Daniel Daréus staat metafoor voor een ethische zienswijze die concurreert met het financieel economisch kader.

Onderzoek logica

Het onderzoek richt zich op een studie van de empirie en de theorie. Vanuit het theoretisch kader wordt geëxperimenteerd met twee organisatievormen. Doel hiervan is om daaruit een theoretisch kader af te leiden. Uit deze aanpak volgt dat er sprake is van een inductieve onderzoek logica op grond waarvan via waarnemingen tot een algemene regel wordt gekomen.

Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek is sprake van verschillende onderzoeksmethoden. Via een case study wordt een film als empirische bron geanalyseerd. Deze film is het resultaat van een onderzoek naar het handelen van banken en verzekeraars in de financiële sector en biedt zo empirische data voor dit onderzoek. De analyse van het ontstaan van de Krediet- en Eurocrisis en het aandeel van de financiële sector en het verzekeringsbedrijf hierin vindt plaats via een onderzoek naar stakeholders, financiële producten en het handelen van de financiële sector en verzekeraar AIG. Het onderzoek naar het handelen van het Nederlandse verzekeringsbedrijf vindt plaats via het bestuderen van relevante nieuwsartikelen in toonaangevende Nederlandse dagbladen. Een experiment met de verkregen theoretische inzichten wordt uitgevoerd met behulp van een film waarin twee organisatievormen worden uitgebeeld. Het doel hiervan is om een beter inzicht te krijgen het functioneren van de ziel in een dogmatische organisatie. Bovendien is het doel hiervan om inzicht te krijgen in het functioneren van een organisatie met tegenovergestelde karakteristieken. Deze methode helpt om op een creatieve manier niet bestaande kaders te scheppen. Voor het experiment met deze film worden gedachte-experimenten en 'reflective equilibrium' gebruikt. Deze onderzoeksstrategie kan als volgt worden toegelicht.

Gebruik van film voor wetenschappelijk onderzoek

In *Philosophy goes to the movies* introduceert Christopher Falzon de lezer tot het gebruik van films om standpunten van filosofen toe te lichten en verduidelijkt hij op deze manier thema's als liberalisme en moraliteit. Ook Mary M. Litch gebruikt in haar boek *Philosophy through film* een dergelijke methode. Zij voegt aan de methode toe dat films helpen om de technieken van het filosofisch beargumenteren onder de knie te krijgen (Litch, 2010) en laat dat in haar boek zien door op deze manier thema's als ethiek en politiek te verhelderen. De theorie om films voor wetenschappelijk onderzoek te gebruiken en enkele inhoudelijke voorbeelden uit deze literatuur zullen bij dit onderzoek helpen om film te gebruiken voor het verklaren van de deugdenethiek.

Gedachte-experiment

Filosofen beschikken niet over werktuigen om theorieën aan de werkelijkheid te toetsen. Ze kunnen logisch nagaan of hun verhaal consistent is maar beschikken niet over instrumenten als een experiment of waarneming in de empirische wetenschappen. Met *gedach-*

te-experimenten kan wel de plausibiliteit van filosofische theorieën worden getest (Lemmens, 2006) en kunnen hypotheses niet in de realiteit maar wel in fictieve situaties worden getoetst, waarbij mogelijkheden voor creativiteit en originaliteit ontstaan.

Reflective Equilibrium

Daniels beargumenteert in zijn in de Stanford Encyclopedia of Philosophy gepubliceerde artikel *Reflective Equilibrium*, dat de gelijknamige methode bestaat uit het naar voren en naar achteren doorlopen van onze intuïtie over specifieke gevallen of onderwerpen. We bereiken '*Reflective Equilibrium*' als we tot een acceptabele samenhang van onze veronderstellingen komen. Een acceptabele samenhang betekent dat de veronderstellingen consistent zijn met elkaar of dat sommige veronderstellingen ondersteuning voor andere veronderstellingen bieden. Er is geen noodzaak dat *Reflective Equilibrium* stabiel is: we mogen het aanpassen als nieuwe elementen in ons denken. Algemeen gesteld is *Reflective Equilibrium* het eindpunt van een proces waarbij we onze overtuigingen over een al dan niet moreel onderzoeksgebied overwegen en heroverwegen (Daniels, 2011). Het uitgangspunt van *Reflective Equilibrium* is een moreel onderzoeksgebied waarin verschillende onderdelen van ons systeem van principes getest worden, waarbij andere principes gebruikt worden om bestaande principes te testen. Het doel is om een bestaande of bijgestelde samenhang van de geldende morele principes te ontdekken. Dit vindt plaats via het reflecteren van aangenomen oordelen (intuïtie, principes) op dit onderzoeksgebied en van de regels die richting hebben gegeven aan deze aannames en principes. Dit reflecteren vindt plaats via het overwegen waarom we deze regels hebben geaccepteerd en of deze regels kunnen worden herzien. Het resultaat van *Reflective Equilibrium* is volgens Daniels om een acceptabele samenhang tussen deze elementen te bereiken, waarbij de elementen consistent moeten zijn en andere elementen moeten ondersteunen.

Gedachte-experimenten en Reflective Equilibrium bij dit onderzoek

Er worden *gedachte-experimenten* gebruikt om aan de hand van gebeurtenissen in de film te experimenteren met hoe deze gebeurtenissen zich zouden kunnen manifesteren in de ziel zoals beschreven door Aristoteles (zie hoofdstuk 4). De opbouw van dit document is een weergave van hoe *Reflective Equilibrium* tot uitdrukking is gekomen in dit onderzoek. Het specifieke empirisch onderwerp is het handelen van de financiële sector en verzekeraars bij het ontstaan van de Krediet- en Eurocrisis. De intuïtie is dat Aristoteles' deugdenethiek morele oplossingen biedt voor het handelen van verzekeraars. Het reflecteren van aangenomen oordelen vindt plaats via experimenten met twee uiteenlopende organisatievormen. De acceptabele samenhang tussen aannames en principes komt tenslotte tot uitdrukking in hoofdstuk 5.

Tijdshorizon

De tijdshorizon van het empirisch onderzoek zoals blijkt uit de case study via de film *Inside Job* bedraagt globaal twee decennia en in die zin longitudinaal. De tijdshorizon van het overige onderzoek vindt gezien de normatieve onderzoeksmethode plaats in het heden en is in die zin cross-sectioneel.

Techniek dataverzameling

Het verzamelen van empirische data vindt plaats via een case study op de film *Inside Job* waarmee het observeren van het handelen van de financiële sector plaatsvindt. De empirische data voor het uitvoeren van experimenten met de ziel wordt verkregen via de film *As it is in heaven*. De verkregen data voor beide films worden weergegeven in respectievelijk bijlage 2 en bijlage 3 van dit document. Het handelen van het verzekeringsbedrijf in Nederland wordt geobserveerd via relevante krantenartikelen.

9 Bibliografie

- Aristoteles. (2008). *Ethica Nicomachea* (Nederlandse vertaling). Budel: Uitgeverij Damon.
- Bohlmeijer, Prof.Dr., E. (2012). *Eudaimonia, voer voor psychologen, pleidooi voor een heroriëntatie van de geestelijke gezondheidszorg*. Universiteit Twente, Faculteit Gedragwetenschappen. Enschede: Universiteit Twente.
- Daniels, N. (2011). Reflective Equilibrium. (Edward N. Zalta, Red.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Spring Edition.
- De Horde, C. (2013, juni 15). Kleine club rond Koersplan wint bij Hoge Raad van Aegon. *Het Financieel Dagblad*.
- Falzon, C. (2007). *Philosophy goes to the movies*. New York: Routledge.
- Ferguson, C. (Regisseur). (2010). *Inside Job* [Film]. USA: Sony Pictures et al.
- Ferguson, Charles et al. (2010, september). *Inside Job transcript*. Opgeroepen op juni 2013, van Sony Classics: http://www.sonyclassics.com/awards-information/insidejob_screenplay.pdf
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education* (Vol. 4, No. 1), 75-91.
- Gualthérie Van Weezel, T. (2013, juni 15). Aegon moet gedupeerden Koersplan betalen. *De Volkskrant*.
- Harry van Dalen en Kène Henkens. (2011). Hoe herwinnen pensioenfondsen, banken en verzekeraars het vertrouwen? *Me Judice* (4e jaargang), 3.
- Heijltjes, M. (2008). *Managerial Behavior: een kwestie van moed*. Universiteit Maastricht, Maastricht.
- Hofs, Y. (2013, mei 22). Klanten voor miljarden benadeeld. *De Volkskrant*.
- Hookway, C. (2010). *Pragmatism*, Spring 2010 edition. (Edward N. Zalta, Redacteur) Opgeroepen op 8 11, 2013, van The Stanford Encyclopedia of Philosophy: <http://plato.stanford.edu/entries/pragmatism/>
- Hulsters, de, S. (2009). *De effectisering van schuldvorderingen in het licht van de kredietcrisis*. Universiteit Gent, Faculteit Rechtsgeleerdheid. Gent: Universiteit Gent.
- König, E. (2012, 12 27). We moeten ophouden de politiek te schofferen. *NRC Handelsblad*.
- Kant, I. (1785). *Groundwork of the Metaphysics of Morals*. Cambridge University Press.
- Kay Pollak et al. (Auteur), & Pollak, K. (Regisseur). (2004). *As it is in heaven (Så som i himmelen)* [Film]. Zweden, Denemarken: Sonet Film et al.
- Kleijer, P. (2011, 5 5). Inside Job: docu laat falen financieel systeem zien. *De Volkskrant*.
- Lemmens, P. (2006). *Practicum Gedachte-experiment*. Opgeroepen op 1 26, 2013, van De Wijsgeer: http://www.wijsgeer.nl/con_curs_gedexp.htm

- Litch, M. M. (2010). *Philosophy through film*. New York: Routledge.
- Ludeker, I. (2005, April 8). Financieel advies is oppassen geblazen. *Trouw*.
- ND Redactie Economie. (2009, januari 6). NHP: openheid over provisies is schijn. (R. Economie, Red.) *Nederlands Dagblad*.
- NRC Redactie. (2013, juni 14). Hoge Raad: Aegon inde te veel premie. *NRC Handelsblad*.
- Nussbaum, M. (2006). *De breekbaarheid van het goede*. Amsterdam: Cambridge University Press.
- Rawls, J. (2001). *Justice as fairness, a restatement*. London, England: Harvard University Press.
- Schinkel en Tamminga. (2011, juni 29). Een bericht uit de loopgraven van 2011. *NRC Handelsblad*.
- Telegraaf redactie. (2013, januari 9). Forse woekerclaims. *De Telegraaf*.
- Van Alphen, F. (2013, juni 15). Valkuilen bij uitvaartpolis. *De Volkskrant*.

10 Index figuren

Figuur 1.1 De structuur van de ziel volgens Aristoteles.....	12
Figuur 3.1 Het wetenschappelijke deel van de rationele ziel	21
Figuur 3.2 Het berekenende deel van de rationele ziel.....	24
Figuur 3.3 Beschrijving van de ziel.....	31
Figuur 5.1 De pragmatische organisatie.....	48

Bijlage 1 Overzicht karakterdeugden

Toepassingsgebied	Te veel (moreel slecht)	Midden (de deugd)	Te weinig (moreel slecht)	EN-hoofdstuk
Zelfvertrouwen en angst <ul style="list-style-type: none"> Angst is een verwachting van iets slechts 	Roekeloosheid <ul style="list-style-type: none"> Kan een opschepper zijn en moet voorwenden maar kan in werkelijkheid bang zijn 	Moed <ul style="list-style-type: none"> Angst volgens de voorschriften van het rationeel beginsel verdragen 	Lafheid <ul style="list-style-type: none"> Bang voor het verkeerde, op een verkeerde manier 	III.6-9
Genietingen, pijnen <ul style="list-style-type: none"> Lichamelijk op het gebied van de tast: eten, drank, sex 	Losbandigheid <ul style="list-style-type: none"> Verlangt naar alles wat prettig is en laat zich door begeerte zo leiden dat aan alle andere dingen voorbij wordt gegaan 	Gematigdheid <ul style="list-style-type: none"> Verlangens moeten gematigd zijn en weinig in aantal en zich volstrekt niet tegen het rationeel beginsel verzetten: goed gedisciplineerd en 'onder bedwang' 	(Ongevoeligheid) <ul style="list-style-type: none"> Minder genieten dan zou moeten komt bijna niet voor 	III.10-12
Geven/ontvangen van geld op kleine schaal	Verkwisting <ul style="list-style-type: none"> Mensen die zichzelf niet in hun macht hebben en hun geld aan losbandigheid uitgeven Gaat te ver in het geven en schiet tekort in het krijgen Brengt vele mensen voordeel Met begeleiding kan de verkwister naar het midden opschuiven 	Vrijgevigheid <ul style="list-style-type: none"> Geeft aan de juiste mensen, geeft de juiste hoeveelheden en geeft op het juiste moment Geven gaat met genoeg of minimaal zonder pijn Het is voor hem noodzakelijk in staat zijn te geven Een passende vorm van geven gaat met een passende vorm van krijgen gepaard 	Gierigheid <ul style="list-style-type: none"> Mensen die zich om bezit drukker maken dan zou moeten Brengt niemand voordeel, ook niet aan zichzelf Is ongeneeslijk Is meer eigen aan de menselijke natuur dan verkwisting 	IV.1
Geven/ontvangen van geld op grote schaal <ul style="list-style-type: none"> Betreft uitgaven aan goden, wijngeschenken, bouw van tempels De grootte is relatief, gemeten naar vermogen maar een arme man die probeert royaal te zijn is dwaas 	Patserigheid <ul style="list-style-type: none"> Geeft meer geld uit dan behoort, aan onbelangrijke zaken Hij wil met zijn rijkdom pronken en denkt dat hij daarmee bewondering oogst 	Royale instelling <ul style="list-style-type: none"> Hij is vrijgevig en doet deze uitgaven met plezier en kwistig Hij kan beoordelen wat passend is en op harmonieuze wijze grote uitgaven doen Het motief ligt in het morele karakter van de handeling 	Kreterigheid <ul style="list-style-type: none"> Het is kreterig om alles precies te berekenen Weet bij grote uitgaven om iets onbenulligs toch het mooie effect te bederven Afwachtende houding: bekijkt hoe hij het minste geld kan kwijtraken 	IV.2
Eer/oneer op kleine schaal <ul style="list-style-type: none"> Wat de mensen met hoge posities nastreven, wat de prijs voor de fraaiste prestatie is De mensen die groots zijn (gunstige speling van het lot), zijn op eer (conform hun waarde) uit (Ferguson, Charles et al., 2010) 	Verwaandheid <ul style="list-style-type: none"> Zijn dwaas en kennen zichzelf niet en men valt daarvoor op Blijken de eervolle dingen die ze ondernemen niet waard te zijn Ze willen dat men ziet hoe succesvol ze zijn 	Grootseid <ul style="list-style-type: none"> Men kijkt met recht op anderen neer Bewijst anderen weldaden en schaamt zich als dat andersom gebeurt Vraagt anderen om niets of bijna niets Voelt niet gauw bewondering (niets is in zijn ogen groot) Uit gevoelens van haat en vriendschap 	Bekrompenheid <ul style="list-style-type: none"> Hij verdient veel goede dingen maar berooft zichzelf van wat hij waard is Men is niet slecht want ze doen niemand kwaad Men komt timide over (niet dwaas) 	IV.3

Toepassingsgebied	Te veel (moreel slecht)	Midden (de deugd)	Te weinig (moreel slecht)	EN-hoofdstuk
Eer/oneer op grote schaal	Eerzucht <ul style="list-style-type: none"> • Is mannelijk en gesteld op wat moreel juist is 	(‘Juiste’ eerzucht) <ul style="list-style-type: none"> • Het midden heeft geen naam (het gebied is leeg) 	Afwezigheid van eerzucht <ul style="list-style-type: none"> • Is een bescheiden en gematigd iemand 	IV.4
Woede <ul style="list-style-type: none"> • De dingen die dit gevoel kunnen oproepen zijn talrijk en verschillend 	Lichtgeraaktheid <ul style="list-style-type: none"> • Zijn om het minste of geringste boos maar de boosheid is ook snel weer over • Door hun felheid nemen ze openlijk vergeldingsmaatregelen en vervolgens komen ze tot bedaren • Opvliegende mensen zijn te lichtgeraakt t.o.v. alles • Verbitterde mensen laten zich moeilijk verzoenen en zijn lange tijd boos door hun temperament 	Zachtmoedigheid <ul style="list-style-type: none"> • Is onverstoobar en laat zich niet door zijn emoties meeslepen • Maakt zich conform het rationele beginsel boos op de juiste dingen, op de juiste personen, op de juiste wijze, op het juiste moment en gedurende de juiste tijd • Is niet rancuneus maar eerder bereid te vergeven 	Afwezigheid van woede <ul style="list-style-type: none"> • Ongevoelige indruk, lijkt geen pijn te ervaren • Lijkt niet in staat zich te verweren als hij zich boos maakt • Een slaaf laat grove beledigingen over zijn kant gaan 	IV.5
Sociaal en zakelijk verkeer in woorden en handelen <ul style="list-style-type: none"> • <u>Waarheid</u> 	Opschepperij <ul style="list-style-type: none"> • Maakt aanspraak op eigenschappen die iemand aanzien verlenen, maar waarover hij niet beschikt • Pretendeert onbeduidende en voor de hand liggende eigenschappen te hebben (praatjesmaker) 	Waarachtigheid <ul style="list-style-type: none"> • Is zichzelf • Is waarachtig in zowel zijn gedrag t.o.v. anderen als in zijn woorden • Erkent wat hij in werkelijkheid heeft zonder te overdrijven of erop af te dingen 	Geveinsde onwetendheid <ul style="list-style-type: none"> • Iemand ontkent of kleineert de eigenschappen die hij heeft • Spreken in understatement en zijn fijner van karakter (afkeer voor bombastisch taakgebruik) • Verwerpen de eigenschappen die hen aanzien geven 	IV.7
Sociaal en zakelijk verkeer in woorden en handelen <ul style="list-style-type: none"> • <u>Het aangename</u> <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Amusement</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tijd doorbrengen met spelse conversatie 	Aanstellerij <ul style="list-style-type: none"> • Gaan in het grappenmaker te ver (maken tot elke prijs grappen) • Kan geen weerstand bieden tegen het maken van een grap 	Gevatheid <ul style="list-style-type: none"> • Hij die in speelse conversatie de juiste toon weet te treffen • Beweeglijk van geest • Is tactvol • Is als het ware een wet voor zichzelf 	Lompheid <ul style="list-style-type: none"> • Kan zelf geen grappen vertellen en ergert zich aan hen die dat wel doen • Ergert zich aan alles 	IV.8
Sociaal en zakelijk verkeer in woorden en handelen <ul style="list-style-type: none"> • <u>Het aangename</u> <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Dagelijkse leven</i> 	Zonder doel: behaagzucht, met eigen voordeel als doel: vleierij <ul style="list-style-type: none"> • Keuren alles goed om anderen maar plezier te doen • Maken nergens bezwaar tegen • Vinden dat ze de mensen die ze tegenkomen geen pijn mogen doen 	Vriendelijkheid <ul style="list-style-type: none"> • Brengt ons ertoe de juiste dingen op de juiste wijze resp. te accepteren of onacceptabel te vinden • Verschilt van vriendschap door de emotie en affectie voor de mensen met wie hij omgaat • Heeft dezelfde houding t.o.v. bekenden en onbekenden 	Neiging tot ruzie maken, chagrijnig zijn <ul style="list-style-type: none"> • Vindt alles onaangenaam • Vindt alles bezwaarlijk • Maken zich er niet druk om dat ze anderen kwetsen 	IV.6





Toepassingsgebied	Te veel (moreel slecht)	Midden (de deugd)	Te weinig (moreel slecht)	EN-hoofdstuk
Sociaal en zakelijk verkeer in woorden en handelen <ul style="list-style-type: none"> • Emotie <ul style="list-style-type: none"> ◦ Schaamte 	Verlegenheid	Schaamtegevoel <ul style="list-style-type: none"> • Is eigenlijk geen deugd (lijkt meer op een gevoel dan op een dispositie) • Een vorm van angst voor een slechte naam (net als angst voor iets vreselijk) • Past vooral bij de jeugd (en men spreekt hier voor hen met lof over) 	Schaamteloosheid	IV.9
Sociaal en zakelijk verkeer in woorden en handelen <ul style="list-style-type: none"> • Emotie <ul style="list-style-type: none"> ◦ Pijn/genot m.b.t. naasten 	Afgunst	Morele verontwaardiging	Leedvermaak	







Bron tabelindeling: (Aristoteles, 2008, p. 327)

Bijlage 2 *Inside Job*: Stakeholderanalyse




De film *Inside Job* is weergegeven in documentaire-vorm. De film bevat narratieve informatie in de vorm van een weergave van delen van interviews met relevante personen of via een verteller die relevante achtergrondinformatie biedt. De geboden informatie is zo veel dat voor de analyse voor een stakeholderanalyse is gekozen om een gestructureerd overzicht te geven van de gebeurtenissen die hebben geleid tot een financiële crisis.

1. Investeringsbanken






Naam Organisatie Functie	Toelichting (Ferguson, Charles et al., 2010)
Henry (Hank) Paulson 	Goldman Sachs <i>CEO (1999-2006)</i> <ul style="list-style-type: none"> • In 2004 helped lobby the Securities and Exchange Commission to relax limits on leverage, allowing the banks to sharply increase their borrowing. • Werd later (in 2006) benoemd als secretary of the treasury in de Bush jr. Administration • Moest bij die benoeming \$485 mln aan aandelen verkopen maar hoefde door een wetswijziging in tijdens de Bush sr. Adm. daar geen belasting over te betalen, wat \$50 mln extra opleverde.
Lloyd Bankfein 	Goldman Sachs <i>Chairman & CEO (2006-present)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Reageert terughoudend als hij door Sen. Carl Levin wordt ondervraagd of hij zijn klanten over belangenverstrengeling moet informeren.
David Viniar 	Goldman Sachs <i>Executive Vice President & CFO (1999-present)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Voelt zich onfortuinlijk als Sen. Carl Levins hem confronteert met emails van zijn personeel waaruit blijkt dat men vooraf wist dat geadviseerde aankopen slecht zouden zijn.
Daniel Sparks 	Goldman Sachs <i>Head Mortgages Department</i> <ul style="list-style-type: none"> • Wordt door Sen. Carl Levin ondervraagd over het adviseren aandelen te kopen waarvan hij wist dat dit slechte aankopen waren.
Fabrice Tourre 	Goldman Sachs <i>Executive Director structured product group trading</i> <ul style="list-style-type: none"> • Reageert formeel en terughoudend als hij door Sen. Susan Collins ondervraagd wordt of hij in het belang van zijn klanten hoort te handelen.

Naam Organisatie Functie	Toelichting (Ferguson, Charles et al., 2010)
<p>John J. Mack</p> 	<p>Morgan Stanley <i>CEO (2005-2009)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wordt in de film niet verder aan gerefereerd.
<p>Richard Fuld</p> 	<p>Lehman Brothers <i>CEO (1994-2008)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontving \$485 mln in bonussen
<p>Lawrence McDonald</p> 	<p>Lehman Brothers <i>Vice President</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertelt dat Richard Fuld (Goldman Sachs) nooit op de werkvloer was en z'n eigen privé-lift had
<p>Jeffrey Lane</p>	<p>Lehman Brothers <i>Vice Chairman</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Geeft aan dat de personen met wie zaken werd gedaan aan steeds grotere bedragen dachten.
<p>Harvey Miller</p> 	<p>Lehman Brothers <i>Faillissements advocaat</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertelt dat ze bij Lehman Brothers 6 privévliegtuigen hadden (Boeing 767's) en een helikopter. • Werd op 14 september 2008 ontboden bij de Federal Reserve Bank. Men wilde het faillissement van Lehman voor middernacht laten aanvangen. Miller waarschuwde dat dit desastreus gevolgen zou hebben. Maar de federal Reserve Bank vond het faillissement volgens Miller nodig om de markten te kalmeren. • "All transactions came to a halt. And [there are] thousands and thousands and thousands of transactions."
<p>Stan O'Neal</p> 	<p>Merill Lynch <i>CEO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontving \$90 mln in 2006 en 2007. Na het ten gronde gaan van zijn bedrijf kreeg hij \$161 mln aan ontslagpremie mee
<p>John Thain</p> 	<p>Merill Lynch <i>CEO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kwam na O'Neal, verdiende \$87 mln in 2007

2. Financiële conglomeraten

Naam Organisatie Functie	Toelichting (Ferguson, Charles et al., 2010)
<p>Vikram Pandit</p> 	<p>Citigroup <i>CEO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen verdere referenties in de film
<p>Willem Buiter</p> 	<p>Citigroup <i>Chief Economist</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • "Why do you have big banks? Well, because banks like monopoly power; because banks like lobbying power; because, um, banks know that when they're too big, they will be bailed." • "Banking became a pissing contest, you know; m-, mine's bigger than yours; that kind of stuff. It was all men that ran it, incidentally." • "When it was clear that Summers (treasury Secretary Clinton Adm.) and Geithner (President NY Federal Reserve) were going to play major roles as advisors; first, uh, I knew this was going to be status quo."
<p>Albert Misan</p>	<p>Citigroup <i>Vice President</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bagatelliseert het sluizen van \$100 mln aan drugsgeld uit Mexico
<p>Jamie Dimon</p> 	<p>JP Morgan <i>CEO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen verdere referenties in de film

3. Hypotheek associaties en verzekeringsmaatschappijen

Naam Organisatie Functie	Toelichting (Ferguson, Charles et al., 2010)
Franklin Raines 	FannieMae <i>CEO</i> <ul style="list-style-type: none"> Was vroeger budget director van Clinton en verdiende meer dan \$52 mln aan bonussen
Angelo Mozilo 	Countrywide (nu Bank of America Home Loans) <i>CEO</i> <ul style="list-style-type: none"> Verdiende \$470 mln tussen 2003 en 2008. \$140 daarvan was van het verkopen van zijn aandelen Countrywide, vlak voor het faillissement daarvan
Martin Sullivan 	AIG <i>CEO</i> <ul style="list-style-type: none"> Legt vertwijfeld uit waarom hij de kennis van Joseph Cassano in huis wilde houden, nadat hij \$11 mrd namens AIG Financial Products had verloren.
Joseph Cassano 	AIG <i>Head of AIG Financial Products</i> <ul style="list-style-type: none"> Laat investeerders in een conference-call weten dat het niet aannemelijk is dat er ook maar een dollar wordt verloren op de transacties waarin zij willen investeren. Verdiende \$315 mln, nadat FP devision \$11 mln verloor bleef hij als consultant voor \$1 mln per maand
Martin Feldstein 	AIG <i>Member of the Board of Directors van AIG en AIG Financial Products (1988-2009)</i> <ul style="list-style-type: none"> Is ook professor of economics op Harvard Heeft geen spijt in de AIG-board gezeten te hebben As President Reagan's chief economic advisor, he was a major architect of de-regulation.
Joseph st. Denis	AIG <i>Auditor</i> <ul style="list-style-type: none"> Nam ontslag nadat Cassano hem herhaaldelijk verbood onderzoek te doen naar AIG's accounting Henry Waxman, Chairman House Oversight Committee: "– that was St. Denis, Mr. St. Denis, who tried to alert the two of you to the fact that you were running into big problems. He quit in frustration, and he didn't get a bonus."





5. Rating agencies

Naam Organisatie Functie	Toelichting (Ferguson, Charles et al., 2010)
<p>Raymond McDaniel</p> 	<p>Moody's <i>Chairman & CEO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Vindt dat zijn bedrijf uitsluitend meningen geeft (geen feiten) en 'opinions are opinions'.
<p>Jerome Fons</p> 	<p>Moody's <i>Managing Director</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Zegt schamper lachend niet te weten hoe het kan dat veel bedrijven met hoge ratings als betrouwbaar werden bestempeld, zelfs daags voor bijv. de overname van AIG door de VS-government.
<p>Deven Sharma</p> 	<p>Standard & Poor's <i>President</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Vindt dat S&R-ratings meningen representeren en niet spreken voor de waarde van bijv. aandelen.
<p>Stephen Joynt</p> 	<p>Fitch <i>CEO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Benadrukt dat de ratings slechts opinies zijn.






6. US Government


Naam Organisatie Functie	Toelichting (Ferguson, Charles et al., 2010)
Henry (Hank) Paulson 	Bush Jr. Administration <i>Secretary of the Treasury (2006-2009)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Hiervoor CEO Goldman Sachs • Weigerde een garantie te geven aan Barclay's die als enige geïnteresseerd was om Lehman Brothers over te nemen. • Vroeg, nadat hij namens de Am. overheid AIG had overgenomen om een extra \$700 biljoen om ook banken over te nemen. • On Sept. 7th, 2008, Henry Paulson announced the federal takeover of Fannie Mae and Freddie Mac, two giant mortgage lenders on the brink of collapse • "He was the senior advocate for prohibiting the regulation of credit default swaps; and also lifting the leverage limits on the investment banks."
David McCormick 	Bush Jr. Administration <i>Under Secretary of the Treasury</i> <ul style="list-style-type: none"> • Geeft in een interview aan dat de 'regulators' (van de Bush jr. Adm.) een goed beeld hadden bij de financiële situatie van de belangrijke financiële instituties. • Interviewer geeft aan dat dit niet waar is en stelt dat Frederic Mishkin wist dat de ratings van de rating agencies niet accuraat waren.
Glenn Hubbard 	Bush Jr. Administration <i>Chief Economic Advisor</i> <ul style="list-style-type: none"> • Is ook Dean bij Columbia Business School • Geeft antwoord op vragen in zijn rol als wetenschapper (zie verder)
Robert Rubin 	Clinton Administration <i>Treasury Secretary</i> <ul style="list-style-type: none"> • Former CEO of the investment bank Goldman Sachs, later earned \$126 mln als chairman Citigroup • O.l.v. Rubin (Greenspan en Summers) werd deregulatie voortgezet.
Larry Summers 	Clinton Administration <i>Treasury Secretary</i> <ul style="list-style-type: none"> • Harvard Economics professor; later made \$20 mln as a consultant to a hedge-fund that relied heavily on derivatives • Verdient later ook €10 mln per jaar als consultant voor financiële organisaties. • Werd in 2010 Chief Economic Advisor voor Obama • Hoopte op legale zekerheid voor derivaten • Directeerde Brooksley Born (met 13 bankieren in zijn kantoor) om te stoppen met haar plan voor de regulatie van derivaten
Brooksley Born 	Clinton Administration <i>Chairwoman Commodity Futures Trading Commission</i> <ul style="list-style-type: none"> • Running the derivatives practice at Arnold & Porter: overzag de derivatives market • In May of 1998, the CFTC issued a proposal to regulate derivatives. • Clinton's Treasury Department had an immediate response (zie bij Larry Summers, 5^e bullet)
Arthur Levitt 	Clinton Administration <i>Chairman US Securities and Exchange commission</i> <ul style="list-style-type: none"> • issued a joint statement (Rubon, Summers, Greenspan) condemning Brooksley Born, and recommending legislation to keep derivatives unregulated

Naam Organisatie Functie	Toelichting (Ferguson, Charles et al., 2010)
Michael Greenberger 	Clinton Administration <i>Deputy Director Commodity Futures Trading Commission</i> <ul style="list-style-type: none"> • Werkte samen met Brooksley Born aan een voorstel om derivaten te reguleren.
Donald Regan 	Reagan Administration <i>Treasury Secretary</i> <ul style="list-style-type: none"> • "Wall Street and the president do see eye to eye. I've talked to many leaders of Wall Street. They all say, we're behind the president one hundred percent."
Christopher Cox 	Reagan Administration <i>Chairman US Securities and Exchange commission</i> <ul style="list-style-type: none"> • "In this amazing world of instant global communications, the free and efficient movement of capital is helping to create the greatest prosperity in human history"
Lynn E. Turner 	Reagan Administration <i>Chief Accountant US Securities and Exchange commission</i> <ul style="list-style-type: none"> • Bevestigt dat de US SEC systematisch haar personeel heeft teruggebracht naar 1 persoon ("die het licht uit kon doen").
Barney Frank 	US House of Representatives <i>Chairman Financial Services Committee</i> <ul style="list-style-type: none"> • Geeft aan dat Larry Summers waarschijnlijk nooit spijt heeft gehad. • Vindt het jammer dat Brooksley en haar plan om derivaten te reguleren werd overruled door de Clinton Adm. En later ook door Congress
Elliot Spitzer 	New York <i>Governor</i> <ul style="list-style-type: none"> • Voorheen New York Attorney General • "The regulators didn't do their job. They, they had the power to do every case that I made when I was state attorney general. They just didn't want to." • Onderzoek van Spitzer wees uit dat bij gebrek aan federale actie en zelfregulatie het nodig was dat anderen regulatie zouden doen. De financiële sector bracht zelf mensen in, maar dat waren volgens Spitzer mensen waarvan ze wisten dat ze zouden falen. Men zei niet goed of fout maar gewoon dat 'iedereen het deed'.
Sen. Phil Gramm 	Texas Senator <i>Chairman of the Senate Committee on Banking, Housing and Urban Affairs</i> <ul style="list-style-type: none"> • Barney Frank: "In 2000, uh, Senator Phil Gramm took a major role in getting a bill passed that pretty much exempted derivatives from, from regulation." • Phil Gramm: "They are unifying markets, they are reducing regulatory burdens. I believe that we need to do it."
Eric Halperin 	Center for responsible lending Washington DC <i>Director</i> <ul style="list-style-type: none"> • Halperin: "The banker makes more money if they put you in a subprime loan, that's where they're gonna, that's where they're gonna put ya."

Naam Organisatie Functie	Toelichting (Ferguson, Charles et al., 2010)
<p>Henry Waxman</p> 	<p>House Oversight Committee <i>Chairman</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertelt Joseph Cassano dat hij het idioot vindt dat klokkenluider Joseph St. Denis geen bonus kreeg toen hij het bedrijf probeerde te waarschuwen. • Ondervraagt verder ook Richard Fuld (CEO Lehman)
<p>Sen. Carl Levin</p> 	<p>Governmental affairs Subcommittee on investigations <i>Chairman</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ondervraagt verschillende vertegenwoordigers van Goldman Sachs
<p>Sen. Tom Coburn</p> 	<p>Governmental affairs Subcommittee on investigations <i>Ranking member</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ondervraagt ook vertegenwoordigers van Goldman Sachs
<p>Sen. Susan Collins</p> 	<p>Homeland Security & Governmental Affairs Committee <i>Chairwoman</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ondervraagt ook Goldman Sachs vertegenwoordigers, bijv. op hun plicht klanten goed te informeren.

7. Federal Reserve Board





Naam Organisatie Functie	Toelichting (Ferguson, Charles et al., 2010)
Ben Bernanke 	Federal Reserve Board <i>Chairman (2006-Present)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Daarvoor Chairman of the Council of Economic Advisers Bush jr. Adm. • Ben Bernanke became chairman of the Federal Reserve Board in February 2006, the top year for subprime lending. But despite numerous warnings, Bernanke and the Federal Reserve Board did nothing. • In 2009, Barack Obama reappointed Ben Bernanke.
Alan Greenspan 	Federal Reserve Board <i>Chairman (1987-2006)</i> <ul style="list-style-type: none"> • In 1985, when federal regulators began investigating him, Keating hired an economist named Alan Greenspan. In this letter to regulators, Greenspan praised Keating's sound business plans and expertise; and said he saw no risk in allowing Keating to invest his customers' money. Keating reportedly paid Greenspan 40,000 dollars. Charles Keating went to prison shortly afterwards. As for Alan Greenspan, President Reagan appointed him chairman of America's central bank, the Federal Reserve. Greenspan was reappointed by presidents Clinton and George W. Bush. • Through the Home Ownership and Equity Protection Act, the Federal Reserve Board had broad authority to regulate the mortgage industry. But Fed Chairman Alan Greenspan refused to use it. Barney Frank: "Alan Greenspan said, no, that's regulation; ideologically, I don't believe in it." • Wilde volgens Robert Gnaizda niet aan het idee dat de financiële markt te complex was. • Alan Greenspan: "Regulation of derivatives transactions that are privately negotiated, by professionals, is unnecessary." • Alan Greenspan: "I wish to associate myself with all of the remarks of Secretary Summers".
Paul Volcker 	Federal Reserve Board <i>Chairman (1979-1987)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Vindt Walstreet-salsrissen excessief • Zijn inkomen in 1969 was volgens hem zo'n \$45.000.
Frederic Mishkin 	Federal Reserve Board <i>Member (2006-2008)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Zat in de Consumer Community Affairs Committeewaarin Robert Gnaizda zeer expliciet had gewaarschuwd dat er iets vreselijk mis ging. Desgevraagd wat er met de waarschuwing gedaan was door de FED, geeft Mishkin vertwijfeld vage antwoorden die erop neerkomen dat er niets mee is gedaan. • Geeft na doorvragen van de interviewer ook toe dat de credit ratings van de rating agencies niet accuraat waren. De ratings waren hoog terwijl organisaties op het punt stonden failliet te gaan of te worden overgenomen. • Mishkin trekt zich in 2008 terug om aan de revisie van een tekstboek te werken (terwijl de financiële sector op de fles aan het gaan is). • Mishkin werd door de IJslandse Kamer van Koophandel maar liefst \$124.000 betaald om een paper te schrijven. De paper bevatte een positieve review over de IJslandse economie, terwijl die economie allesbehalve stabiel was op het moment van het onderzoek. • Interviewer confronteert Mishkin ermee dat op zijn CV de titel van het rapport gewijzigd is van financieel stabiel naar financieel <i>instabiel</i> (Mishkin denkt dat het een typefout is).
William C. Dudley 	Federal Reserve Bank New York <i>President (2009-Present)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Formar Chief Economist Goldman Sachs. Schreef met Glen Hubbard waarin crediet derivaten werden aanbevolen.

Naam Organisatie Functie	Toelichting (Ferguson, Charles et al., 2010)
<p>Timothy Geithner</p> 	<p>Federal Reserve Bank New York <i>President (2003-2009)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Eliot Spitzer: "When Tim Geithner was testifying to be confirmed as Treasury secretary, he said, I have never been a regulator. Now that said to me, he did not understand his job as president of the New York Fed." • Geithner was the president of the New York Federal Reserve during the crisis, and one of the key players in the decision to pay Goldman Sachs 100 cents on the dollar for its bets against mortgages.

8. Internationaal

Naam Organisatie Functie	Toelichting (Ferguson, Charles et al., 2010)
<p>Dominique Strauss-Kahn</p> 	<p>IMF <i>Managing Director</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vindt desgevraagd niet dat het voor het IMF extreem moeilijk is om de VS te bekritisieren. • Zij tegen de VS-overheid, Treasury en FED dat er een enorme crisis voor ons lag. • Zegt dat hij op een bijeenkomst met gezagdragers en bankiers te horen kreeg dat de bankiers vonden dat ze gereguleerd moesten worden omdat ze van zichzelf vonden dat ze te gretig waren. Dit kwam op het moment dat ze bang waren en iedereen kon zien hoe de crisis aan het ontstaan was, en waarom.
<p>Raghuram Rajan</p> 	<p>IMF <i>Chief Economist</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • "It was, uh, I guess, the central bankers of the world. Um, ranging from Mr. Greenspan himself; Ben Bernanke; Larry Summers was there; Tim Geithner was there. The title of the paper was, essentially: Is Financial Development Making the World Riskier? And the conclusion was, uh, it is."
<p>Christine Lagarde</p> 	<p>Frankrijk <i>Finance minister</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Was in februari 2008 op een meeting met Henry Paulson. Desgevraagd zij deze dat alles goed onder controle was in de VS. • Werd pas na het omvallen van Lehman Brothers daar van op de hoogte gebracht. Ze reageerde 'holy cow'... • In September of 2009, Christine Lagarde and the finance ministers of Sweden, the Netherlands, Luxembourg, Italy, Spain, and Germany called for the G20 nations, including the United States, to impose strict regulations on bank compensation. And in July of 2010, the European Parliament enacted those very regulations. The Obama administration had no response.
<p>Andrew Sheng</p> 	<p>China Banking Regulatory Commission <i>Chief Advisor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Narrator: That same week, AIG owed 13 billion dollars to holders of credit default swaps; and it didn't have the money. ANDREW SHENG: AIG was another hub. If AIG had stopped, you know, all planes may have to be, you know, stop flying.
<p>Lee Hsien Loong</p> 	<p>Singapore <i>Prime Minister</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Even as the crisis unfolded, we didn't know how wide it was going to spread, or how severe it was going to be. And we were still hoping that there would be some way for us to have a shelter, and be, uh, less battered by the storm. But it is not possible. It's a very globalized world; the economies are all linked together.

9. Wetenschap

Naam Organisatie Functie	Toelichting (Ferguson, Charles et al., 2010)
<p>Nouriel Roubini</p> 	<p>NYU Business Schools <i>Professor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • If you look at the cost of it — destruction of equity wealth, of housing wealth; the destruction of income, of jobs; 50 million people globally could end up below the poverty line again — this is just a, a hugely, hugely expensive crisis. • The financial sector, Wall Street being powerful; having lobbies, having lots of money; step by step, uh, captured the political system; you know, both on the Democratic and the Republican side. • Everybody in this, uh, securitization food chain, from the very beginning until the end; they didn't care about the quality of the mortgage; they were caring about maximizing their volume, and getting a fee out of it. • On Wall Street, this housing and credit bubble was leading, uh, to hundreds of billions of dollars of profits. You know, by 2006, about 40 percent of all profits of S&P 500 firms was coming from financial institutions. • People were essentially being rewarded for taking massive risks. Uh, in good times, they generate short-term revenues and profits, and therefore bonuses. But that's gonna lead to the firm to be bankrupt over time. That's a totally distorted system of compensation. • Then came Nouriel Roubini's warnings in 2006; Allan Sloan's articles in Fortune magazine and the Washington Post in 2007; and repeated warnings from the IMF. • When the crisis started, uh, both the budha-, uh, Bush administration and uh, and the Federal Reserve were totally behind the curve. They did not understand the extent of it. • It was scary. You know, the entire system froze up; every part of the financial system, every part of the credit system. Nobody could borrow money. It was like a cardiac arrest of the global financial system. • JP Morgan took over first Bear Stearns and then WAMU; Bank of America took over Countrywide and Merrill Lynch; Wells Fargo took over Wachovia.
<p>Glenn Hubbard</p> 	<p>Columbia Business Schools <i>Dean</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vindt dat Columbia Business School geen significant conflict of interest probleem heeft. • Vindt niet dat de financiële industrie teveel macht in de US heeft. • Werd \$100.000 betaald om te getuigen voor twee Bear Stearns hedgefonds managers die werden vervolgd voor aandelenfraude • Twijfelt eraan dat de academische wereld een belangenconflict heeft in de financiële sector. • I think what should be publicly available is whenever anybody does research on a topic, that they disclose if they have any financial conflict with that research. • I can't imagine anybody not doing that – in terms of putting it in a paper. You would, there would be significant professional sanction for failure to do that. • Verwijzend naar Hubbards CV vraagt hij of er toch niet een belangenconflict is. • Hubbard wenst het interview niet langer dan 3 minuten voort te zetten.
<p>Samuel Hayes</p> 	<p>Harvard Business Schools <i>Professor Emeritus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • In the traditional, uh, investment-banking-partnership model, the partners put the money up. And obviously, the partners watched that money very carefully. They wanted to live well, but they didn't want to bet the ranch on anything. • Morgan Stanley, in 1972, had approximately 110 total personnel; one office; and capital of 12 million dollars. Now, Morgan Stanley has 50,000 workers, and has capital of several billion; and has offices all over the world.
<p>Andrew Lo</p> 	<p>MIT Laboratory & Financial Engineering <i>Professor & Director</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulators, politicians, and businesspeople did not take seriously the threat of financial innovation on the, uh, the stability of the financial system. • Recently, neuroscientists have done experiments where, uh, they've, uh, taken individuals and put them into an MRI machine. And they have them play a game where the prize is money. And they noticed that when these subjects earn money, the part of the brain that gets stimulated is the same part that cocaine stimulates.

Naam Organisatie Functie	Toelichting (Ferguson, Charles et al., 2010)
<p>Frank Partnoy</p> 	<p>University of California Law & Finance <i>Professor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • AAA-rated instruments mushroomed from just a handful to thousands and thousands. • I've now testified before both houses of Congress on the credit rating agency issue. And both times, they trot out very prominent First Amendment lawyers, and argue that when we say something is rated AAA, that is merely our opinion; you shouldn't rely on it.
<p>Kenneth Rogoff</p> 	<p>Harvard Economics <i>Professor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rajan wa- (IMF), you know, hit the nail on the head. What he particularly said was, you guys have claimed you have found a way to make more profits with less risk. I say you've found a way to make more profits with more risk, and there's a big difference. • The SEC somehow decided to let investment banks gamble a lot more. That was nuts. I don't know why they did that, but they did that.
<p>Joanthan Alpert</p> 	<p>Onafhankelijk <i>Therapeut</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Clients include many high level Wall Street ExecutivesIt's part of their behavior, it's part of their personality. And that manifests outside of work as well. It's quite typical for the guys to go out, to go to strip bars, to use drugs. I see a lot of cocaine use, a lot of use of prostitution. • A lot of people feel that they need to really participate in that behavior to make it, to get promoted, to get recognized.
<p>Simon Johnson</p> 	<p>MIT <i>Professor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Former Chief Economist IMF • Narrater: "In March of 2008, the investment bank Bear Stearns ran out of cash, and was acquired for two dollars a share by JP Morgan Chase. The deal was backed by 30 billion dollars in emergency guarantees from the Federal Reserve." • Johnson: "That was the time when the administration could have come in, and put in place, you know, various kinds of measures that would have reduced system risk."
<p>John Campbell</p> 	<p>Harvard Economics <i>Chairman</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ziet desgevraagd niet waarom wetenschappers belangenverstreming of verdiensten zouden moeten rapporteren
<p>Martin Feldstein</p> 	<p>Harvard Economics <i>Professor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • As President Reagan's chief economic advisor, he was a major architect of deregulation. • And from 1988 until 2009, he was on the board of directors of both AIG and AIG Financial Products, which paid him millions of dollars.

Bijlage 3 *As it is in heaven*: transcriptie

- **(00.40) Een jongetje wordt geslagen als hij viool speelt**
Een jongetje speelt viool in een maïsveld. Er zijn nog een paar jongetjes en het vioolspelertje moet vluchten omdat ze hem in elkaar willen slaan. Het lukt niet te vluchten dus hij wordt gemolesteerd.
- **(01.35) Dirigent bloedt terwijl hij dirigeert**
Daniel Daréus staat een orkest te dirigeren, maar bloedt daarbij (flashback scènes van het jongetje dat in elkaar wordt geslagen).
- **(02.05) Het jongetje mag naar een andere school**
Moeder van het jongetje dat in elkaar is geslagen zegt 'lieve Daniel, je hoeft nooit meer bang voor die jongens te zijn' en zegt dat hij naar een andere school mag. Ze zegt dat zijn vader haar daarin gesteund had als hij nog zou leven.
- **(02.45) De droom van Daniel Daréus**
De volwassen Daniel Daréus zegt dat hij als klein jongetje de droom had om muziek te maken die de harten van mensen zou openen. Er worden beelden getoond van Daniel die steeds in een verdere fase van zijn leven viool speelt en zich ontwikkelt.
- **(03.29) Moeder Daniel overlijdt**
Op zijn veertiende doet hij mee aan een talentenjacht en kijkt naar buiten als hij aan het oefenen is. Hij ziet buiten zijn moeder oversteken en dodelijk aangereden worden door een auto.
- **(03.37) Daniel is wereldberoemd**
Daniel is volwassen en wereldberoemd en deelt handtekeningen uit aan verschillende mensen. Er is veel pers op de been. Zijn impresario zegt tegen Daniel dat ze nu aan de top zijn. Hij zegt dat Daniel voor de eerstkomende 8 jaar volgeboekt is. Daniel vraagt verbaasd en geschrokken of zijn impresario dus weet wat hij de eerstkomende acht jaar zal doen. Die antwoordt bevestigend. Daniel krijgt het benauwd.
- **(04.28) Een gestreste daniel**
Daniel wordt boos op zijn orkestleden die zich naar zijn zin te weinig inzetten en onvoldoende kwaliteit leveren. Hij windt zich zo op dat hij erg moet hoesten.
- **(04.50) Daniel zakt in elkaar**
Halverwege een volgend optreden zakt Daniel in elkaar tijdens het dirigeren van het orkest.
- **(05.50) Daniel arriveert in zijn geboortedorp om uit te rusten**
Daniel komt aan in zijn geboortedorp waar het erg sneeuwt. Voor de eerste keer in zijn leven is zijn agenda helemaal leeg zegt hij. De dokter heeft gezegd dat het een hartaanval was tijdens dat bewuste laatste optreden. Niet fataal, maar het hart was volgens de dokter wel volkomen versleten. Hij vertelt niet te weten waarom hij terugkeert naar zijn geboortedorp. Soms doe je iets zonder te weten waarom. Hij ging ervan uit dat niemand in het dorp wist wie hij was of dat hij ooit in het dorp had gewoond.
- **(08.16) Thuis: het oude schoolgebouwtje**
Daniel arriveert in een oud schooltje. Dat is zijn onderkomen in het dorp. Hij kijkt wat rond in het gebouwtje. Zijn koffers en piano zijn al bezorgd. Daniel kijkt naar buiten en ziet in de sneeuw een wit konijn. Hij pakt snel zijn Polaroid en maakt er een foto van. Hij zwaait naar het wegrennende konijn en loopt naar buiten, daar geniet hij op blote voeten en in zijn shirt van de sneeuw en de rust die hij ervaart.
- **(10.03) Daniel maakt kennis met pastoor Stig**
Stig komt langs bij Daniel in de oude school. Stig stelt zich voor en geeft Daniel een bijbel. Het is de gewoonte zegt hij om dat bij elke nieuwkomer te doen, "uit naam van Jezus Christus". Stig vertelt dat hij 25 jaar geleden met zijn vrouw in het dorp kwam wonen. Daniel vertelt dat hij vooral zal 'luisteren'. Stig nodigt Daniel uit om bij hem en Inger te komen eten, maar Daniel blijft liever alleen. Stig nodig Daniel uit een concert te geven, maar deze laatste stoort zich daaraan en zegt dat hij niet meer optreedt. Stig zegt dat de kerk wel heel mooi is.

- **(12.00) Kennismaking met Conny**
Conny van de garage komt met het geweer van Stig en schiet het net door Daniel gefotografeerde konijn dood. Stig vindt ook dit normaal. Het konijn leeft nog half en Conny slaat het beest dood tegen de muur. Stig vindt dit normaal en accepteert het konijn voor het kerstdiner. Conny refereert aan Daniel als 'zo'n artistiek type'.
- **(13.30) Kennismaking met Lena die Daniel een bandje met muziek geeft**
Lena huult en er komt een klant binnen. Ze gaat amicaal met de klant om. Blijkbaar kent iedereen elkaar in het dorp. Ze moet iets afrekenen voor Daniel. Hun ogen ontdekken elkaar. Lena weet al dat Daniel de oude school heeft gekocht. Ze heeft een bandje met muziek en vraagt of Daniel er naar wil luisteren. Daniel ziet er verliefd uit. Lena ook trouwens.
- **(15.50) Kennismaking met Arne die Daniel van het kerkkoor vertelt**
Daniel komt in Arne's winkel waarin hij alles verkoopt. Daniel wil een fiets hebben. Ze proberen een prijs voor de fiets overeen te komen. Arne wil Daniel ook iets laten zien. Ze hebben nl. een kerkkoor in het dorp dat elke donderdag bij elkaar komt in het gemeentehuis. Ze geven een lenteconcert en Arne vindt Daniel de juiste man om... Maar Daniel weigert en raakt in paniek, zegt dat hij te ongeduldig is. Arne stelt voor dat het alleen maar gaat om een beetje advies te geven. Daniel zegt dat hij alleen maar komt om te luisteren. Hij wil blijkbaar niets actiefs doen, alleen genieten. Arne haakt daar op in en stelt voor dat Daniel donderdag komt om te luisteren.
- **(18.00) Kerkkoor vraagt zich af of ze een ev. nieuwe leider accepteren**
Er ontstaat wat onenigheid omdat Siv, de vrouw van Arne, eigenlijk de leiding heeft en zich in haar autoriteit voelt aangetast als ze hoort dat de wereldberoemde Daniel langskomt. Ze denkt dat hij haar rol over zal nemen. Maar iedereen stelt haar gerust, ook Inger. Siv vraagt Inger of Stig er wel vanaf weet. Maar Arne zegt dat Stig er niets mee te maken heeft. Een aantal mensen willen wel en een aantal willen niet voor Daniel zingen als hij langskomt. Arne leidt aan grootheidswaanzin volgens zijn vrouw Siv.
- **(19.08) Daniel hoort het kerkkoor voor het eerst**
Daniel komt langs. Gabriella, de vrouw van Conny excuseert zich. Ze discussieert met Conny over het feit dat ze niet thuis is. Blijkbaar maakt Conny daar een probleem van. Het koor zingt kerstliedjes. Daniel gaat zitten en luistert. Daniel applaudisseert en geeft direct al feedback, dus niet alleen maar luisteren. Arne zegt dat ze wel beter zouden kunnen. Daniel schrikt van de emotie en maakt zich direct uit de voeten. Het koor gaat uit z'n dak dat Daniel had gezegd dat het meeste wel aardig klonk.
- **(23.05) Conny blijkt Daniel vroeger gepest en in elkaar geslagen te hebben**
Daniel ziet hoe Conny Gabriella in elkaar slaat. Hij wil niet dat ze weggaat. Daniel wil haar beschermen maar Conny slaat hem zijn huis uit. Daniel komt erachter dat Conny de jongen is die hem vroeger pestte.
- **(25.05) Daniel luistert het bandje van Lena**
Daniel luistert het bandje van Lena. Er staat een nummer op. Daniel vindt het leuk wat hij hoort.
- **(25.35) Kerkdienst o.l.v. Stig met centraal daarin het zondebegrip**
Kerkdienst o.l.v. Stig. Een heel verhaal waarin hij de gemeente voorhoudt hoe zondig ze wel niet zijn. "Ik heb gezondigd in gedachten en in woord en daad. Ik heb niet boven alles van u gehouden of meer van mijn naaste buur dan van mijzelf". De gemeente spreekt hem na en kent de tekst dus uit hun hoofd. "Door mijn zonden ben ik schuldig aan meer dan ik kan begrijpen en draag zo bij aan 's-werelds veronachtzaming van u. Ik smeed u help mij mijn zonden te beëindigen. Vergeef mij in de naam van Jezus Christus, amen".
- **(26.27) Het bandje van Lena inspireert Daniel toch het koor te leiden**
Daniel spoedt zich naar Stig. Hij wil zich aanmelden als leider van het koor omdat hij enthousiast is van het bandje van Lena. Stig voelt zich vereerd, maar is ook realistisch. Het salaris is laag en in de kerk is het koud. Maar Daniel is vastbesloten. Hij wordt de nieuwe voorzanger van het koor, althans zo noemt Stig het. Inger heet hem welkom, maar Stig zegt dat de kerkenraad beslist. Hij stelt zich dus formeel op. Daniel heeft daar geen boodschap aan en zegt dat hij direct wil beginnen. Stig zegt dat het leiden van het koor ook bij de baan hoort. Daniel is gepassioneerd, hij wil onmiddellijk beginnen.

- **(27.30) Eerste bijeenkomst koor o.l.v. Daniel**
Eerste bijeenkomst koor o.l.v. Daniel, formeel in aanwezigheid van Stig. Daniel vraagt het koor zich voor te stellen dat alle muziek er al was en zich in te leven. Het is een kwestie van luisteren en er klaar voor zijn. Het koor kijkt hem aan alsof hij gek is. Daniel zegt dat iedereen zijn unieke toon heeft, z'n eigen individuele toon. En die wil hij vinden. Er komt iemand met een hond binnen. Blijkbaar is het een ongedisciplineerd koor waarin van alles gebeurt en dat hoort blijkbaar ook zo daar. Arne gaat bellen Daniel irriteert zich omdat hij de aandacht niet krijgt. Er is geen focus.
- **(28.30) Daniel vraagt advies**
Daniel vraagt advies aan zijn leraren in Italië. Hoe om te gaan met 'menselijke stemmen'? Hoe moet hij beginnen? Balans. De torso. En de maag.
- **(29.07) Daniels eerste onconventionele les aan het kerkkoor**
Terug bij het koor en Daniel voert de adviezen uit. Hij laat de leden hun maag masseren. Middenrif draaien. Vingers losmaken. Geluiden erbij maken. Slaande beweging. Zich uiten dus. Het gevoel een uitlaatklep geven. Daarna applaudisseren voor jezelf. Ze gaan op een rare manier over elkaar heen liggen en moeten een geluid maken. Doel is om ieders individuele toon te vinden. Iedereen lacht maar Daniel bedoelt het serieus. Ze eggen dat ze aan de dominee moeten denken en lachen nog harder.
- **(31.00) Stig kan het niet hebben dat zijn vrouw Inger gelukkig is**
Inger uit dat ze veel plezier heeft en praat aan de telefoon. Stig luistert argwanend. Inger lacht intrinsiek en zegt dat ze zich in lange tijd niet zo gelukkig heeft gevoeld. Stig wordt boos en kan het niet hebben dat Inger Daniel verdedigde aan de telefoon.
- **(31.50) Daniels tweede onconventionele les aan het kerkkoor**
Hele koor moet elkaars hand vasthouden. We zoeken de bron, de kern. Stig zit te kijken langs de kant om een oordeel te kunnen vellen en de boel in de gaten te kunnen houden. Daniel irriteert zich en zegt dat hij meedoet of weg moet gaan. Stig beïnvloedt Daniel en ook de sfeer in de rest van de groep. Inger schaamt zich voor haar man. Stig gaat weg maar waarschuwt Daniel dat er een groot verschil is tussen de mensen uit dit dorp en de grote wereld van de stad die Daniel gewend is, dus in de grote wijde wereld. Stig waarschuwt Daniel dat hij op hem let. Het koor is geschrokken en voelt zich geïntimideerd. Ze kennen Stig inmiddels wel, maar toch. Daniel gaat verder. Handen vasthouden en naar de bron. De telefoon van Arne gaat af. Daniel irriteert zich heel erg. De dikke eet wat chocola. De fluitketel gaat, iemand zegt dat het tijd is voor koffie. Iedereen loopt weg. Daniel spreekt zich uit. Hij vraagt of iemand er iets van begrepen heeft. Het gaat om ons. Om onze levens. Om wie we zijn. Alle muziek komt van binnen. Concentratie! Het koor kijkt geschrokken. Zonder concentratie kan er niets ontstaan! Lena zegt Daniel dat het allemaal zo nieuw voor de groep is en dat ze het niet gewend zijn.
- **(34.42) Koor geeft zich over aan Daniels onconventionele lessen**
Er lijkt een compromis te zijn gesloten. De groep doet mee en gaat geconcentreerd op zoek naar het binnenste. Er ontstaat een gezamenlijke klank. Daniel lacht tevreden. Ook Arne lacht enthousiast.
- **(35.35) Daniel structureert**
Daniel heeft foto's van alle koorleden op zijn piano geplaatst. Hij probeert klanken te sorteren.
- **(36.25) Tore wordt aan het koor toegevoegd**
Weer nieuwe oefeningen. De stem vibreert binnenin. De verstandelijk gehandicapte jongen Tore komt binnen en wil meedoen. Arne vindt dat hij niet mee kan doen omdat ze wel een bepaald niveau moeten halen. Lena vindt dat Tore mee moet doen. Arne zegt dat hij plannen met het koor heeft. Arne lacht de dikke Holmfrid uit. Daniel herkent Tores toon en hij doet mee. Tore is de bass
- **(39.30) Lena's 'losbandige leven'**
Lena heeft een nieuw vriendje en Siv Acne's vrouw kijkt het argwanend aan.
- **(39.50) Confrontatie Stig met zijn formele aanpak**
Inger vraagt zich af waarom de stem van Stig altijd zo plechtig klinkt bij huwelijken. Hij zegt dat het om een belangrijke beslissing maakt. Maar Inger vindt dat het mensen nerveus maakt. Stig heeft volgens Inger verschillende stemmen in de kerk. Inger doet enthousiast en is vrien-

delijk naar Stig. Maar Stig geeft niet thuis. Hij reageert geïrriteerd en wil slapen. Maar Inger meent het serieus. Stig wijst haar af en gaat slapen.

- **(41.10) Privéles Daniel voor Lena**
Lena oefent alleen met Daniel. Trui Lena uit. Siv komt binnenlopen en kijkt geschrokken naar de manier waarop Daniel en Lena oefenen. De manier van oefenen maakt Lena bang. Ze kan zich niet uiten. Ze weet niet of ze het durft. Daniel vertelt iets. Tijdens een oefening met zijn orkest viel het licht uit. Ze konden hem niet zien en ook elkaar niet. Maar de musici speelden door. Toen ervoer Daniel voor het eerst, gedurende 58 seconden, hoe alle zielen 1 waren. Hoe alle geesten één waren. Dit principe is het grote geheim vertelt Daniel. Als iedereen dat geheim kent kunnen ze de muziek laten komen. Lena is onder de indruk.
- **(43.04) Siv beklagt zich over Lena's gedrag**
Siv doet haar beklag bij Stig. Ze vertrouwt het niet. Er gebeurt iets met de mensen. De repetities gaan over niets concreets, zoals een liedje. Daniel voert iets in zijn schild volgens Siv. Stig had het altijd al gedacht en is vol interesse over wat Siv heeft te vertellen. Hij kan zijn vermoedens nu ook een uitlaatklep geven. Hij vraagt Siv te blijven opletten.
- **(44.00) Conny sleept Gabriella het gebouw uit**
Nog 6 weken voor het concert. Daniel heeft ja gezegd. Iedereen is blij. Ze gaan repeteren, maar nu ook met iets concreets, met een liedje. Maar nu komt Conny binnenstormen. Hij komt Gabriella halen. Hij sleurt haar het gebouw uit. Daniel wil haar redden maar wordt tegengehouden door Arne. Daniel krijgt het benauwd. Lena voelt onmacht en schreeuwt dat iedereen weet dat hij haar slaat. Gabriella kan niet losbreken van haar band met Conny. Ze is bang. Iedereen voelt zich rot. Tore schijt in zijn broek. Daar klagen mensen over. Lena neemt het voor hem op.
- **(47.20) Daniel componeert een nieuw lied**
Daniel componeert een liedje. Wijst ook de zangers toe.
- **(48.05) Daniel leert fietsen met Lena**
Daniel leert fietsen en komt Lena tegen. Ze gaat hem helpen. Fietsen is ook balans, net als in het koor zegt Lena. Daniel wordt verliefd en gaat ervan dansen.
- **(50.40) Siv beklagt zich opnieuw over Lena's gedrag en verlaat de groep**
Nieuwe oefening. Er is geen harmonie. Daniel vraagt of iemand iets op z'n lever heeft. Siv trekt de losbandigheid van Lena niet en vindt dat Lena niet bij het koor past. Het past volgens Siv niet bij het christelijk geloof dat Lena elke zaterdagavond feest viert en daarna god weet wat doet en de zondagochtend daarna dan in de kerk staat te zingen. Lena geeft een slecht voorbeeld volgens Siv. Volgens Arne is Siv jaloers op Lena. Siv loopt weg en voelt zich niet serieus genomen terwijl ze juist ingegaan is op de vraag om eerlijk te zijn.
- **(53.20) Een geweldig feest met het hele koor**
Jammer dan voor Siv, maar nu is het feest. Wijn en champagne. Florence wordt toegezongen. Lena gaat de tafel op en zingt een vrolijk liedje. Arne gaat dansen met Inger. Twee opgeschooten meisjes komen binnen en feesten mee. Siv, die er toch nog is, belt Stig en zegt Zonde in de parochie met gogo meisjes net als in sodom en gomorra. Inger doet een solo dans en gaat duidelijk helemaal uit haar dak, lekker ontspannen.
- **(55.20) Inger maakt Stig duidelijk dat er geen zonde bestaat**
Inger fietst naar huis. Stig gaat helemaal uit z'n dak. Hij heeft alles gehoord en weet alles. Inger weet van niks. Zonde is neergedaald zegt Stig. Inger, je hebt gezondigd in een kerkgebouw. Inger accepteert het niet langer. Het zit haar al 20 jaar dwars. Er bestaat geen zonde. Al dat verdomde gepraat over zonde bestaat alleen in Stigs hoofd. Er bestaat geen zonde. De kerk heeft de zonde uitgevonden. Met de ene hand de zonde verkondigen en met de andere hand vergeving schenken. Allemaal leugens om de mensen te onderdrukken, om macht te verkrijgen. Stig wil dat Inger God om vergiffenis vraagt. Maar God vergeeft niet zegt Inger, omdat hij nooit veroordeelt. Inger gaat de pornoplaatjes van Stig pakken. Stig voelt zich schuldig. Inger zegt dat de kerk van seksualiteit een zonde heeft gemaakt, niet God. Inger heeft behoefte aan onbelemmerde seks en dat heeft ze vervolgens ook met Stig. Ze onderdrukte tot nu toe alles wat ze voelde zag en dacht. Maar nu niet meer. Ze gaat ervoor en Stig doet mee.

- **(59.14) Stig schaamt zich voor seks met zijn vrouw Inger**
Stig is aan het bidden en vraagt om vergeving van de zonde, bedoelde de seks van daarvoor. Inger komt gelukkig naar Stig vanwege de eindelijk goede seks. Stig zegt dat wat er gister gebeurd is, niet gebeurd is. Inger schrikt zich rot. Stig zegt dat het nooit gebeurd is.
- **(1.00.00) Daniel biedt Gabriella de solo in zijn nieuwe lied aan, maar ze durft niet**
Het koor oefent in de kerk. Het lukt allemaal, iedereen is blij. Maar Stig luistert het koor af. Daniel wil het repertoire uitbreiden en introduceert zijn geschreven lied. Hij zegt dat het lied voor Gabriella is. De solo is voor haar. Gabriella schrikt. Daniel zegt dat hij het moeilijk kan geloven dat ze het niet kan (zoals zij zelf zegt). Maar Daniel heeft het voor haar gecomponeerd. Gabriella vraagt waarom Daniel er is. Hij zegt dat hij altijd een droom had. Muziek componeren die de harten van mensen opent. Dat is nog steeds zijn droom. Wat Daniel altijd tegenhield was dat hij het moeilijk vond om van mensen te houden. Gabriella vraagt of hij denkt dat zij hem niet aardig vindt. Daniel zegt dat hij dat niet denkt. Gabriella zegt dat iedereen verliefd is op Daniel. Inger is bijv. gek op je. Stig luistert nog steeds alles af en hoort ook dit. Gabriella neemt alles in zich op wat Daniel zegt. In de garage gaat ze dan luisteren naar wat hij heeft gezegd. Maar Conny zegt dat hij hem gaat neerschieten.
- **(1.04.09) Stig waarschuwt Daniel**
Stig vraagt waar Daniel me bezig is. Hij waarschuwt dat Daniel zijn functie niet mag misbruiken voor intieme relaties. Daniel loopt boos weg en vraagt naar ook maar één voorbeeld van wan-gedrag.
- **(1.05.37) Daniel en Lena zoenen**
Daniel en Lena fietsen weer en Lena zoent Daniel. Er rijden mensen voorbij die dit zien. Ze zoenen nog meer.
- **(1.06.35) Groep uit frustraties; Gabriella zal de solo zingen**
Gabriella is in elkaar geslagen. Ze proberen haar over te halen toch dat nummer te zingen. Arne denkt aan commerciële belangen. De rest denkt aan Gabriella. Arne maakt grappen over Holmfrid dikke buik. Holmfrid gaat uit z'n pan. Hij wordt al 35 jaar gepest door Arne. Inger troost hem. Gabriella pakt de tekst ten teken dat ze het nummer al zingen. Arne heeft spijt.
- **(1.10.12) Gabriella zingt haar solo in de kerk**
Het koor staat ineens in de kerk en zingt het nummer van Gabriella. "Vanaf nu is mijn leven van mij. Ik heb maar zo'n korte tijd op aarde. En mijn verlangen heeft me hier gebracht. Alles wat mij ontbrak en alles dat ik vergaarde. En toch is het de weg die ik verkoos. Mijn vertrouwen was eindeloos. Dat mij een klein stukje toonde. Van de hemel die ik nooit vond. Ik wil voelen dat ik leef. Al mijn dagen lang. Ik wil leven zoals ik wil. Ik wil voelen dat ik leef. In de wetschap dat ik goed genoeg was. Ik ben nooit mezelf verloren. Het sliep alleen in me. Mischien had ik nooit een keuze. Behalve dan de wil om te leven. Het enige dat ik wil is gelukkig worden. Zijn wie ik ben. En sterk en vrij zijn. De dag uit de nacht zien opkomen. Ik ben hier. En mijn leven is alleen van mij. En de hemel waarvan ik overtuigd was. Bleek ergens daar te zijn. Ik wil voelen. Dat ik mijn leven geleefd heb. Zoals ik wil". Conny en Stig kijken vol woede en onmacht naar hoe Gabriella dit zingt. De gemeente in de kerk applaudisseert laaiend enthousiast.
- **(1.15.38) Gabriella wordt weer geslagen door Conny**
Gabriella gaat naar huis en wordt in elkaar geslagen door Conny.
- **(1.17.38) Arne heeft koor ingeschreven voor het *Let the people sing* festival**
Het koor heeft tien nieuwe aanmeldingen inmiddels en oefent. Arne laat weten dat het koor is geaccepteerd voor het laat de mensen zingen koren festival dat in Oostenrijk op 28 juli zal plaatsvinden. Het koor is uitzinnig Maar Daniel gelooft zijn oren niet. Niemand en ook hij niet wist dat Arne het koor had ingeschreven. Daniel is boos: je kan niet wedijveren met zingen. Een wedstrijd in muziek vindt hij krankzinnig. Daniel wil niet weer onder die druk staan van toen. Maar het koor vindt dat Daniel het helemaal niet kan weten of het voor hen wel of niet goed is om naar Oostenrijk te gaan. Daniel is overstag. Als ze dan toch gaan zullen ze iets heel anders gaan doen. Ze zullen muziek horen die ze nog nooit gehoord hebben. Het koor gaat uit z'n dak. Maar Siv gaat het koor juist verlaten. Ze vindt het geen kerkkoor meer zegt ze nadat ze de hand van Daniel zag die die van Lena vasthield. Desgevraagd geeft Siv aan dat Daniel blijkbaar een keuze voor 'die slet' heeft gemaakt.

- **(1.21.10) Stig is jaloers**
Stig ziet allemaal foto's van Inger en Daniel. Inger irriteert zich suf.
- **(1.21.15) Lena wil serieus met Daniel**
Daniel en Lena gaan weer fietsen en komen bij een sloot. Lena kleedt zich uit en wil zwemmen. Lena raakt hiervan wat in de war en herinnert zich een vorige relatie waarin ze veel had geïnvesteerd maar waarvan bleek dat haar partner eigenlijk getrouwd was. Ze wil dat niet nog eens meemaken. Daniel trekt de emotie niet en trekt zich terug, fietst weg.
- **(1.23.25) Stig ontslaat Daniel**
De kerkerwaard heeft op 24 juni besloten dat Daniel ontslagen is als voorzanger zegt Stig. Er zijn volgens Stig beschuldigingen van diverse mensen. Stig wil de sleutels van de kerk en het parochiehuis terug.
- **(1.24.26) Inger kan het niet geloven**
Inger accepteert het niet en heeft medelijden met Stig. Ze vindt Stig een lafaard. Daniel ontslaan omdat het koor groter is dan het aantal kerkgangers. Volgens Inger ontslaat Stig Daniel omdat Daniel Stig doet denken aan dat waar Stig bang voor is. Het doet Stig volgens haar pijn om een man te zien die Stig laat inzien hoe klein hij eigenlijk is. Stig is volgens haar niet kwaad op Daniel maar op wat hij in Stig opwekt. Ze heeft medelijden met Stig. Praten over de kruisiging en dan zelf Daniel kruisigen.
- **(1.26.15) Stig beschuldigt Daniel van onzedelijk gedrag**
Stig deelt het koor mee dat Daniel is ontslagen. Lena zegt dat niemand begrijpt wat Stig zegt. Het koor gaat ervandoor, behalve Siv. Ze gaan naar Daniel. Ze willen nu bij Daniel oefenen. Lena vraagt om een verklaring van Daniel. Hoe heeft hij zijn positie misbruikt. Ze vraagt of Daniel met iedereen naar bed is geweest. Ze wil niet opnieuw voor de gek gehouden worden. Ze verwijt het koor dat ze destijds niets tegen haar hebben gezegd. Arne wist bijv. dat die dokter toen getrouwd was. Lena gaat weg, Tore zegt dat Daniel achter haar aan moet. Daniel vraagt Lena wanneer je weet dat je iemand leuk vindt. Hij geeft voorbeelden. Hij zegt Lena dat hij met niemand naar bed is geweest en niemand bedrogen heeft. Lena vindt Daniel vreemd maar gaat wel mee terug naar binnen om te oefenen. Er wordt feest gevierd.
- **(1.32.40) Stig slaat Inger**
Stig slaat Inger in haar gezicht. Hij schrikt ervan.
- **(1.33.33) Lena vertelt Daniel dat de dood niet bestaat**
De engelen in de school van Daniel zijn geschilderd door de opa van Lena. Lena zag vleugels bij Olga en Arne tijdens het laatste lied. Dezelfde vleugels als die van de engelen die door haar opa zijn geschilderd. Daniel kan die vleugels ook hebben. Het benauwt Daniel als ze dat zegt. Lena moet huilen en zegt de hele tijd te hebben geweten dat Daniel bang is. Maar dat hoeft niet zegt Lena. Daniel hoeft niet bang te zijn voor de dood. Dat wist Lena al vanaf het moment dat haar ouders stierven toen ze klein was. De dood bestaat niet. Ze ziet de vleugels ook bij Daniel. Dan gaat ze weg.
- **(1.36.45) Inger verlaat Stig**
Inger heeft Stig verlaten en slaapt bij Daniel.
- **(1.37.45) Gabriella verlaat Conny**
Gabriella komt bij de groep aan met haar kinderen. Ze heeft Conny verlaten. Ze is weer geslagen door Conny. Terwijl het koor oefent komt Conny langs om Gabriella te halen. Het koor belt hem dat. Conny gaat weg en sloop met zijn vrachtwagen de Volvo van Gabriella.
- **(1.40.49) Stig stort in**
Daniel gaat langs bij Stig (op verzoek van de laatste). Stig is radeloos. En dronken zo te zien. Hij wil Daniel doden en daarna zichzelf. Stig was iemand in het dorp. Mensen keken tegen hem op. Daniel heeft dat alles van hem afgenomen, incl. Inger. Stig windt zich zo op dat hij een hartaanval krijgt. Daniel redt hem en fietst naar huis. Onderweg komt hij water tegen en hij loopt dat water in.
- **(1.44.03) Conny slaat Daniel in elkaar**
Conny komt met zijn vrachtwagen langs en remt hard. Hij loopt het water in en slaat Daniel in elkaar. Lena, Gabriella en Inger verzorgen hem.

- **(1.45.45) Gabriella zegt Conny vaarwel**
Conny is opgesloten in de gevangenis en Gabriella zoekt hem op. Ze vertelt hem dat ze nooit meer bij elkaar zullen komen. Conny heeft spijt maar weet waar hij aan toe is. Gabriella hoopt dat Conny hulp zoekt tijdens zijn opsluiting, zodat hij ooit de kinderen nog kan zien. Ze laat foto's van de kinderen achter.
- **(1.46.30) Daniel voelt de liefde van het kerkkoor**
Daniel moet huilen. Het koor geeft hem.... Het koor zegt welkom thuis. Gabriella begint Amazing Grace te zingen. Daniel vertelt over zijn verleden. Zijn moeder had hem achtergelaten. Hij heeft zich met dit koor nog nooit beter gevoeld.
- **(1.49.05) Koor vertrekt naar Oostenrijk**
Het koor gaat in de bus. Daniel vraagt of Inger ooit nog terugkomt. Inger weet dat niet en gaat weg.
- **(1.51.51) Daniel verklaart Lena zijn liefde**
Ze zijn in Oostenrijk en er zijn allemaal mensen die de beroemde Daniel herkennen. Ook mooie vrouwen uit zijn verleden. Lena ziet hoe deze vrouwen hem adoreren. Daniel ziet zijn oude impresario en rent naar hem toe. Hij bedankt zijn impresario die op zijn beurt vraagt of hij bereikt heeft waar hij altijd van droomde. Daniel zegt dat hij denkt van wel. Zijn impresario vraagt verontwaardigd waarom dat met 'deze' mensen is. Daniel zegt omdat dat is omdat hij van ze houdt en zij van hem. Daniel schrikt er zelf van en zegt dat hij snel weg moet om iemand iets te vertellen. Hij gaat naar de kamer van Lena. Hij vraagt haar hoe, als je iemand aardig vindt, weet dat je van die persoon houdt. Ze zegt dat je dan graag bij die persoon wilt zijn. Dat je aan die persoon denkt. En dat je gelukkig bent als je bij die persoon bent. Daarop zegt Daniel dat hij eindelijk kan zeggen dat hij van Lena houdt. Ze gaan zoenen en eindigen in bed. Daniel moet erg hoesten. Lena vindt dat haar opa nog een engel op de muur moet schilderen.
- **(1.58.45) Daniel ervaart dat de mensen hun harten openen**
Daniel fietst gelukkig door de stad. De klok slaat en Daniel realiseert zich dat hij naar het festival moet. Hij fietst als een bezetene naar de concertzaal. Maar het koor staat er al en Daniel is er nog niet. Niemand weet waar hij is. Daniel arriveert bij de concertzaal en loopt via de trap omhoog. Er is iets niet goed met hem en hij loopt langzaam. Hij kan de trap naar de zaal niet op. Hij komt aan in het toilet. Hij valt op de grond met zijn hoofd tegen de radiator. Hij blijft liggen. Het koor gaat zingen zonder dirigent. Leden van het koor beginnen één voor één een neuriënd geluid te maken. Dit is hetzelfde geluid als toen het koor in contact raakte met Daniel waarbij het doel was om individueel in contact met het binnenste te komen, de kern. Het publiek kijkt wat vreemd. Steeds meet leden maken dit geluid. Iedereen houdt elkaars hand vast. Daniel kijkt verwaasd voor zich uit en hoort vaag het neuriënd geluid. Iedereen in de concertzaal incl. het publiek en de andere koren gaan staan en neuriën mee. Daniel hoort het geluid nu heel sterk en sluit gelukzalig zijn ogen. Hij bloedt hevig maar blijft gelukzalig kijken. In een granenveld wordt een klein jongetje met een viool omhoog getild. Einde van de film. Tijdens de aftiteling klinkt het lied dat het koor in de kerk gezongen heeft.