



HYPOCRISIE IN HET BEDRIJFSLEVEN

Een noodzakelijk kwaad?

Leerstoelgroep: Geschiedenis van de Filosofie
Master Filosofie van de Geesteswetenschappen
18 ECTS – 26-05-2017
Begeleider: Dr. H.A. Krop
Adviseur: Dr. B.H.E. Wempe
Aantal woorden: 21940

Ruben Koster

Inhoudsopgave

1: Inleiding.....	3
1.1. Methode.....	5
2: Algemene verkenning.....	8
2.1. Negatieve connotatie	8
2.1.1. Hypocrisie en de Bijbel	8
2.1.2. Kerkvaders - Gregorius de Grote.....	9
2.1.3. Thomas van Aquino.....	10
2.1.4. Doorwerking van de christelijke opvatting	11
2.1.5. Oprechtheid en Vertrouwen	11
2.2. Positieve(re) connotatie	12
2.2.1. Plato & Aristoteles – een positieve connotatie.....	13
2.2.2. Hypocrisie als thema in de politieke filosofie.....	14
2.2.3. Positieve of positievere connotatie.....	17
2.3. Neutraal hedendaags wetenschappelijk onderzoek	17
2.3.1. Inconsistenties.....	18
2.3.2. Dagelijks begripsgebruik.....	19
2.3.3. Zelfbedrog	20
2.4. Samenvatting.....	22
3: Hypocrisie in het bedrijfsleven – voorbeelden.....	23
3.1. De olie & gasindustrie	23
3.1.1. ExxonMobil.....	23
3.1.2. Shell	25
3.2. Volkswagen.....	26
3.3. ‘Greenwashing’ en Het Goude Windeï.....	27
4: Hypocrisie in het bedrijfsleven - verklaringen.....	29
4.1. Omstandigheden en structurerende principes	29
4.1.1. Discours analyse	29
4.1.2. De grens van de markt – het excuus van vraag en aanbod.....	32
4.1.3. Zogeheten ‘wicked problems’	34
4.2. Interne aangelegenheden	34
4.2.1. Verkokering	34
4.2.2. Reductie van complexiteit - belanghebbende.....	35
4.2.3. Mogelijkheidsvoorwaarden.....	36
4.2.4. Individuele verantwoordelijkheid	37
4.3. Samenvatting.....	37

5: Reflectie, acceptatie en verbetering	38
5.1 Bedrijfswetenschappen	38
5.1.1. De omgang met hypocrisie in het bedrijfsleven.....	38
5.1.2. Bedrijfskundig onderwijs	40
5.2 Filosofie en de bedrijfswetenschappen.....	41
5.3 Conclusie	42
5.4 Toekomstig onderzoek	43
6: Bibliografie	44

1: Inleiding

De aanleiding voor deze scriptie is mijn onbegrip over hypocrisie in en om het bedrijfsleven. Denk bijvoorbeeld aan het verzwijgen van klimaatverandering door ExxonMobil en de zogeheten sjoemelsoftware van Volkswagen.¹ Uit deze scriptie zal blijken dat hypocrisie een gelaagd en dubbelzinnig begrip is. Wat moeten we in de filosofie en de bedrijfskunde met het gedrag van dergelijke organisaties? De keuze voor deze twee studiegebieden is niet arbitrair. Ik heb zowel opleiding in de bedrijfswetenschappen² als filosofie gehad, te weten de bachelors *Business Administration* en *Filosofie van Beleid en Management*. Beide studies hebben een andere invalshoek en zijn juist daarom geschikt om hypocrisie in het bedrijfsleven te benaderen. Zo biedt filosofie ons de mogelijkheid om op zoek te gaan naar de ware aard van hypocrisie. We kunnen vanuit de filosofie hypocrisie doordenken en uiteindelijk een oordeel vormen. De bedrijfswetenschappen bieden een meer pragmatisch perspectief en de mogelijkheid om hypocrisie in de dagelijkse praktijk te begrijpen.

De zojuist genoemde dubbelzinnige aard van hypocrisie komt naar voren als we kijken naar de stichting JOGG.³ Deze stichting stimuleert het sporten bij kinderen om jeugdobesitas te verminderen, maar wordt gesponsord door Coca-Cola en Mac Donalds. Tevens verdient een bestuurder van de stichting zijn inkomen met een voedingsindustrie-marketingbureau dat zich richt op kinderen. Het is gebleken dat dit marketingbureau vooral werkt voor bedrijven die bekend staan om hun ongezonde producten, zoals Coca-Cola en Mac Donalds. De producten van deze bedrijven staan haaks op de ambities van de stichting JOGG. Er is klaarblijkelijk een verschil tussen wat mensen denken en dat wat ze doen, een bepaalde spanning tussen het theoretische en het praktische.

Het doel van deze scriptie is het begrijpen van het verschijnsel hypocrisie in het bedrijfsleven. Begrip van het verschijnsel hypocrisie is belangrijk, omdat hypocriet gedrag in het bedrijfsleven grote maatschappelijke schade teweeg kan brengen. De autofabrikanten die bewust de milieunormen ontduiken zijn hier een illustratie van. Zijn de bestuurders van dergelijke organisaties inherent slecht? Is dergelijk gedrag te wijten aan de soms zo dwingende kracht van economische groei? En hoe is het mogelijk dat de bestuurder van de stichting JOGG ogenschijnlijk tegenstrijdige waarden promoot? Het concept hypocrisie is zelf echter ook ambigue. In het dagelijkse taalgebruik heeft het begrip hypocrisie een negatieve connotatie. Hypocriet overkomen is geen nastrevenswaardige eigenschap, het is een vorm van onechtheid. Maar niet iedereen gebruikt het begrip op een dergelijke manier. Zo schrijft Jeremy Lott in zijn boek *In Defense of Hypocrisy* dat hypocrisie juist een bron van morele vooruitgang is.⁴ En ook in de politieke filosofie vinden we een positievere perceptie. Deze opvatting staat recht tegen over het dagelijkse begripsgebruik.

De volgende stappen zullen worden gezet om het bovenstaande te realiseren. Hoofdstuk 2 is een conceptuele verkenning van hypocrisie, in hoofdstuk 3 worden diverse voorbeelden van hypocrisie in het bedrijfsleven besproken en in hoofdstuk 4 proberen we deze voorbeelden te verklaren. Het eerste deel van deze scriptie is een poging om de ogenschijnlijke dubbelzinnigheid van de positieve en negatieve connotatie van hypocrisie te begrijpen middels een historisch onderzoek en een literatuurstudie. In hoofdstuk 2 onderzoeken we de (historische oorsprong) van de negatieve connotatie van hypocrisie, de positieve(re) connotatie van hypocrisie en nemen we hedendaags

¹ Beide bedrijven worden in hoofdstuk 3 besproken.

² Of: 'organisatiestudies'

³ Zwaan, J. (2015, 14 oktober) *Kindermarketing: vraagteken bij JOGG*. Marketing tribune. Verkregen op 08-04-2017 via: <http://www.marketingtribune.nl/food-en-retail/weblog/2015/10/kindermarketing-vraagteken-bij-jogg/index.xml>

⁴ Dit werk zal besproken worden in paragraaf 2.2.3.

wetenschappelijke onderzoek naar hypocrisie in ogenschouw. De negatieve connotatie van hypocrisie wordt hoofdzakelijk besproken aan de hand van christelijke denkers, de positieve(re) connotatie vooral aan de hand van de politieke filosofie. Hypocrisie in de politiek is van belang omdat het in de politiek sneller wordt aanvaard dan daarbuiten het geval is. In het onderzoek naar deze uitzondering op de regel vinden we mogelijkwijs aanleiding om ook in het bedrijfsleven uitzonderingen te maken. Al deze onderzoeken dienen om de veelkleurigheid en tegenstrijdigheid in het concept hypocrisie te expliciteren. Het concept hypocrisie is ambigue, maar juist de ambigüiteit maakt hypocrisie een waardevol instrument om het bedrijfsleven te onderzoeken. De levenspraktijk (in het bedrijfsleven) staat bloot aan een bepaalde spanning en hypocrisie is een middel om deze spanning te analyseren.

Na deze historische en algemene verkenning volgt in het tweede deel een toepassing op de bedrijfskundige praktijk. De bovenstaande diversiteit geeft handvatten om de bedrijfskundige praktijk te beoordelen. Om te demonstreren dat hypocrisie een bestaand probleem is zullen diverse voorbeelden worden besproken. Deze voorbeelden zijn daaropvolgend weer aanleiding om na te denken over mogelijke verklaringen van de voorbeelden. In hoofdstuk 5 komt de conceptuele analyse uit hoofdstuk 2 samen met de verklaringen van hoofdstuk 4. De verkenningen uit hoofdstuk 2 stellen ons in staat om te bepalen hoe men om moet gaan met hypocrisie in het bedrijfsleven en helpen ons te reflecteren op wat we waarnemen in de voorbeelden. Hoofdstuk 2 is daarmee een instrument om latere analyses mogelijk te maken.

Het bedrijfsleven is een ongelofelijk breed en divers fenomeen. Het is daarom logischer om in deze scriptie te kijken naar bepaalde aspecten van het bedrijfsleven waar hypocrisie vooral optreedt. Dat zijn bijvoorbeeld gebieden als belastingontwijking, milieuvervuiling, marketing en publieke relaties. Bij dergelijke onderwerpen is het immers eenvoudig en voordelig om af te wijken van de normen die je stelt hoog te houden. Een bedrijf kan stellen bij te willen dragen aan de maatschappij waarbinnen ze functioneert terwijl er tegelijkertijd weinig tot geen belasting wordt betaald. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de recente belastingontwijking van Starbucks. In zowel marketing als publieke relaties is het belangrijk om goed voor de dag te komen en is het eenvoudig jezelf beter te presenteren dan je daadwerkelijk bent. Desalniettemin zullen duurzaamheid en milieuvervuiling centraal staan in het tweede deel van de scriptie. Dit omdat milieuvervuiling en klimaatverandering wereldwijd tot grote problemen leiden en er tevens vrij eenvoudig hypocrisie te bespeuren is. Het bedrijfsleven speelt een grote rol in het veroorzaken, en in het oplossen van de problematiek. Daarnaast is milieuproblematiek een persoonlijke interesse.

Het bovenstaande komt tot uiting in de volgende onderzoeksvraag:

Hoe kan men hypocrisie (op het gebied van duurzaamheid) in het bedrijfsleven begrijpen en verklaren, en is deze hypocrisie zonder meer verwerpelijk?

1.1. Methode

De scriptie zal beginnen met een fenomenologische analyse van hypocrisie, gecombineerd met een begripsgeschiedenis. Deze aanpak geeft de mogelijkheid om de tegenstrijdigheid van het *verschijnsel* hypocrisie uitvoerig te analyseren. Zoals laatst nog door Bas Heije in een column in de NRC werd geconstateerd, is de praktijk van het omgaan van mensen met normen en idealen dubbelzinnig. Hij schrijft: 'Een mens is van nature inconsequent. Er is geen idealist die volledig naar zijn idealen leeft. Alleen een cynicus is nooit hypocriet'.⁵ Voor deze inherente dubbelzinnigheid van de morele praktijk van de mens – die bij hypocrisie zo duidelijk naar voren komt, zoals ik in deze scriptie probeer te laten zien – is in de filosofie nauwelijks aandacht. Eén van de weinige uitzondering is Simone de Beauvoir. Volgens haar leidt de ambiguïteit van de menselijke conditie noodzakelijk tot de ambiguïteit van de moraal. Zo stelt ze in haar *Pour une morale de l'ambiguïté* (1947) dat de mens een soeverein subject is, maar dat hij voor de andere soevereine subjecten om hem heen niets meer dan een object of een middel is.⁶ De Beauvoir noemt deze ambiguïteit fundamenteel en wil dit centraal stellen in haar filosofie. In plaats van het verbergen van de ambiguïteit streeft ze ernaar hier kracht uit te putten.⁷ Ook hypocrisie is een vorm van ambiguïteit in de menselijke conditie, zij het minder fundamenteel. De Beauvoir laat zien dat ambiguïteit inherent is aan het leven en dat het leven niet tot een rationele eenheid te reduceren is.

Ook vanuit de sociale wetenschappen is niet altijd voldoende aandacht voor de vaak conflicterende motieven die het menselijk handelen veroorzaakt. Te vaak probeert men het menselijk gedrag te verklaren vanuit één eigenlijk motief – meestal het streven naar eigenbelang – en ziet men idealen als oneigenlijk. Dat blijkt vooral bij de benadering van hypocrisie. Alleen in de Franse sociologie is gepoogd de tegenstrijdigheden van de moraliteit te thematiseren door te pleiten voor een niet-normatieve benadering van de moraal, die niet probeert bepaalde verschijnselen weg te verklaren. De ambiguïteit van de moraal is zichtbaar in het onderzoeksveld *de sociologie van de moraal*. Het streven in dit onderzoeksveld is het bestuderen van de moraal als zijnde een sociaal feit. Zo schrijft Lévy-Bruhl in 1905:

It consists in the consideration of ethical rules, obligations, laws, and whatever generally is contained in the conscience, as a given reality, as a unity of facts; in short, as an object of science that must be studied in the same spirit and by the same method as other social facts.⁸

Deze sociale feiten veranderen door de tijd en verschillen ook per locatie. Dat is voor Lévy-Bruhl aanleiding om te stellen dat er geen absolute of eeuwige moraal is.⁹ In plaats van te streven naar universele validiteit is het beter om de moraal sociologisch en objectief te bestuderen.¹⁰ Wat we hieruit mee kunnen nemen voor deze scriptie is dat de moraal divers is, en zelf tegenstrijdig kan zijn. Deze

⁵ Heije, B (2017, 13 mei) *Deugdmensen*. NRC/Handelsblad, p. 2.

⁶ De Beauvoir, S. (2004) *Philosophical Writings* (Red. Simons, A.M., Timmermann, M. & Mader, M.B.) Verenigde Staten, Universiteit van Illinois. pp. 289-290

⁷ Ibid. p. 291

⁸ Abend, G. (2010). What's new and what's old about the new sociology of morality. In *Handbook of the Sociology of Morality* (pp. 561-584). Springer New York. p. 564

⁹ Ibid. pp. 568-569 Deze stelling is voor Lévy-Bruhl geen aanleiding om scepticisme te omarmen. Het is voor hem geen of/of keuze. Zo stelt hij dat ook de natuurwetenschappen geen onweerlegbare of oneindige feiten kennen.

¹⁰ Ook vandaag de dag is het nog een actueel vakgebied, aldus Abend. Nieuwe uitdagingen ontstaan onder andere door ontwikkelingen in de filosofie en de (morele) neurowetenschappen. Ibid. pp. 572-579

(morele) tegenspraak zal ook zichtbaar worden binnen het begrip hypocrisie. Dit onderzoek is daarmee een combinatie van filosofie, in zover het uitgaat van de normativiteit en de waardegeladenheid van het menselijk bestaan, en de bedrijfskunde, doordat het menselijk handelen en bedrijven niet normatief benaderd.

In het eerste hoofdstuk kijk ik naar de traditie van het denken over hypocrisie. Het *Historisches Wörterbuch der Philosophie*¹¹ was, vanuit het begrip *Heuchelei*, het startpunt voor het identificeren van relevante filosofen en teksten. Op basis van die selectie wordt gebruik gemaakt van zowel primaire als secundaire literatuur. Hieruit blijken de tegenstrijdigheden waarmee de moderne mens hypocrisie benadert. Het kader om de auteurs te selecteren is historisch en feitelijk. De auteurs zullen daarbij nooit precies hetzelfde onder hypocrisie verstaan, en hun invloed is de gemene deler die hen het recht van toegang tot de scriptie geeft. In het vervolg zal blijken dat auteurs het begrip op verschillende manieren waarderen, maar dat er wel bepaalde elementen constant zijn. Zo gaan alle auteurs uit van onechtheid en veinzerij; je doet je anders voor dan je bent. De ene auteur zal dat opvatten als een zonde, terwijl de ander het ziet als een kenmerk van de edele mens of een vereiste in de politiek. De belangrijke verschillen zijn dan ook hoofdzakelijk connotatieverschillen. Daarbij heb ik mij niet beperkt tot het woord hypocrisie, maar ook woorden als veinzerij en huichelarij zijn mee genomen in het zoeken naar literatuur. De betekenis van deze woorden komt soms overeen – en is ook vaak uitwisselbaar met – de gangbare betekenis van het woord hypocrisie.

Een vergelijkbaar argument valt te maken voor begrippen als *oprechtheid* en *authenticiteit*. Dat is echter minder problematisch dan het op het eerste gezicht lijkt te zijn, omdat dit geen traditioneel filosofisch onderzoek is waarin een begrip een enkele eenduidige betekenis heeft. De ethiek gaat uit van helderheid en een eenduidig systeem, maar voor dit onderzoek is dat een eis die niet gesteld wordt en niet gesteld kan worden, omdat zij in de morele praktijk niet haalbaar is. Dit geldt ook voor de morele praktijk van het bedrijfsleven, zoals in het tweede hoofdstuk naar voren komt. Die (theoretische) helderheid is evenzeer afwezig in het (bedrijfs)leven. Begrippen worden in verschillende contexten anders gebruikt. De analytische kracht van het begrip hypocrisie staat juist voorop. Hypocrisie is een instrument om bepaalde merkwaardige en soms ongrijpbare verschijnselen in het bedrijfsleven te verklaren.

In diverse onderdelen van de scriptie wordt gebruik gemaakt van specialistische (wetenschappelijke) artikelen. Deze bronnen zijn allemaal op eenzelfde manier geselecteerd. Ik heb op basis van relevante kernwoorden literatuur verzameld. Voor het onderwerp zelfbedrog was dat onder andere 'self-deception'. Van tien tot twintig artikelen heb ik daaropvolgend de abstract gelezen, waarna ik een aantal artikelen in detail heb gelezen. Op basis van die zoektocht was ik in staat een aantal artikelen te selecteren die in mijn optiek representatief waren voor het onderwerp en tot op bepaalde hoogte een overzicht gaven van de beschikbare literatuur. Technische discussies over een klein onderdeel van de materie heb ik links laten liggen, omdat deze scriptie hypocrisie als onderwerp heeft. De diverse onderwerpen, zoals zelfbedrog, zijn instrumenteel in het bespreken van hypocrisie, maar deze besprekingen hebben niet als doel het desbetreffende specialisme tot in detail uiteen te zetten.

Naast wetenschappelijke artikelen wordt ook gebruik gemaakt van meerdere wetenschappelijke boeken. De boeken van Grant en Runciman zijn gekozen omdat ze ogenschijnlijk de enige zijn die zo duidelijk de relatie tussen hypocrisie en politiek bespreken. Onder andere op basis van de leerstoelen van Grant en Runciman ben ik tot de conclusie gekomen dat het betrouwbare

¹¹ Ritter, J. (1974). *Historisches Wörterbuch der Philosophie, Band 3: G-H*. Basel, Schwabe & Co, pp.1113-1115

bronnen zijn, ondanks dat er weinig materiaal is om hun werk mee te vergelijken. Het semiwetenschappelijke werk van Lott gebruik ik omdat het de meest uitgesproken positieve mening over hypocrisie is. Dit werk heeft weinig wetenschappelijke status, maar het boek wordt dan ook louter gebruikt om te demonstreren dat er positieve opvattingen over hypocrisie zijn. De waarde zit meer in zijn poging dan in de details van zijn werk.

De resultaten van hoofdstuk twee maken een analyse van hypocrisie in het bedrijfsleven mogelijk. Deze analyse is hoofdzakelijk gebaseerd op praktijkvoorbeelden. Het hier opvolgende hoofdstuk over mogelijke verklaringen stoelt weinig op (wetenschappelijke) literatuur. De meeste verklaringen zijn afgeleid op basis van hoofdstuk twee en drie, al maak ik wel gebruik van literatuur om de verklaringen meer kracht te geven. Deze literatuur is op eenzelfde manier verzameld als de specialistische artikelen in hoofdstuk twee.

Tot slot twee opmerkingen van Erasmus over handelaren en mensen die een proefschrift (voor een scriptie kan allicht hetzelfde, in mindere mate, gezegd worden) schrijven, om de toon te zetten.

Het allerzotste en allergemeenste is echter het gilde der handelaars, aangezien deze het vuilste beroep op de vuilste manier uitoefenen. Ofschoon ze liegen en valse eden afleggen, stelen, bedriegen en afzetten, werken ze zich toch op tot de hoogste kringen, omdat ze aan iedere vinger een gouden ring dragen.¹²

De beloning, die ze [*mensen die een proefschrift schrijven, R.K.*] er ten slotte voor krijgen – immers de lof van een enkeling – is wel heel duur betaald met al hun zwoegen, zweten en gebrek aan het zoetste, wat er bestaat: de slaap.¹³

¹² Desiderius Erasmus. *Lof der Zotheid*. (Dirkzwager, A. & Nielson, A.C., vertl.) p. 177

¹³ Ibid. pp. 189-191

2: Algemene verkenning

In dit deel wordt het fenomeen hypocrisie in zijn volle breedte onderzocht. De veelkleurigheid en tegenstrijdigheid van hypocrisie worden daarmee naar voren gehaald. Er is geen a priori begrip aan hypocrisie op te leggen. Dat zou leiden tot een onnodige en onjuiste inperking van het onderzoek. De inzichten uit dit deel worden gebruikt om in hoofdstuk vier na te denken over verklaringen voor hypocrisie in het bedrijfsleven en om in hoofdstuk 5 na te denken over hoe we met hypocrisie in het bedrijfsleven om moeten gaan. Deze conceptuele verkenning is dan ook instrumenteel voor de verdere analyses.

2.1. Negatieve connotatie

Om de tegenstrijdige aard van hypocrisie beter te begrijpen, moeten we weten hoe men door de eeuwen heen naar hypocrisie heeft gekeken. Uit het onderzoek kunnen we twee tegenstrijdige stromingen destilleren. De negatieve stroming zal eerst worden besproken, aan de hand van de Bijbel, de werken van Gregorius de Grote en Thomas van Aquino, en een paragraaf over oprechtheid en vertrouwen. Daaropvolgend gaan we naar de positieve stroming, hoofdzakelijk door te kijken naar het terrein van de politieke filosofie en de klassieke Grieken.

2.1.1. Hypocrisie en de Bijbel

De Bijbel is gezichtsbepalend en staat aan het begin van een lange traditie. Daarmee is de Bijbel ook het beginpunt van de negatieve connotatie van hypocrisie en daarmee van belang voor deze scriptie. Zo staat er in het Oude Testament, Job 13:16: "Ja, dit zal zelfs mijn redding worden, want huichelaars verschijnen niet voor hem". Hypocrisie is niet alleen het anders voor doen dan men daadwerkelijk is, maar ook het afwijken van Gods wil. De betekenis verandert naar heiligschennis.¹ In het Nieuwe Testament worden de farizeeën beschuldigd van huichelarij, waarbij de betekenis van huichelen dicht bij onze betekenis ligt. Zo schrijft Mattheüs:

Wanneer gij dan aalmoezen geeft, laat het niet voor u uitbazuinen, zoals de huichelaars doen in de synagogen en op de straten, om door de mensen geroemd te worden. Voorwaar, Ik zeg u, zij hebben hun loon reeds. Maar laat, als gij aalmoezen geeft, uw linkerhand niet weten wat uw rechter doet, opdat uw aalmoes in het verborgene zij, en uw Vader, die in het verborgene ziet, zal het u vergelden.²

Een gelijksoortige suggestie vinden we in het evangelie van Marcus:

Maar Hij zeide tot hen: Terecht heeft Jesaja van u, huichelaars, geprofeteerd, zoals er geschreven staat: 'Dit volk eert Mij met de lippen, maar hun hart is verre van Mij. Tevergeefs eren zij Mij, omdat zij leringen leren, die geboden van mensen zijn'.³

Een sterk toonzettend verhaal staat in Handelingen 5. Ananias en zijn vrouw Saffira verkochten een stuk grond, met als doel de gehele opbrengst aan de apostelen te geven. Ze hielden echter een

¹ Ritter, J. (1974). *Historisches Wörterbuch der Philosophie, Band 3: G-H*. Basel, Schwabe & Co, p.1113

² Mattheüs 6, 2-4

³ Marcus 7, 6-7

deel achter. Toen Petrus achtereenvolgens aan Ananias en Saffira vroeg naar de reden van hun handelen, vielen beiden dood neer op de grond. Het hypocriete gedrag werd met de hoogste prijs betaald.

Deze teksten ademen de algemene Bijbelse visie: hypocrisie wordt niet getolereerd. Deze ommekeer ten opzichte van Plato en Aristoteles, die we later zullen bespreken, werkt nog eeuwenlang door en zien we terug in teksten van kerkvaders en theologen. Om dat te aan te tonen zullen we onderstaand Gregorius de Grote en Thomas van Aquino bespreken. Daaropvolgend komt een hedendaags negatief daglicht op hypocrisie aan bod.

2.1.2. Kerkvaders - Gregorius de Grote

In de kerkelijke traditie besteden zowel Gregorius de Grote (540-604) als Isidorus van Sevilla (560-636) in het bijzonder aandacht aan de zonde van hypocrisie.⁴ Eerstgenoemde is een van de vier grote westerse kerkvaders en had een sterke invloed op de theologie en de liturgie.⁵ Hij is exemplarisch voor het vroegchristelijke denken over hypocrisie en is daarom, met zijn duidelijk uitgewerkte veroordeling van hypocrisie, in deze context relevant. Gregorius de Grote spreekt in zijn *Moralia in Job* in boek VIII en in boek XXXI over hypocrisie. De woorden hypocriet en hypocrisie vallen in deze boeken samen meer dan tachtig keer. Boek VIII gaat onder andere over het volgende vers uit Job 8: “Dat is het lot van hem die God vergeet, de hoop van de trouweloze gaat teloor”. In de Engelse vertaling van *Moralia in Job* wordt trouweloze vertaald als ‘hypocrite’. Voor Gregorius de Grote lijken beide begrippen dan ook uitwisselbaar. Voor hem is de hypocriet in zijn intenties niet trouw en streeft hij alleen naar het applaus van de mensen om hem heen.⁶ Het werk dat de hypocriet verzet, zal in de ogen van God nooit goed zijn.⁷ De hypocriet is voor Gregorius de Grote een mens met twee kanten. In het openbaar doet de hypocriet goed, maar uit het zicht van de mensen doet hij vele verwerpelijke daden.⁸

In boek XXXI vergelijkt Gregorius de Grote hypocrisie met een bepaalde vorm van simulatie, het creëren van een schijn: “Thus, doubtless, are all hypocrites, who, while they simulate the conduct of the good, possess a resemblance of a holy appearance, but have no reality of holy conduct.”⁹ En omdat de hypocrieten niet daadwerkelijk juist gedrag vertonen, vergelijkt hij ze met vogels die niet kunnen vliegen, maar wel mooie veren hebben. De uiterlijke schijn van de hypocriet brengt hem uiteindelijk nergens: hen zal geen plaats in het hiernamaals toebedeeld zijn.

Voor Gregorius de Grote is hypocrisie onlosmakelijk verbonden met het christendom. In zijn teksten gaat het niet over het voorwenden van deugden in het algemeen: voor hem telt alleen het onecht voorwenden van christelijke deugden, jezelf gedragen als een heilige terwijl je vanbinnen niet oprecht bent. Een mens mag echter wel fouten maken. Volgens Gregorius de Grote zijn er vele mensen die streven naar heiligheid, maar dit door zwakte en fouten niet bereiken. Deze gelovigen zijn niet hypocriet, want in tegenstelling tot de hypocrieten worden deze gelovigen liever gewezen op hun fouten. De hypocriet is zich bewust van zijn fouten, maar kiest ervoor deze fouten te verdoezelen en de complimenten van de mensen om hem heen te ontvangen.

⁴ Ritter, J. (1974). *Historisches Wörterbuch der Philosophie, Band 3: G-H*. Basel, Schwabe & Co, p.1113

⁵ Van der Linden, S. (1999). *De heiligen*. Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen

⁶ Gregorius de Grote. *The books of the morals – Book VIII - xli*. Verkregen op 16-07-2016 via: <http://www.lectionarycentral.com/GregoryMoralia/Book08.html>

⁷ Ibid. xliv

⁸ Diverse zinsneden als: ‘Or, as may well be, hypocrites are for this reason called evil-minded, because they make a shew of being wellminded toward their neighbours, and cover over the arts of their wicked designs.’ Ibid. li

⁹ Gregorius de Grote. *The books of the morals – Book XXXI - viii*. Verkregen op 16-07-2016 via: <http://www.lectionarycentral.com/GregoryMoralia/Book31.html>

Bij Gregorius de Grote zien we een voortzetting van de toon uit het Nieuwe Testament, maar hij voegt diepte toe aan de thematiek. De ideeën van Isidoor en Augustinus wijken hier niet veel vanaf. In navolging van Augustinus vergelijkt Isidoor hypocrisie met een acteur die een masker draagt.¹⁰ Het doel van de acteur is de toeschouwers te misleiden over zijn intrinsieke aard. Isidoor en Augustinus lijken met deze vergelijking te verwijzen naar de oudere Griekse notie van hypocrisie, die wij in paragraaf 2.2. zullen bespreken.

2.1.3. Thomas van Aquino

In de analyse van het gebruik van het begrip hypocrisie in de periode na Christus valt op dat het begrip instrumenteel gebruikt wordt. Met behulp van het begrip kunnen de auteurs hypocriet gedrag analyseren en bovenal veroordelen. Maar een analyse van het fenomeen hypocrisie zelf wordt voor zover bekend pas door Thomas geschreven. Hij is van belang, omdat hij binnen de christelijke opvatting van hypocrisie de eerste systematische uiteenzetting van het begrip geeft. Thomas stelt in zijn *Summa Theologica* – het tweede deel van het tweede deel, vraag 111 – meerdere vragen over veinzerij en hypocrisie. In de systematische beantwoording van deze vragen vindt men meerdere aspecten die voor Thomas onderdeel uitmaken van het concept hypocrisie.

Thomas vraagt zich allereerst af of veinzerij een zonde is.¹¹ Volgens hem is het van belang dat men zichzelf aan de wereld toont op een authentieke manier. Dat geldt voor zowel woorden als daden. Veinzerij is het spreken van woorden of het uitvoeren van daden die niet in overeenstemming zijn met dat wat je als persoon bent. Voor Thomas is veinzerij liegen door het uitvoeren van bepaalde daden. En omdat liegen altijd een zonde is, moet veinzerij ook een zonde zijn. Dan is het echter nog de vraag of hypocrisie veinzerij is, en of hypocrisie daarmee ook een zonde is. Aldus Thomas is hypocrisie inderdaad veinzerij en dus tevens een zonde, maar niet elke vorm van veinzerij is ook hypocrisie. Er is namelijk alleen sprake van hypocrisie als een zondaar simuleert dat hij een goed en rechtvaardig mens is. Dit simuleren of bedriegen is een bewuste keuze. Als iemand zich probeert te gedragen als een heilige, maar faalt omdat diegene niet genoeg wilskracht heeft, is dat voor Thomas geen hypocrisie. Want in het streven naar heiligheid – en het falen door een wilswakke – is iemand niet gebonden zijn zondes openbaar te maken. Iemand is hypocriet als hij niet écht streeft naar heiligheid, maar dat alleen simuleert om rechtvaardig over te komen.

Tot slot bespreekt Thomas of hypocrisie een doodzonde (*peccatum mortale*¹²) is. Dat is het niet, aldus Thomas, want hypocrisie is liegen middels daden en liegen kan niet in alle gevallen een doodzonde zijn. Thomas onderscheidt in dit laatste deel twee aspecten van hypocrisie. Aan de ene kant het gebrek aan heiligheid, aan de andere kant de simulatie van deze heiligheid. Als iemand geen waarde hecht aan het heilig zijn, maar zich desalniettemin wel zo gaat voordoen, er is aldus Thomas

¹⁰ Isidoor: “The word hypocrite is derived from the appearance of those who come on to the stage with a disguised face, by changing the color of their complexion, so as to imitate the complexion of the person they simulate, at one time under the guise of a man, at another under the guise of a woman, so as to deceive the people in their acting.” en Augustinus: “just as hypocrites by simulating other persons act the parts of those they are not, so too in the Church and in every department of human life, whoever wishes to seem what he is not is a hypocrite: for he pretends to be just without being so in reality.” Beide geciteerd uit Thomas (1920) *The Summa Theologica* (Fathers of the English Dominican Province, Vertl.) Verkregen op 16-07-2016 via: <http://www.newadvent.org/summa/3111.htm>

¹¹ Ibid.

¹² Een zonde waardoor de desbetreffende persoon na de dood in de hel zal komen, mits deze zonde niet vergeven wordt.

sprake van een doodzonde. Thomas geeft echter ook een aantal voorbeelden waarin hypocrisie geen doodzonde is.

In zijn scholastische aanpak vinden we de eerste systematische analyse van het begrip hypocrisie. Voor Thomas is hypocrisie een zonde, want het is een vorm van veinzerij en liegen. Daarmee is hypocrisie ook tegengesteld aan de waarheid. Hypocrisie is voor hem het bewust opwekken van een bepaalde schijn; het simuleren van rechtvaardigheid en heiligheid. Het bovenstaande roept al snel vragen op. Vooral over de positie van mensen die alle gebruiken en tradities van de kerk uiterlijk strikt navolgen, zonder dat ze een diepgaand spiritueel leven hebben. Is het wel genoeg om gedachteloos te biechten en de kerk te bezoeken? En belangrijker: zijn deze mensen hypocriet? Waarschijnlijk hebben ze de beste intenties, maar het is niet voor iedereen weggelegd om te leven als een heilige. Daarom zag men in de eeuwen rond Thomas uiterlijk en praktisch respect voor God en de kerk niet als hypocriet. Integendeel, men vond dat dit gedrag getuigde van respect voor de heilige voorschriften.¹³

2.1.4. Doorwerking van de christelijke opvatting

Hoofdzakelijk dankzij de Bijbelvertaling van Luther heeft het woord huichelen een plaats gevonden in zowel de Nederlandse als Duitse taal.¹⁴ Hypocriet (huichelaar/huichelachtig) betekent volgens de Van Dale “niet oprecht in zijn bedoelingen, of daarvan blijk gevend/ onoprecht”.¹⁵ In het christendom wordt hypocrisie vooral gezocht in een zekere houding tegenover God. Daar moet bij worden opgemerkt dat een hypocriete houding ten opzichte van God niet productief is. God kent de harten en intenties. De opvattingen in de Bijbel werken via de kerkvaders en Luther door in onze dagelijkse opvatting van hypocrisie. Deze negatieve opvatting van hypocrisie is dan ook zeer invloedrijk.

2.1.5. Oprechtheid en Vertrouwen

De negatieve connotatie van het begrip hypocrisie kent ook moderne en seculiere bronnen. Twee belangrijke conceptuele tegenhangers van hypocrisie zijn oprechtheid en vertrouwen. De hypocriet is zowel onoprecht als onbetrouwbaar: hij doet zich anders voor dan hij is en daarom kun je hem ook niet gemakkelijk vertrouwen. In de analyse van beide begrippen treft men aanknopingspunten om de negatieve impact van hypocrisie beter te begrijpen. Het concept oprechtheid heeft zelf echter ook niet stilgestaan. Gedurende de zeventiende en achttiende eeuw wordt het ‘unieke’ individu geboren – daarvoor was iemand bovenal een onderdeel van een sociaal systeem.¹⁶ Met het belangrijker worden van het individu werd de samenleving het geheel van alle individuen en tevens komt er een theoretische splitsing in het individu. Aan de ene kant is er een privé-persoonlijkheid, aan de andere iemands publieke persoon.¹⁷ Deze grote sociale veranderingen leiden er weer toe dat men elkaar anders gaat beoordelen; er wordt een aanval geopend op het begrip oprechtheid. Voor deze veranderingen werd een oprecht persoon gezien als “someone who honestly attempts to neither violate the expectations that follow from the position he holds in society, nor to strive to appear

¹³ Ritter, J. (1974). *Historisches Wörterbuch der Philosophie, Band 3: G-H*. Basel, Schwabe & Co, p.1113

¹⁴ Van der Sijs, N (samensteller) (2010) *Huichelen*, Etymologiebank, verkregen op 21.07.2016 via: <http://etymologiebank.nl/>

¹⁵ Sterkenburg, P.G.J. (2006) *Van Dale groot woordenboek hedendaags Nederlands*. 3^e druk in nieuwe spelling. Van Dale Lexicografie, Utrecht.

¹⁶ Varga, S. & Guignon, C, "Authenticity", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2016 Edition), Edward N. Zalta (ed.), Verkregen op 29-07-2016 via: <http://plato.stanford.edu/entries/authenticity/#SinAut>

¹⁷ Ibid.

otherwise than he ought to".¹⁸ Onder andere Hegel bekritisieren deze houding, omdat hij vindt dat iemand zich daarmee als een mak schaap gedraagt.¹⁹

In deze periode verandert de betekenis van oprechtheid richting authenticiteit. Je bent oprecht als je trouw blijft aan dat wat je bent, dat wil zeggen je eigen authenticiteit.²⁰ Dat is met een grote sprong in de tijd nog steeds een actueel thema. Authenticiteit verkoopt geweldig en hele bevolkingsgroepen reizen af naar verre oorden om zichzelf te ontdekken. Nu zou hypocrisie ook iemands ware aard kunnen zijn, maar over het algemeen zijn moderne oprechtheid en hypocrisie met elkaar in tegenspraak. Juist als we waarde hechten aan mensen die authentiek en zichzelf zijn, verstoort hypocrisie de dagelijkse gang van zaken. Dat is nauw gerelateerd aan vertrouwen: een onoprecht persoon is niet te vertrouwen. Deze hedendaagse vertrouwensproblematiek beperkt zich niet tot het individu. De politiek, wetenschappers en het bedrijfsleven worden door het publiek niet vertrouwd, zo blijkt wel uit het themanummer 'Vertrouwen' van *Filosofie Magazine*.²¹ In de woorden van Evelien Tonkens en Tsjalling Swierstra leven we in een 'low-trust samenleving'; dat is problematisch omdat zij vertrouwen vergelijken met het smeermiddel van een goed functionerende samenleving. Onder druk van het neoliberalisme is eigen belang het enige belang geworden, door meer transparantie wordt het falen van bestuurders zichtbaar en onder al die invloeden wordt het lastiger de ander te vertrouwen. Volgens Tonkens en Swierstra zijn we al helemaal snel wantrouwig tegenover mensen die altruïstisch zijn; die mensen moeten wel hypocriet zijn.

Ook in academische werken wordt gewezen op het belang van vertrouwen voor een goed functionerende maatschappij. Zo stelt Bordum in navolging van Luhmann dat vertrouwen een strategie is om de complexiteit van het sociale leven te reduceren.²² Zonder enige vorm van vertrouwen wordt het sociale leven praktisch onmogelijk. Men zou vervallen in een eindeloze cirkel van controleren, wantrouwen en opnieuw controleren. Hoe zouden we nog met een veilig gevoel in of op een voertuig gaan zitten? En zouden we ons nog wel veilig voelen in onze huizen? Het ontbreken van vertrouwen zou ons leven verlammen.

Het bovenstaande laat zien dat er ook in onze moderne samenleving genoeg (seculiere) redenen zijn om hypocrisie te veroordelen. Het christendom staat daarin niet alleen. Begrippen als vertrouwen en authenticiteit spelen een grote rol in onze samenleving. Hypocrisie is de houtrot voor de robuustheid en funderende kracht van deze concepten.

2.2. Positieve(re) connotatie

In de geschiedenis zijn er echter ook diverse denkers die niet mee gaan in de negatieve of christelijke connotatie van hypocrisie. Onze aanknopingspunten hiervoor liggen bij de klassieke Grieken en bij diverse politieke filosofen. Deze denkers worden besproken om te laten zien dat we hypocrisie niet noodzakelijkerwijs als iets negatiefs hoeven te zien. Die houding kunnen we mee nemen in onze analyses van hypocrisie in het bedrijfsleven in hoofdstuk 4 en 5, juist omdat het zo anders is dan de houding die we hierboven hebben besproken. Als men in de politiek redenen ziet om hypocrisie niet

¹⁸ Varga, S. & Guignon, C, "Authenticity", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2016 Edition), Edward N. Zalta (ed.), Verkregen op 29-07-2016 via: <http://plato.stanford.edu/entries/authenticity/#SinAut>

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

²¹ Tonkens, E. & Swierstra, T. (2010). *Vertrouwen*. Verkregen op 29-07-2016 via: <http://www.filosofie.nl/nl/artikel/26665/vertrouwen.html>.

²² Bordum, A. (2004) Trust as a Critical Concept (working paper). *Center of Market Economics, Copenhagen Business School*. p. 4

te veroordelen zoals men normaliter doet, gelden deze redenen dan ook voor hypocrisie in het bedrijfsleven? De tegenstrijdigheid van het concept hypocrisie wordt zo naar voren gehaald.

2.2.1. Plato & Aristoteles – een positieve connotatie

De Griekse betekenissen van het woord hypocriet zijn samen te vatten als “iemand die tijdelijk een ander karakter aanneemt dan dat van hemzelf”.²³ Het woord is ontleend aan het Griekse *hupokrités*, wat toneelspeler en veinzer betekent.²⁴ *Hupokrités* was afgeleid van het werkwoord *hupokrínesthai* dat werd gebruikt als men wilde aanduiden dat iemand een rol speelt (in een dialoog) of als iemand huichelde.²⁵ Dat wil echter niet zeggen dat een rol spelen en huichelen daarmee aan elkaar gelijk staan.

Zowel Aristoteles als Plato behandelen het begrip hypocrisie. Wij beperken ons hier tot Plato en Aristoteles, omdat zij de meest bekende en toonzettende filosofen van de Griekse periode zijn. Hypocrisie is voor Plato een levenshouding die te vergelijken is met het acteren van toneelspelers.²⁶ Hij spreekt over “de hele tragedie en komedie van het leven”.²⁷ Plato schrijft dat in zijn *Philebus*, waarin wordt bediscussieerd of ‘plezier hebben’ of ‘nadenken’ de beste zielstoestand is. Belangrijker voor deze scriptie is het inzicht dat het spelen van een door het lot opgelegde rol een kenmerk is van de edele mens: het spelen van een rol is niet negatief.²⁸ Plato’s opvatting over hypocrisie is niet verwonderlijk, aangezien de tegenstelling tussen zijn en schijn een centraal thema in zijn filosofie is. In zijn optiek is de hele aardse wereld schijn. Een schijn die wordt afgeleid van het zijn van de eeuwige en onveranderlijke Ideeën. Hoewel de moderne mens in het spelen van een opgelegde rol schijn zou zien, ziet Plato in deze rol juist de mogelijkheid dichterbij de Ideeënwereld te komen en de schijn achter zich te laten.

Aristoteles schrijft over *hupokrisis* in zijn beroemde *Retorica*. Hij heeft een pragmatische opvatting van retorica: ze wordt logisch gefundeerd, maar de realiteit van het brede publiek wordt niet genegeerd.²⁹ Aristoteles schrijft over zowel de verschillende genres retorica en middelen hoe men anderen kan overtuigen, als de vorm van dit overtuigen. In deel III, dat ingaat op de vorm van het overtuigen, gebruikt hij het woord *hupokrisis* als ‘de voordracht’.³⁰ Aristoteles stelt dat het niet alleen om de feiten gaat, maar dat het ook belangrijk is hoe men de feiten kan overbrengen op de toehoorders. Dat wil niet zeggen dat de feiten er voor hem niet toe doen. Integendeel, men zou campagne kunnen voeren op basis van de feiten zelf. Maar met een goede voordracht kan de toehoorder de juiste voorstelling van de feiten vormen. *Hupokrisis* draait volgens Aristoteles om de stem; men moet letten op het volume van het spreken, het inzetten van hoge of lage tonen en het ritme.

De uitwerking van het ontwikkelen van een leermethode voor *hupokrisis* vergelijkt hij met de uitwerking van de kunst van het acteren in het theater. *Hupokrisis* heeft voor Aristoteles geen

²³ Van der Sijs, N (samensteller) (2010), *Hypocriet*, Etymologiebank, verkregen op 21.02.2016 via <http://etymologiebank.nl/>

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid.

²⁶ Ritter, J. (1974). *Historisches Wörterbuch der Philosophie, Band 3: G-H*. Basel, Schwabe & Co, p.1113

²⁷ ‘De redenering brengt ons nu dit aan het licht: dat zowel in klaagliederen als in tragedies en blijspelen – niet enkel in die van het toneel, maar ook in de hele tragedie van komedie van het leven, en in duizend andere gevallen – smarten samen vermengd worden met genoegens.’ Plato (1963) *Verzameld werk, derde deel, Philebus* (vertl. Drs. De Win, X.) H.D. Tjeenk Willink & Zoon N.V., Haarlem

²⁸ Ritter, J. (1974). *Historisches Wörterbuch der Philosophie, Band 3: G-H*. Basel, Schwabe & Co, p.1113

²⁹ Aristoteles. (2004) *Retorica*. (M. Huys, Vert.) Inleiding. Groningen: Historische Uitgeverij p. 11

³⁰ Ibid. p. 189 – 1403 b 20

negatieve connotatie. Hoewel de feiten belangrijker zijn, is de *hupokrisis* van belang om de boodschap over te brengen op de toehoorders. Wel is het kwalijk dat vooral de onontwikkelde meerderheid gevoelig is voor een mooie voordracht. Men kan onnozele mededelingen verspreiden als de voordracht goed genoeg is. *Hupokrisis* is dan ook in zekere zin onechtheid. De gebaren, de mimiek en de redevoering zijn niet waar het werkelijke om zou moeten gaan. Aristoteles bespreekt *hupokrisis* echter maar kort, de stijl (*lexis*) en opbouw (*taxis*) zijn belangrijker voor hem.

Plato gaat verder dan Aristoteles – in plaats van een onderdeel van de retorica is hypocrisie een zaak van het leven zelf – maar ze komen overeen dat ze allebei positief gestemd zijn over hypocrisie. Dit positieve kenmerk (het spelen van een door het lot opgelegde rol) van de edele mens is veel belangrijker dan het eventuele bedrieglijke dat de schijn ook in zich zou kunnen hebben. Hypocrisie wordt duidelijk anders gebruikt dan binnen het christendom, want er kleeft geen negatieve connotatie aan. Dat laat zien dat het begrip ook op een andere manier gebruikt is.

2.2.2. Hypocrisie als thema in de politieke filosofie

In de moderne politieke filosofie staat men anders dan in het christelijke vertoog tegenover hypocrisie. Ons eerste aanknopingspunt daarbij is Niccolò Machiavelli (1469-1527). Ruth Grant – professor politieke wetenschap aan Duke University – beschrijft in haar boek *Hypocrisy and Integrity* de ideeën van Machiavelli over politiek.³¹ Haar werk is een uitstekend uitgangspunt om de relatie tussen politiek en hypocrisie verder te bestuderen.

2.2.2.1. Machiavelli

In zijn bekende werk *De Vorst* komt naar voren dat het voorwenden van deugden in de ogen van Machiavelli niet problematisch is:

Een heerser moet er dus ten eerste op bedacht zijn dat hij zich nooit iets laat ontvallen dat niet van de vijf bovengenoemde eigenschappen vervuld is. Wanneer men hem ziet en hoort, moet hij een en al barmhartigheid, betrouwbaarheid, oprechtheid en godsdienstigheid schijnen. En niets is méér noodzakelijk dan de schijn te wekken dat men beschikt over laatstgenoemde eigenschap.³²

Problemen kan men via fraude en veinzen overkomen. Volgens Grant gaat Machiavelli ervan uit dat bedrog noodzakelijk is in de politiek.³³ Hypocrisie is daar een onderdeel van. Machiavelli onderscheidt, aldus Grant, drie vormen van bedrog. De eerste en simpelste vorm is simpelweg een verzameling sluwe trucjes om de tegenstander te slim af te zijn.³⁴ De tweede vorm van bedrog is het doen van beloften en afsluiten van contracten, terwijl je niet de intentie hebt hier trouw aan te blijven zodra dat niet meer in je eigen belang is.³⁵ Men moet in dat geval minimaal betrouwbaar overkomen, dus is er sprake van hypocrisie. De derde vorm is volgens Grant pure hypocrisie, zoals ook blijkt uit het bovenstaande

³¹ Grant, R.W. (1997) *Hypocrisy and Integrity: Machiavelli, Rousseau, and the Ethics of Politics*. Chicago, University of Chicago Press pp. 18-56

³² Machiavelli, N. (2002) *De heerser*. (Van Dooren, F. vert.) (16^e ed.) Amsterdam, Nederland, Polak & Van Gennep

³³ Grant, R.W. (1997) *Hypocrisy and Integrity: Machiavelli, Rousseau, and the Ethics of Politics*. Chicago, University of Chicago Press p. 18

³⁴ Ibid. p. 18

³⁵ Ibid. p. 19

citaat uit *De Vorst*. Dat Machiavelli deze vormen van bedrog verdedigt, past volgens Grant goed binnen zijn pleidooi voor het loslaten van morele aspecten binnen politiek.

De politieke sfeer is echter wel wezenlijk anders dan het privéleven. De ethiek van de politiek moet daarom niet worden toegepast in de omgang met vrienden en familie. Die relaties verschillen simpelweg van elkaar.³⁶ Machiavelli verdedigt hypocrisie in de politiek tevens op basis van de aard van mensen. Hij observeert dat mensen simpelweg niet goed zijn. De noodzakelijkheid voor hypocrisie volgt uit deze stelling.³⁷ Blijven volhouden aan morele principes in een wereld waarin men niet louter het juiste doet, kan zelfs meer schadelijke ethische gevolgen hebben dan bedrog. Grant ziet in onder andere het werk van Machiavelli een aanleiding om hypocrisie in de politiek te verdedigen.³⁸ Maar voordat we daarop terugkomen, bespreken we eerst ons tweede aanknopingspunt: Thomas Hobbes.

2.2.2.2. Hobbes

Om de opvattingen van Hobbes over hypocrisie te begrijpen, moeten we kijken naar drie verschillende werken en deze in een bredere context plaatsen. Dit omdat hij in drie verschillende verhandelingen schrijft over hypocrisie en deze stukken eenvoudig voor misvatting vatbaar zijn. Daarom is het werk van David Runciman – hoogleraar van Cambridge en hoofd van de afdeling politiek en internationale studies – leidend in deze paragraaf. In *De Cive* (1642) schrijft Hobbes over oprechtheid en in *Leviathan* (1651) bespreekt Hobbes de accepteerbare limieten van het gebruik van hypocrisie.³⁹ Het postuum gepubliceerde *Behemoth* (1668-1682) kenmerkt zich daarentegen door een felle veroordeling van hypocrisie: Hobbes zoekt de oorzaken van de Engelse burgeroorlog in hypocrisie en zelfbedrog.⁴⁰ Runciman gaat er in zijn analyse van Hobbes en hypocrisie vanuit dat er desalniettemin wel sprake is van continuïteit; de ogenschijnlijke verschillen ontstaan door de aard van de verschillende werken. *De Cive* heeft een filosofische insteek, *Behemoth* een geschiedkundige. Voor Hobbes is hypocrisie filosofisch niet problematisch, maar ondanks de filosofische trivialiteit erkent Hobbes wel dat hypocriet gedrag grote en reële problemen veroorzaakt.⁴¹

In *De Cive* gaat Hobbes niet verder dan te stellen dat een rechtvaardige daad pas rechtvaardig is als men oprecht rechtvaardig wil zijn.⁴² Voor Hobbes draait het dus om het motief. Zo schrijft Hobbes in *De Cive*: “Briefly, in the state of nature, what's just, and unjust, is not to be esteem'd by the Actions, but by the Counsell, and Conscience of the Actor.”⁴³ Toch is dat geen waarschuwing tegen het kwaad van hypocrisie. Allereerst omdat deze opmerking alleen geldt voor vorsten. De vorsten zijn namelijk de enige die een zelfstandig subject blijven in hun acties ten opzichte van de wetten van de natuur.⁴⁴ Ten tweede is het argument van Hobbes geen direct argument tegen hypocrisie. Voor Hobbes heeft hypocrisie meer nodig dan een kwade intentie met toevalligerwijs een goed resultaat. Hobbes

³⁶ Grant, R.W. (1997) *Hypocrisy and Integrity: Machiavelli, Rousseau, and the Ethics of Politics*. Chicago, University of Chicago Press p. 23

³⁷ Ibid. pp. 24-26

³⁸ Zie voor een uitvoerige bespreking van bedrog, politiek en Machiavelli: Grant (1997).

³⁹ Runciman, D. (2008) *Political Hypocrisy. The mask of power from Hobbes to Orwell and beyond*. New Jersey: Princeton University Press p. 17

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid. p. 18

⁴² Ibid. p. 19

⁴³ Thomas Hobbes, *De Cive*. Verkregen op 17-02-2017 via:

[Http://www.unilibrary.com/ebooks/Hobbes,%20Thomas%20-%20De%20Cive.pdf](http://www.unilibrary.com/ebooks/Hobbes,%20Thomas%20-%20De%20Cive.pdf)

⁴⁴ Runciman, D. (2008) *Political Hypocrisy. The mask of power from Hobbes to Orwell and beyond*. New Jersey: Princeton University Press p. 19

opvatting van hypocrisie is aldus Runciman namelijk: “an ill-intended act *dressed up* to look like a well-intended one.”⁴⁵

Voor de tijdgenoten van Hobbes was hypocrisie, aldus Runciman, onlosmakelijk verbonden met religie. Hypocrisie was het verbergen van het gebrek aan geloof achter het gedrag van publieke religiositeit. Hobbes verwerpt deze definitie, omdat het in zijn optiek niemands taak is de geloofsopvattingen van een ander te onderzoeken. Daarnaast kan hypocrisie simpelweg niet worden bewezen.⁴⁶ Wat is hypocrisie dan wel voor Hobbes? Zijn complexe beschrijving is niet los te zien van het presbyterianisme. De predikers van deze stroming spraken bewust niet over ondeugden als veinzen, hypocrisie en liegen, zodat ze de morele en financiële steun van het publiek konden behouden. Er was geen sprake van zelfbedrog. Deze predikers wisten waarom en wat ze deden. Ze speelden echter dat ze dat niet wisten en trokken een mantel van politieke naïviteit aan. En juist dat maakt ze hypocriet: het ging Hobbes niet om de daadwerkelijk daad, maar voor hem was het belangrijk dat deze predikers ook verborgen dat ze wisten wat ze deden. Voor Hobbes is er maar één vorm van hypocrisie: “(...) concealing the vice of sedition behind the language of godliness, piety, and other supposed virtues.”⁴⁷ Vrome fraudeurs zijn niet hypocriet omdat ze frauderen: fraudeurs zijn voor Hobbes hypocriet omdat ze vroom zijn.

Hobbes ziet deze oplossing niet los van het politieke leven. Zo stelt Hobbes bijvoorbeeld dat je niet over politieke gehoorzaamheid kan zeggen dat het gespeeld is. Aldus Hobbes is dit uiterlijke vertoon nu juist dat wat politieke gehoorzaamheid is.⁴⁸ Hobbes heeft meerdere van dit soort gedachten waarmee hij zijn blik op de politieke realiteit uiteenzet. Het deelnemen aan deze politieke realiteit is voor Hobbes geen hypocrisie. Het is voor hem echter wel hypocriet als iemand hypocriet is over deze basisprincipes, zoals de hierboven besproken predikers ook zijn.

Hypocrisie wordt door diverse geleerden ook wel een dubbele zonde genoemd, omdat hypocrisie bestaat uit zowel een zonde als het hypocriet zijn over deze zonde. Vernieuwend is dat Hobbes op het voor hem belangrijke gebied, de politiek, de zonde uit deze vergelijking haalt en zich alleen nog richt op het hypocriet zijn. Hobbes verwijt de predikers niet dat wat ze doen intrinsiek slecht is; hij verwijt ze alleen dat ze hypocriet zijn over wat ze doen.

2.2.2.4. Hedendaagse auteurs

Deze gedachten hebben hun sporen nagelaten. Dat is onder andere zichtbaar in het werk van Ruth Grant. Ze stelt dat hypocrisie en politiek onscheidbaar zijn, vanwege de aard van ons politieke bestel.⁴⁹ Ze vraagt zich af of hypocrisie daadwerkelijk zo verwerpelijk is als men suggereert. In haar optiek kan de anti-hypocriet lastig compromissen sluiten en draagt hij of zij zelden de kosten van het vasthouden aan principes. Grant zoekt de gulden middenweg bij het begrip integriteit. Een integer persoon zal er altijd naar streven het goede te doen, ook als er moet worden bedrogen om het goede te bereiken. Dat wil echter niet zeggen dat alle hypocrisie dan maar toelaatbaar is. In haar boek zet ze uiteen waar de grenzen van hypocrisie en bedrog liggen. Voor ons is het belangrijk om te zien dat er denkers zijn

⁴⁵ Runciman, D. (2008) *Political Hypocrisy. The mask of power from Hobbes to Orwell and beyond*. New Jersey: Princeton University Press p. 21 (Accent van de auteur)

⁴⁶ ‘Hypocrisy hath this great prerogative above other sins, that it cannot be accused [i.e. proved]’ (geciteerd uit *Ibid.* p. 28)

⁴⁷ *Ibid.* p. 34

⁴⁸ *Ibid.*

⁴⁹ ‘It is a central claim of this book that hypocrisy and politics are inextricably connected on account of the peculiar character of political relationships. (...)’ Grant, R.W. (1997) *Hypocrisy and Integrity: Machiavelli, Rousseau, and the Ethics of Politics*. Chicago, University of Chicago Press p. 3

die hypocrisie niet veroordelen, maar uitzoeken waar de grenzen van toelaatbaar bedrog en veinzerij liggen. Dat is een breuk met de negatieve opvatting over hypocrisie.

In dat licht moet men ook aandacht besteden aan Jeremy Lott en zijn boek *In defence of hypocrisy*. Lott wijdt een groot deel van zijn analyse aan hypocrisie in de politiek. Hij stelt dat het volk zekerheid wil van de politieke leiders, wat leidt tot een alles-of-niets-aanpak. Om gekozen te worden, moet je beloftes maken die je niet kan waarmaken als je eenmaal gekozen bent.⁵⁰ Lott schildert dat als een dwingende kracht af. Voor hem is hypocrisie nodig om een goede politicus te zijn en het is van belang dat men hypocrisie niet te sterk veroordeelt. Want, aldus Lott, hypocrisie is er voor een reden. Het is geen ideaal, maar hypocrisie kan een nuttige fictie produceren. Hypocrisie is zowel een noodzakelijk kwaad als de 'motor van morele vooruitgang'. Lott trekt het nut van hypocrisie breder dan Grant dat in haar werk doet.

2.2.3. Positieve of positievere connotatie

Lott gaat verder dan alle andere auteurs als hij zegt dat hypocrisie de motor van morele vooruitgang is. Het is, het bovenstaande in ogenschouw genomen, echter niet duidelijk of al deze auteurs hypocrisie als iets positiefs zien. Al deze denkers schrijven tegen de achtergrond van een negatieve connotatie; zo zal de maatschappij het begrip hypocrisie begrijpen. Het is daarom ook duidelijker om te spreken over een *positievere* connotatie van hypocrisie, dan de auteurs te verzamelen onder de noemer van *positieve* connotatie. Een uitgesproken positieve opvatting van hypocrisie beperkt zich tot het werk van Lott.

Voor deze scriptie is het echter niet van groot belang of we spreken over *positieve* of over *positievere*. Het bovenstaande dient te demonstreren dat er situaties zijn waarin auteurs aanleiding zien om hypocrisie niet hard te veroordelen. In tegendeel, het leven in de polis of de moderne politiek vragen in beperkte mate juist om hypocrisie en het is daarom onzinnig deze vormen van hypocrisie te veroordelen aan de hand van de negatieve connotatie. Wij kunnen leren van de pogingen van de auteurs en tevens vinden we in deze werken een aanleiding om eenzelfde stap te verkennen op het gebied van hypocrisie in het bedrijfsleven.

2.3. Neutraal hedendaags wetenschappelijk onderzoek

Ondanks de verwarrende benaming is *morele hypocrisie* een groot onderzoeksgebied binnen de sociale psychologie.⁵¹ Binnen dit onderzoeksgebied vinden we diverse inzichten die van belang zijn om (bedrijfsmatige) hypocrisie te begrijpen. Het onderzoeksgebied draagt weinig bij aan de al eerder ontdekte tegenstelling, omdat het onderzoek grotendeels descriptief is. Dat descriptieve karakter is echter wel van belang om een beter begrip van hypocrisie te krijgen en in een wetenschappelijke context aan te tonen dat men hedendaags snel in hypocriet gedrag vervalt. Ook de moderne mens ontsnapt niet aan hypocrisie en het is ook in ons dagelijks taalgebruik een actueel thema.

⁵⁰ Lott, J.A. (2006) *In defence of hypocrisy*. Nashville, Nelson Current. pp. 29-40

⁵¹ "If future archaeologists unearthed an untitled social psychology textbook, its cover eaten by discerning worms, they would have to figure out what social psychologists studied from the papers they most prominently featured and the topics that recurrently received the field's attention. One reasonable hypothesis might be that ours was the science of *moral hypocrisy*." In Monin, B., & Merritt, A. (2010). *Moral hypocrisy, moral inconsistency, and the struggle for moral integrity*. In M. Mikulincer & P. Shaver (Eds.), *The social psychology of morality: Exploring the causes of good and evil*, Herzliya Series on Personality and Social Psychology, Vol. 3, American Psychological Association. Verkregen op 20-02-2016 via <http://psych.stanford.edu/~monin/papers/Monin%20&%20Merritt%20Hypocrisy%20chapter.pdf>

2.3.1. Inconsistenties

Voor vele onderzoekers is hypocrisie onlosmakelijk verbonden met inconsistentie. Het zowel hooghouden van een bepaalde norm als het tegelijkertijd handelen in tegenstelling tot deze norm.⁵² Deze inconsistentie gaat in de meeste gevallen ook gepaard met eigenbelang: de hypocriet heeft er belang bij om gedrag te vertonen dat ingaat tegen zijn eigen principes.⁵³ Daarbij is het belangrijk dat men hypocrisie onderscheid van immoraliteit, want de hypocriet weet wat goed en slecht is.⁵⁴ Maar ondanks dat besef kiest de hypocriet ervoor om van die morele standaarden af te wijken.

Het bestaan van inconsistenties tussen principes en gedrag is in diverse onderzoeken aangetoond. Zo is er een onderzoek waarin de deelnemers een taak moesten verdelen tussen zichzelf en een onbekende andere participant.⁵⁵ Dat mochten de deelnemers doen door een muntje op te gooien of door de taken simpelweg arbitrair toe te delen. Een van de twee taken is duidelijk beter en 90% van de mensen die de taken arbitrair toedelen kiest de betere taak voor zichzelf. Ongeveer 50% van de mensen kiest ervoor om de taken te verdelen door een muntje op te gooien, maar alsnog bedeeft 90% van deze groep zichzelf de betere taak toe (terwijl men 50% zou verwachten).⁵⁶ De deelnemers die ervoor kiezen om een muntje op te gooien, willen wel moreel overkomen maar zijn niet bereid de prijs voor dat gedrag te betalen.

Men zou ook kunnen zeggen dat hypocrisie in essentie een vorm van cognitieve flexibiliteit is.⁵⁷ Die flexibiliteit is goed zichtbaar als mensen worden gevraagd om overtredingen van morele principes te beoordelen. Men is geneigd de eigen overtredingen minder zwaar te beoordelen dan vergelijkbare overtredingen van andere mensen.⁵⁸ Een vergelijkbare neiging komt boven water als men de overtredingen van mensen uit de eigen sociale groep moet beoordelen afgezet tegen de beoordeling van vergelijkbare overtredingen gedaan door anderen. De mensen uit de eigen sociale groep worden net zo beoordeeld als men zichzelf beoordeelt.⁵⁹ Deze voorbeelden laten tegelijkertijd ook zien dat hypocrisie niet noodzakelijk draait om inconsistentie in gedrag. Hoewel inconsistentie in gedrag een uitstekende aanwijzing is voor hypocrisie, is hypocrisie in eerste instantie het voorwenden van deugden en niet het daadwerkelijk handelen in tegenstelling tot deze deugden.

Hypocrisie zonder inconsistent gedrag kan ook worden gezien als de eigen morele eigenwaarde wordt bedreigd, bijvoorbeeld als een ander moreel beter gedrag vertoont.⁶⁰ Zo is er een experiment waarin men de voor de hand liggende dader van een misdrijf moest aanwijzen, waarbij de desbetreffende dader zwart was.⁶¹ In totaal hadden 49 van de 56 deelnemers geen problemen met dit experiment en wezen ze de zwarte dader aan. Deze deelnemers kregen te horen dat hun actie zou

⁵² Valdesolo, P. & DeSteno, D. (2007) Moral Hypocrisy: Social Groups and the Flexibility of Virtue. *Psychological Science*, 18, pp. 689-690

⁵³ Alicke, M., Gordon, E. & Rose, D. (2013) Hypocrisy: What counts? *Philosophical Psychology*, 26, 5, pp. 673-701

⁵⁴ Lammers, J. (2011) Abstraction increases hypocrisy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, p. 475

⁵⁵ Batson, C.D., Kobryniewicz, D., Dinnerstein, J.L., Kampf, H.C., & Wilson, A.D. (1997). In a very different voice: Unmasking moral hypocrisy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, pp. 1335-1348.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Lammers, J. (2011) Abstraction increases hypocrisy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, p. 475

⁵⁸ Valdesolo, P. & DeSteno, D. (2007) Moral Hypocrisy: Social Groups and the Flexibility of Virtue. *Psychological Science*, 18, pp. 689-690

⁵⁹ Ibid. pp. 689-690

⁶⁰ Monin, B., & Merritt, A. (2010). *Moral hypocrisy, moral inconsistency, and the struggle for moral integrity*. In M. Mikulincer & P. Shaver (Eds.), *The social psychology of morality: Exploring the causes of good and evil*, Herzliya Series on Personality and Social Psychology, Vol. 3, American Psychological Association. Verkregen op 20-02-2016 via <http://psych.stanford.edu/~monin/papers/Monin%20&%20Merritt%20Hypocrisy%20chapter.pdf>

⁶¹ Marquez, M., Monin, B. & Sawyer, P.J. (2008) The Rejection of Moral Rebels: Resenting Those Who Do the Right Thing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1, pp. 76-93

worden vergeleken met een andere participant, maar dat deze participant heeft geweigerd deel te nemen aan het experiment vanwege de racistische opzet. Een derde partij observanten waardeerde het gedrag van de weigeraar als moreel dan het deelnemen aan het experiment. De mensen die wel hadden geparticipeerd in het experiment schoten echter in de verdediging. De waardering van het morele gedrag wordt door het mechanisme van zelfverdediging beïnvloed. Daarmee is er dus sprake van morele hypocrisie, zonder dat er sprake is van inconsistent gedrag.⁶²

Tevens kan er ook sprake zijn van inconsistentie zonder hypocrisie.⁶³ Dat is van groot belang, omdat vele verwijten van hypocrisie in deze categorie vallen. Vaak geven deze gevallen interne wroeging. Zo haalt men de ook in Nederland welbekende utilistische filosoof Peter Singer aan. Recentelijk stelde hij nog in de Trouw dat het belangrijk is om het geld voor goede doelen zo efficiënt mogelijk te besteden. Waarom zou je hier honderdduizenden euro's uitgeven aan het relatief kortstondig oprekken van iemands leven, als je in Afrika voor 40 euro kan voorkomen dat iemand blind wordt? Het kwam hem daarom op kritiek te staan dat hij significante bedragen uitgaf om te zorgen voor zijn zieke moeder.⁶⁴ Monin en Merritt beargumenteren dat de filosofie van Singer waardevol blijft, of hij nu zelf naar het ideaal kan opleven of niet. Hetzelfde geldt voor de rokende arts die adviseert dat zijn patiënten moeten stoppen met roken en de wielcoach die in zijn eigen tijd zelf ook niet kalm kon blijven tijdens een lastige koers. Preken zonder constante naleving is ondanks de inconsistentie niet hypocriet.⁶⁵ Een vergelijkbaar verhaal gaat op de wilswakten, zoals we eerder ook al bij Thomas zagen. Iemand die roken veroordeelt, maar toch af en toe een sigaret opsteekt, is geen hypocriet. De intenties kunnen helemaal zuiver zijn, men heeft hoogstens onderschat hoe zwaar het niet roken zou zijn.

2.3.2. Dagelijks begripsgebruik

Het is echter maar de vraag of deze wetenschappelijke analyses aansluiten bij hoe men het woord in de westerse wereld in een dagelijkse context gebruikt. Alicke, Gordon en Rose hebben in een uniek onderzoek diverse situaties aan deelnemers voorgelegd en gevraagd of ze vonden dat er in dat geval sprake was van hypocrisie.⁶⁶ Op deze manier hebben ze vast kunnen stellen welke aspecten deel uitmaken van de dagelijkse definitie. Het blijkt dat de grenzen in het dagelijkse taalgebruik onduidelijk zijn. Zo wordt wilswakke soms wel en soms niet als hypocrisie opgevat. Het is ook niet noodzakelijk dat er een intentie om te bedriegen is. In sommige gevallen wordt iemand door meer mensen als hypocriet ervaren als de desbetreffende persoon er in het publiek uitspraken over heeft gedaan, maar ook dit is niet altijd het geval. Tot slot wordt hypocrisie ook al minder ernstig ervaren als een concurrerende waarden in het spel zijn. Er is volgens het publiek geen sprake van hypocrisie als iemand hypocriet handelt met betrekking tot een bepaalde waarde, maar dat doet vanwege een andere (belangrijkere) waarde.

Er zijn twee factoren die wel duidelijk een belangrijke rol spelen. Allereerst speelt de mate van tegenstrijdigheid een grote rol. Hoe directer je afwijkt van de principes, des te meer mensen dat zullen zien als hypocriet. Ten tweede speelt de impact en de ernst van het gedrag een grote rol. Zo is er een

⁶² Monin, B., & Merritt, A. (2010). *Moral hypocrisy, moral inconsistency, and the struggle for moral integrity*. In M. Mikulincer & P. Shaver (Eds.), *The social psychology of morality: Exploring the causes of good and evil*, Herzliya Series on Personality and Social Psychology, Vol. 3, American Psychological Association. Verkregen op 20-02-2016 via <http://psych.stanford.edu/~monin/papers/Monin%20&%20Merritt%20Hypocrisy%20chapter.pdf>

⁶³ Ibid. pp. 7-8

⁶⁴ Ibid. p. 10

⁶⁵ Ibid. p. 11

⁶⁶ Alicke, M., Gordon, E. & Rose, D. (2013) Hypocrisy: What counts? *Philosophical Psychology*, 26, 5, pp. 673-701

scenario waarin de ouders zeggen dat seks voor het huwelijk niet goed is, en een scenario waarin ze tegen hun kinderen zeggen dat ze na school altijd gelijk hun huiswerk moeten doen. De ouders hebben zowel seks voor het huwelijk gehad en deden hun huiswerk ook niet gelijk als ze thuiskwamen. De opmerkingen over seks worden door 75.8% van de mensen als hypocriet gezien, tegen 22.3% voor het huiswerkscenario.⁶⁷

Tot slot heeft men gekeken wat de invloed van zelfbedrog op de dagelijkse conceptie van hypocrisie is. Zelfbedrog is een van de meeste complexe problemen in het domein van morele hypocrisie, en onder andere daarom zal ik daar later uitgebreider op ingaan. Uit het hierboven besproken onderzoek blijkt in ieder geval dat zelfbedrog in het ene geval het percentage mensen dat vindt dat er sprake is van hypocrisie kan verminderen, maar dat dit wel afhankelijk is van de omstandigheden. In het bijzonder is het van belang in hoeverre de desbetreffende persoon moeite moet doen om zichzelf te bedriegen.⁶⁸ Zo blijkt in het experiment dat als je oprecht gelooft dat je een goede student bent, terwijl je dit niet bent, anderen het minder snel hypocriet vinden als je slechte studenten veroordeelt. In de hypothetische situatie dat iemand zich niet bewust was van zijn eigen seksualiteit, oordeelde men dat dit zelfbedrog de desbetreffende persoon juist hypocrieter maakte. Het is immers vrij onwaarschijnlijk dat een volwassene zich niet bewust is van zijn eigen seksualiteit. Als er sprake is van marginaal zelfbedrog kan dat ertoe leiden dat er minder sprake is van hypocrisie in het dagelijkse opvatting hiervan.

Uit het besproken experiment blijkt vooral dat hypocrisie in het dagelijkse begripsgebruik een ongelofelijk complex fenomeen is. Voor bijna elk aspect van hypocrisie zijn gevallen te bedenken waarin het onderdeel uit maakt van hypocrisie, maar er zijn dan ook weer legio voorbeelden te bedenken waardoor het desbetreffende aspect geen oordeel van hypocrisie teweegbrengt.

2.3.3. Zelfbedrog

Tot slot moeten we aandacht besteden aan zelfbedrog. De mogelijkheid tot zelfbedrog zou namelijk kunnen betekenen dat individuen niet hypocriet zijn, maar zichzelf bedriegen. Kan de in de inleiding genoemde bestuurder van de stichting JOGG zichzelf echt voor de gek houden, of zou hij zich bewust zijn van zijn hypocriete houding? Het zou allereerst zo kunnen zijn dat er helemaal geen sprake is van hypocrisie. Mocht er wel sprake zijn van hypocrisie, kunnen we nog twee kanten op. Er is sprake van zelfbedrog – de desbetreffende persoon heeft simpelweg niet door dat hij of zij hypocriet is – of men handelt opzettelijk hypocriet, om welke reden dat dan mag zijn.

Het probleem van zelfbedrog is als volgt samen te vatten: hoe is het mogelijk dat iemand P gelooft, maar tegelijkertijd ook zijn best doet om –P te geloven.⁶⁹ Dat treft men ogenschijnlijk ook aan bij de bestuurder van de stichting. Hoe kan hij er naar streven om kinderen gezonder te laten zijn middels sport, terwijl hij gelijktijdig ongezond voedsel aan kinderen probeert te verkopen? Nu is dit dilemma ook op andere manieren op te lossen. Allicht ziet hij geen tegenstelling tussen beide posities, of mogelijk is hij zich ervan bewust dat er een tegenstelling is, maar houdt hij vol vanwege de (financiële) opbrengsten. Het zou echter ook mogelijk kunnen zijn dat hij oprecht gelooft dat het stimuleren van hamburgers eten, frisdrank drinken en sporten niet met elkaar op gespannen voet staat.

⁶⁷ Alicke, M., Gordon, E. & Rose, D. (2013) Hypocrisy: What counts? *Philosophical Psychology*, 26, 5, pp. pp. 687-688

⁶⁸ Ibid. p. 682

⁶⁹ Baghramian, M. & Nicholson, A. (2013) The puzzle of self-deception. *Philosophy Compass*, 8, 11, pp. 1018-1029

Baghramian en Nicholson geven in een helder overzicht weer wat zelfbedrog is en hoe filosofen dit proberen op te lossen.⁷⁰ Dit artikel is daarom een goed uitgangspunt om zelfbedrog te bespreken. Om mogelijke oplossingen te verduidelijken is het noodzakelijk zelfbedrog helder te definiëren. Baghramian en Nicholson stellen dat er twee onderdelen van zelfbedrog zijn: “(i) A knows (or sincerely believes) that p is false. (ii) A deliberately brings it about that he holds the false belief p.”⁷¹ Deze twee stellingen leiden weer tot twee bepalingen.⁷² Allereerst de ‘dubbel-geloof bepaling’: het desbetreffende subject stelt dat zowel P als $\neg P$ op hetzelfde moment waar zijn. De tweede bepaling is de ‘intentie bepaling’: het zelfbedrog van het subject is niet toevallig maar bedoeld. Beide bepalingen zijn een paradox. Hoe kan men immers een voorgenomen dubbel-geloof hebben? Baghramian en Nicholson onderscheiden dit zelfbedrog nadrukkelijk van zowel wilswakke als verlangend denken. Hoewel verlangend denken ook is gebaseerd op een begeerte, houdt dit verlangen geen stand als het tegendeel evident wordt bewezen. Wilswakke heeft als overeenkomst met zelfbedrog dat het een bepaalde irrationaliteit is, maar wilswakten beslaan irrationele handelingen – bijvoorbeeld roken als je dat niet wilt – en geen irrationele overtuiging.⁷³ Zowel wilswakten als verlangend denken zijn dus geen verklaring van zelfbedrog.

Baghramian en Nicholson onderscheiden twee strategieën om het probleem van zelfbedrog te analyseren en op te lossen: de ‘verdeelstrategieën’ en de ‘herformuleringsstrategieën’.⁷⁴ De verdeelstrategieën stellen grofweg dat het verstand of de geest dusdanig zijn verdeeld dat het mogelijk is om twee tegenstrijdige gedachten te hebben. De meeste extreme positie op dat gebied is een groep geleerden die stellen dat er min of meer autonome gebieden binnen het menselijk brein zijn waardoor de botsende posities als het ware in een andere bibliotheek staan. Dat creëert echter meer filosofische problemen dan het oplost. Een minder radicale strategie postuleert dat er geen afzonderlijke delen in het verstand zijn, maar dat tegenstrijdige gedachten wel geïsoleerd van elkaar kunnen zijn. Een derde theorie is de chronologische verdeelstrategie.⁷⁵ De theorie is dat P en $\neg P$ simpelweg niet op hetzelfde moment als waar worden gezien door het subject, maar dat het subject op verschillende momenten op een andere manier over de kwestie nadenkt. Dat komt dicht bij de dagelijkse opvattingen over zelfbedrog, maar lost het dilemma niet op. Het is onwaarschijnlijk dat de desbetreffende bestuurder van de stichting op verschillende momenten werkelijk waar anders denkt over de kwestie; dat zou al snel grote spanning en interne wroeging kunnen geven.

De herformuleringsstrategieën stellen over het algemeen dat intentie of ‘dubbel-geloof’ niet noodzakelijkerwijs onderdeel hoeven te zijn van zelfbedrog. Zo stellen sommigen bijvoorbeeld dat het zelfbedrogen subject alleen maar doet alsof het $\neg P$ gelooft, terwijl het subject in werkelijkheid alleen gelooft in P. Andere geleerden beweren dat intentie niet noodzakelijk is, omdat P of $\neg P$ ook door andere processen – zoals een onbewuste emotie – tot stand kan komen. Maar ook deze aanpak roept vragen op. Worden de twee essentiële aspecten van zelfbedrog eigenlijk niet gewoon opgeofferd? Het is gezien de bezwaren tegen de diverse verklaringen niet mogelijk om binnen deze verhandeling een eenduidig standpunt in te nemen wat betreft zelfbedrog. Dus zelfbedrog is, ondanks de potentie om dat wel te zijn, geen oplossing voor het probleem van hypocrisie.

⁷⁰ Baghramian, M. & Nicholson, A. (2013) The puzzle of self-deception. *Philosophy Compass*, 8, 11, p. 1018

⁷¹ Ibid.

⁷² Ibid. p. 1019 (*Dual-belief condition & Intention condition*)

⁷³ Ibid. p. 1019

⁷⁴ Ibid. pp. 1020-1024 (*Partitioning Strategies / Reformulation Strategies*)

⁷⁵ Ibid. p. 1022 (*Chronological partitioning*)

2.4. Samenvatting

Hypocrisie is een veel-dimensionaal concept met een rijke ontwikkelingsgeschiedenis. Van een positieve connotatie bij de Grieken, naar een negatieve connotatie binnen het christendom. De positievere stromingen zien we hedendaags vooral terug als thema in de politieke filosofie, de negatieve connotatie is de basis van ons dagelijks taalgebruik. Laatstgenoemde ontwikkelde zich via het Nieuwe Testament en Gregorius, om uiteindelijk bij Thomas tot wasdom te komen. Voor hem is hypocrisie het bewust opwekken van de schijn van rechtvaardigheid en heiligheid. Daarnaast zien politieke filosofen geen probleem in hypocrisie. Dat denken culmineert bij Grant die stelt dat politiek en hypocrisie onscheidbaar zijn. Er zijn echter ook hedendaagse denkers die hypocrisie veroordelen. Als men oprechtheid, authenticiteit en vertrouwen veronderstelt, is hypocrisie problematisch.

Uit deze ontwikkelingsgeschiedenis volgt dat hypocrisie verschillende betekenissen heeft. De constante is dat men er een bepaalde onechtheid in ziet, maar verschillende denkers hechten daar een andere connotatie aan. Deze conclusie is waardevol om hypocrisie in het bedrijfsleven te analyseren, omdat er vanuit deze veelzijdige begripsopvatting gekeken kan worden naar het verschijnsel. Zo kan er recht worden gedaan aan het verschijnsel (hypocrisie in het bedrijfsleven) en is het mogelijk een zo'n breed mogelijke analyse te doen. Die analyse zal tweeledig zijn. Na de voorbeelden zullen we ons richten op de verklaringen. De bovenstaande dubbelzinnigheid van hypocrisie zal ons helpen om te bepalen hoe we om moeten gaan met hypocrisie in het bedrijfsleven, mede op basis van de verklaringen.

In het vervolg gaan we ons richten op hypocrisie in het bedrijfsleven, in het bijzonder op het gebied van milieuvervuiling en klimaatverandering. Zoals in de inleiding beschreven is hypocrisie op meerdere gebieden te bespeuren, maar spitsen we het onderzoek toe op milieuproblematiek. Dit omdat hypocrisie op dit gebied vrij eenvoudig te vinden is, grote impact op de wereld heeft en het tevens een persoonlijke interesse is.

3: Hypocrisie in het bedrijfsleven – voorbeelden

Om hypocrisie in het bedrijfsleven te concretiseren, zullen onderstaand een aantal voorbeelden besproken worden. Deze voorbeelden geven extra inzicht in het fenomeen van hypocrisie in het bedrijfsleven en geven ons ook aanleiding om verder na te denken over verklaringen. Zo demonsteren de voorbeelden onder andere dat er in het bedrijfsleven externe krachten werkzaam zijn en ze laten zien dat hypocrisie een actueel probleem is.

3.1. De olie & gasindustrie

3.1.1. ExxonMobil

ExxonMobil – een van de grootste oliemaatschappijen ter wereld – is een interessante casus van hypocrisie in het bedrijfsleven. Uit een acht maanden lang durend onderzoek van de Pulitzerprijs-winnende organisatie *Inside Climate News* is gebleken dat ExxonMobil al aan het einde van de jaren 70 klimaatverandering met een menselijke oorzaak had erkend.¹ Zo zei een hooggeplaatste wetenschapper van ExxonMobil in juli 1977: “In the first place, there is general scientific agreement that the most likely manner in which mankind is influencing the global climate is through carbon dioxide release from the burning of fossil fuels”.² Dezelfde wetenschapper riep in 1978 op tot actie omdat de wetenschap in zijn optiek “holds that man has a time window of five to ten years before the need for hard decisions regarding changes in energy strategies might become critical”.³

Uit het onderzoek van *Inside Climate News* blijkt dat ExxonMobil in de daaropvolgende jaren uitvoerig onderzoek doet naar CO₂ gerelateerde klimaatverandering. Zo heeft ExxonMobil onderzocht hoe snel de oceanen CO₂ op zouden kunnen nemen en heeft de onderzoeksafdeling impactmodellen opgezet. Al snel werd geconcludeerd dat het verbranden van fossiele brandstof wereldwijd sterk beperkt moest worden om een temperatuurstijging te voorkomen. Ondanks dat deze informatie haaks stond op de bedrijfsprocessen van ExxonMobil werd de informatie gepubliceerd in wetenschappelijke tijdschriften. Het toenmalige hoofd van de theoretische wetenschapsafdeling schreef er het volgende over: “Indeed, to do otherwise would be a breach of Exxon's public position and ethical credo on honesty and integrity.”⁴ Er werd gesproken over een energietransitie en ExxonMobil prees zichzelf voor haar leidende rol in de CO₂ kwestie.

In het midden van de jaren 80 zag ExxonMobil zich genoodzaakt vele wetenschappers te ontslaan.⁵ Tegelijkertijd kwam klimaatverandering in toenemende mate op de politieke agenda terecht. Dat bracht ook een omslag in het beleid van ExxonMobil teweeg. Zo heeft ExxonMobil de *Global Climate Coalition* mede-opgericht en geleid. Dit samenwerkingsverband tussen een aantal van de grootste bedrijven ter wereld probeerde te voorkomen dat overheden het gebruik van fossiele brandstof gingen beperken. Maar dat beleid werd ook uit naam van ExxonMobil geuit. Zo pleitte de CEO van ExxonMobil in 1997 tegen het Koyoto Verdrag: ‘Let's agree there's a lot we really don't know about how climate will change in the 21st century and beyond’ en nam hij urgentie weg: “We need to

¹ Banerjee, N., Song, L. & Hasemyer, D. (2015, September 16) *Exxon: The road not taken. Exxon's own research confirmed fossils fuels' role in global warming decades ago*. *Inside Climate News*. Verkregen op 08-12-2016 via: <https://insideclimatenews.org/news/15092015/Exxons-own-research-confirmed-fossil-fuels-role-in-global-warming>

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

understand the issue better, and fortunately, we have time".⁶ Daarnaast financierde ExxonMobil diverse organisaties die twijfel zaaiden over klimaatwetenschap. Pas na kritiek van de Royal Society en activistische aandeelhouders, stopte ExxonMobil de financiering in 2008. Hoewel het niet mogelijk is precies vast te stellen wat de effecten zijn van het gedrag van ExxonMobil, stellen diverse auteurs dat de strijd tegen klimaatverandering mede dankzij ExxonMobil onnodige vertraging heeft opgelopen.⁷

De huidige visie van ExxonMobil toont marginale vooruitgang. Zo benadrukt men dat de risico's van klimaatverandering op een doeltreffende manier aangepakt moeten worden, maar dat toegankelijke en betaalbare energievoorziening tegelijkertijd gewaarborgd moet blijven.⁸ ExxonMobil spreekt in die context over humanitaire behoeften, zoals een betrouwbare energievoorziening om de levensstandaard te verbeteren. Daarom pleit men voor een belasting op koolstof; marktprincipes blijven dan intact en er is weinig administratieve druk.⁹ Deze visie ademt echter een conservatieve houding: betaalbare energie is belangrijker dan verandering. Het paradigma van betaalbare energie wordt daarbij vaak verhuld in een sluier van het verbeteren van levensstandaarden voor de minderbedeelden. In het licht van het voorgaande is het merkwaardig dat ExxonMobil overheden oproept om te leren van het werk van ExxonMobil.¹⁰ Het is nastrevenswaardig om uitstoot van CO₂ in de operationele processen te beperken, desalniettemin is er een voelbare spanning als een oliebedrijf als ExxonMobil op deze besparingen wijst. Betekent dit ook dat ExxonMobil het belangrijk vindt om uitstoot te beperken? En hoe verhoudt deze stellingname zich tot het kernproduct van ExxonMobil?

Hoewel er minstens een sterke schijn is van asociaal en onethisch gedrag, staat daarmee niet vast dat er ook sprake is van hypocrisie. Uit het citaat van het toenmalige hoofd van de theoretische wetenschapsafdeling blijkt dat ExxonMobil in ieder geval haar principes van eerlijkheid en integriteit heeft overtreden. Het is lastig om ExxonMobil nog te vertrouwen op het gebied van klimaatverandering en hoe authentiek zijn ExxonMobils energiebesparingen? Desalniettemin stuiten we hier op een van de problemen van hypocrisie: het is ingewikkeld, zo niet onmogelijk, om te bewijzen dat hier sprake is van voorwenden. Het is hoogst onwaarschijnlijk dat de wetenschappers en ingenieurs werkzaam bij ExxonMobil decennialang gemeend en oprecht tegen de wetenschappelijke stroom in konden zwemmen, maar dat is wel een mogelijkheid. Wel is het onwaarschijnlijk dat hier sprake is van een wilswakke¹¹: ontkennende-klimaatwetenschap bedrijven is niet zoals het ongewild roken van een sigaret.

Het zou ook mogelijk kunnen zijn dat ExxonMobil als bedrijfsmatige entiteit wel hypocriet is, maar dat de leiding nooit heeft gepretendeerd eerlijk en integer te zijn op het gebied van klimaatwetenschap. In de studie van bedrijfsmatige hypocrisie is het daarom noodzakelijk duidelijk

⁶ Banerjee, N., Song, L. & Hasemyer, D. (2015, September 16) *Exxon: The road not taken. Exxon's own research confirmed fossils fuels' role in global warming decades ago*. Inside Climate News. Verkregen op 08-12-2016 via: <https://insideclimatenews.org/news/15092015/Exxons-own-research-confirmed-fossil-fuels-role-in-global-warming>

⁷ Ibid.

⁸ ExxonMobil (2016) *ExxonMobil Statement on COP 21*. Verkregen op 09-12-2016 via <http://corporate.exxonmobil.com/en/current-issues/climate-policy/climate-perspectives/statement-on-cop-21>

⁹ Ibid.

¹⁰ "Public officials charged with addressing this challenge can learn valuable lessons from what has worked in the private sector. Our experience -- harnessing efficiency measures and developing beneficial technologies -- is illustrative: ExxonMobil has long taken action by reducing greenhouse gas emissions in our operations, providing products that help consumers reduce their emissions and supporting research into technology breakthroughs." Ibid.

¹¹ In hoofdstuk 2 zagen we bij diverse geleerden dat wilswakten immers niet onder de noemer hypocrisie vallen.

vast te stellen wie of wat het hypocriete gedrag vertoont. Het bedrijf, afdelingen, de leidinggevenden en de individuele werknemer zijn allemaal verschillende opties. En stuurde de leiding hierop aan, of kwam het initiatief vanuit het wetenschappelijke personeel? Tot slot is het de vraag of ExxonMobil wel de ruimte had om hypocriet te zijn, of dat de omstandigheden het gedrag bepaalde. Het zou ook zo kunnen zijn dat het economische, bedrijfswetenschappelijke of energiesector discours dusdanig invloed heeft op de gang van zaken dat de mensen zich daarbinnen gevangen voelen. Het boek *Het kan niet waar zijn* van Joris Luyendijk suggereert een dergelijk scenario.

3.1.2. Shell

Tijdens het schrijven van deze scriptie bleek echter dat niet alleen ExxonMobil zich aan de bovenstaande praktijken schuldig had gemaakt. Een enigszins vergelijkbaar verhaal kwam boven water drijven na onderzoek door het digitale nieuwsmedium *De Correspondent*. Jelmer Mommers heeft op basis van vertrouwelijke interne documenten van Shell kunnen deduceren dat Shell al voor vele anderen wees op de gevaren van klimaatverandering en oplossingen stimuleerde, maar ondertussen daadkrachtige vooruitgang actief probeerde tegen te houden.¹²

Al in 1986 was Shell zich er van bewust dat broeikasgassen leiden tot een opwarming van de aarde, met alle gevolgen voor de leefomgeving, levensstandaard en voedselvoorraden van dien. Klimaatwetenschap was in die periode in opkomst, met de olie- en gasindustrie voorop. Shell gebruikte de informatie onder andere om de eigen operaties klimaatbestendig te maken. Zo werden de boorplatformen anders gebouwd om een stijging van de zeespiegel en extremere stormen te kunnen weerstaan.¹³

Shell kwam in de paradoxale spanning tussen groen en groei. Economieën konden alleen groeien met fossiele brandstoffen, maar men erkende ook de milieuproblematiek. Shell stuurde er daarom op aan dat overheden moesten samenwerken om dit probleem op te lossen. Ook de toenmalige CEO van Shell, Mark Moody-Stuart, stelde publiekelijk dat de industrie klimaatverandering niet moest ontkennen.¹⁴ De lobbygroepen waar Shell een onderdeel van was, bleven klimaatverandering echter ontkennen of bagatelliseren. Na een klein decennia stopte ze hiermee, maar Shell bleef pleiten tegen een 'overreactie' van overheden. Volgens Mommers was de houding van Shell als volgt samen te vatten: "van roken krijg je kanker, maar er is ook een kans dat je er *niet* ziek van wordt. Hou daar rekening mee als je overweegt te stoppen."¹⁵

Niet overheden, maar de markt moesten het probleem oplossen. Zo investeerde Shell zelf ook 500 miljoen in duurzame energie, maar deze investering had niet het gewenste succes. Andere investeringen, bijvoorbeeld in teerzandolie, kwamen wel tot een succesvol einde. Dat suggereert dat de markt klimaatproblematiek niet zelf tot een halt gaat roepen. Het lobbybeleid van Shell blijft paradoxaal. Ze lobbyen voor regulering van de markt via een prijs op CO₂, maar iedere andere vorm van klimaatbeleid (bijvoorbeeld doelstellingen voor duurzame energie) worden actief tegengewerkt door Shell. Met een prijs op CO₂ wordt het gas dat Shell verkoopt een aantrekkelijkere brandstof (want gas is relatief CO₂ arm) en kan Shell de activiteiten in het opslaan van CO₂ uitbreiden.

¹² Mommers, J. (2017, 28 februari) *Reconstructie: Zo kwam Shell erachter dat klimaatverandering levensgevaarlijk is (en ondermijnde het alle serieuze oplossingen)*. Verkregen op 05-03-2017 via: <https://decorrespondent.nl/6262/reconstructie-zo-kwam-shell-erachter-dat-klimaatverandering-levensgevaarlijk-is-en-ondermijnde-het-alle-serieuze-oplossingen/690128758-e657cfa2>

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Ibid

Sinds de 1998 investeert Shell gemiddeld 1% van de totale investeringen in duurzame energie.¹⁶ Ondertussen investeert Shell wel in projecten die gebondenheid met fossiele brandstof garanderen. Zo hebben de pogingen voor olie- en gaswinning op de Noordpool Shell in negen jaar maar liefst 9 miljard gekost en gaf Shell in 2015 6,6 miljard dollar uit aan exploratie. Deze 6,6 miljard is 25 keer groter dan het budget voor klimaatvriendelijke activiteiten.¹⁷

Het is veelzeggend dat vergelijkbare problemen bij Shell en ExxonMobil voorkomen. De problematiek lijkt symptomatisch te zijn voor de gehele industrie. Dat kan impliceren dat de oorzaak eerder in het systeem dan in het specifieke bedrijf gezocht dient te worden. Voordat we verklaringen gaan overwegen, is het van belang een aantal andersoortige voorbeelden te bespreken.

3.2. Volkswagen

Hoewel ExxonMobil en Shell meer schade hebben toegebracht¹⁸, is de recente situatie rondom Volkswagen en de *sjoemelsoftware* aansprekend omdat de hypocrisie eenvoudiger te bespeuren is. Het zogeheten Volkswagen emissieschandaal gaat over software die ervoor zorgde dat auto's in testen van regelingsorganisaties minder uitstootten dan deze auto's op de weg zouden doen. Wetenschappers van de Radboud Universiteit schatten dat deze uitstoot ertoe heeft geleid dat er wereldwijd bijna 45.000 gezonde levensjaren verloren zijn gegaan.¹⁹ Het grootste deel van dit verlies, te weten 44.000 jaren, is verloren gegaan in Europa. De wereldwijde schade die hiermee gemoeid gaat wordt gesteld op 29 miljard euro. Hoewel het in zekere zin absurd is om schade met deze maatstaven te meten, geeft het een goed beeld van de ernst van de fraude van Volkswagen.

Deze fraude gaat regelrecht in tegen diverse publiekelijk aangekondigde principes van Volkswagen. Allereerst is het in strijd met Volkswagens model voor duurzame ontwikkeling. Dit model is opgesteld in 2002 en legt een duidelijke link tussen normen en waarden, ecologie, commercie en lange termijn succes.²⁰ Zie bijvoorbeeld: "Together, commercial success, **far-sighted environmental protection** [nadruk toegevoegd] and social competence enhance the global competitiveness of the Volkswagen Group" en ook "(...) while taking account of environmental protection and social acceptability considerations". Ten tweede is het gedrag van Volkswagen in strijd met hun eigen Code of Conduct. Hierin wordt gesproken over het nakomen van wetgeving en het verzorgen van duurzaam en ecologisch vervoer.²¹

Volkswagen houdt meerdere waarden hoog, zoals zorg voor de leefwereld en het nakomen van wet- en regelgeving, terwijl is gebleken dat Volkswagen bewust en in het geheim deze normen overtrad. Desalniettemin zou het zo kunnen zijn dat – net als bij ExxonMobil – de sector en het

¹⁶ Mommers, J. (2017, 28 februari) *Reconstructie: Zo kwam Shell erachter dat klimaatverandering levensgevaarlijk is (en ondermijnde het alle serieuze oplossingen)*. Verkregen op 05-03-2017 via: <https://decorrespondent.nl/6262/reconstructie-zo-kwam-shell-erachter-dat-klimaatverandering-levensgevaarlijk-is-en-ondermijnde-het-alle-serieuze-oplossingen/690128758-e657cfa2>

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Een decennialange rem op de aanpak van klimaatverandering ten opzichte van zes jaar aan frauduleuze software bij diverse dieselauto's.

¹⁹ Oldenkamp, R., Van Zelm, R. & Huijbregts, M.A.J. (2016) Valuing the human health damage caused by the fraud of Volkswagen. *Environmental Pollution*, 212, pp. 121-127

²⁰ Volkswagen (2016) *Sustainability at the Volkswagen Group*. Verkregen op 13-12-2016 via: http://sustainabilityreport2015.volkswagenag.com/fileadmin/15_NB/pdf_en/08_Model_of_Sustainable_Development.pdf

²¹ Volkswagen Group (2010, update 09-2015) *Code of Conduct*. Verkregen op 13-12-2016 via: http://sustainabilityreport2015.volkswagenag.com/fileadmin/15_NB/pdf_en/20150930_Verhaltensgrundsatz_e_-_update_coc_englisch_digital.pdf

economisch discours zoveel druk uitoefende op Volkswagen dat men zich gedwongen voelde om de testen te frauderen. Al snel na het emissieschandaal van Volkswagen werden andere merken ook betrappt op opvallende testresultaten. Zo bleek eind september 2015 al uit een steekproef van Transport & Environment (een Brussels onderzoeksinstituut) dat slechts drie van de 23 geselecteerde diesels aan de normen voldeden.²² Ook uit onderzoek van het RDW blijkt dat er ook bij andere merken aanwijzingen zijn dat er sprake is van software die testresultaten manipuleert.²³

Daarnaast is het mogelijk dat er geen sprake is voorwenden. De frauduleuze software komt waarschijnlijk van een hele andere afdeling dan de duurzaamheidsvisies. Een entiteit als Volkswagen bestaat altijd uit verschillende afdelingen en vakgroepen met werknemers die elkaar niet noodzakelijkerwijs kennen. Het is niet onwaarschijnlijk dat afdelingen verschillende doelen, beweegredenen en culturen hebben. Verkoopmanagers en de ingenieurs zijn gebaat bij de prestaties van de auto's, terwijl bijvoorbeeld de communicatieafdeling en delen van de top van het bedrijf meer belang hebben bij het naleven van wetgeving en verantwoordelijk beleid. Deze interne spanning zal in het volgende hoofdstuk verder worden onderzocht.

3.3. 'Greenwashing' en Het Goude Winde

Men treft vergelijkbare situaties ook aan in sectoren en bij bedrijven die een minder evidente link hebben met klimaatopwarming en milieuproblematiek. Het voorwenden van de deugd duurzaamheid is hedendaags namelijk een commercieel interessante optie. Duurzaamheid verkoopt en er ontstaat ogenschijnlijk een steeds grotere markt voor duurzame producten. Daarbij is het echter maar de vraag of dat wat op de verpakking staat ook echt relevant is, of überhaupt waarheidsgetrouw is. Het is niet eenvoudig om het goede te doen. Zo is het bijvoorbeeld nastrevenswaardig om flesjes voor bronwater te maken van gerecycled plastic, maar het zou voor het milieu vele malen beter zijn als mensen een herbruikbare fles vulde met kraanwater.

In de bedrijfswetenschappen wordt dit voorwenden 'greenwashing' genoemd. 'Greenwashing' is de: "selective disclosure of positive information about a company's environmental or social performance, without full disclosure of negative information on these dimensions, so as to create an overly positive corporate image".²⁴ 'Greenwashing' is een vorm van simulatie, omdat er sprake is van actieve misleiding. 'Greenwashing' is duidelijk zichtbaar in een project van Edinburgh Airport dat plaatsvond in 2010. Het vliegveld heeft toen 10.000 pond gedoneerd aan een project waarbij schoolkinderen 500 bomen gingen planten om te leren hoe ze hun CO₂-uitstoot kunnen compenseren.²⁵ De commerciële directeur van het vliegveld stelt dat ze een rol willen spelen in het aanpakken van klimaatverandering en dat een nieuw te bouwen terminal daarom ook (onder andere) energiezuinige lampen krijgt. Het is echter maar de vraag hoe deze verlichting zich verhoudt tot het kernproduct van het vliegveld: het faciliteren van vliegverkeer. Het management van het vliegveld stelt

²² Van de Weijer, B. (2015, 25 september) *Na Volkswagen ook Audi, BMW, en Opel in de fout*. Volkskrant. Verkregen op 13-12-2016 via: <http://www.volkskrant.nl/economie/na-volkswagen-ook-audi-bmw-en-opel-in-de-fout~a4149241/>

²³ Leijten, J. (2016, 14 oktober) *RDW: afwijkende uitstootwaarden bij 16 onderzochte diesels*. NRC. Verkregen op 13-12-2016 via: <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/10/14/rdw-afwijkende-uitstootwaarden-bij-helft-onderzochte-diesels-a1526650>

²⁴ Lyon, T. P. & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20, 1, pp. 3-41.

²⁵ BBC (2010, 25 maart) *Airport in global warming project*. Verkregen op 13-12-2016 via: http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/scotland/edinburgh_and_east/8585611.stm

dat mensen toch wel vliegen en dat het daarom beter is de schade daarvan te minimaliseren.²⁶ Echter, volgens The Guardian ging in de week van het artikel ongeveer de helft van de vluchten vanaf het vliegveld naar bestemmingen die ook uitstekend per trein bereikbaar waren. Hoe gaat dit product samen met ogenschijnlijke duurzaamheidsambities?

Ook dichterbij huis vinden we dergelijke voorbeelden. Denk bijvoorbeeld aan de zogeheten 'patatvlucht' van KLM.²⁷ Deze vlucht naar New York heeft deels bewerkt frituurvet als brandstof. Deze brandstof komt per schip vanuit de Verenigde Staten en de gemiddelde passagier moet acht jaar lang patat eten voor een retourvlucht Amsterdam – Parijs.²⁸ Het is maar de vraag of de luchtvaartsector duurzaam kan worden, terwijl ze duurzame groei zelf presenteert als een reële optie. Ook in de voedselindustrie is er vaak sprake van 'greenwashing'. Men hoeft alleen maar te kijken naar de genomineerden en de winnaars van het Gouden Windei. Het Gouden Windei is een initiatief van Foodwatch om de meest misleidende producten te ontmaskeren. Dit jaar was Healthy People Blauwe Bosbes en Framboos de winnaar van de dubieuze prijs.²⁹ Dit product bevat slechts 12% bosbes en 1% framboos en bevat meer suiker dan Coca-Cola.³⁰

Ook in deze gevallen ligt het sturende principe tot een bepaalde hoogte buiten het bedrijf zelf. De consument wil gezonde en duurzame producten, maar is niet bereid daarvoor te betalen in de vorm van geld en tijd. De consument wil tevens zonder schuldgevoel kunnen vliegen en een duurzame terminal op een luchthaven is daarbij instrumenteel. De bovenstaande gevallen illustreren dat er in het bedrijfsleven diverse externe krachten werkzaam zijn en dat hypocrisie een actueel probleem is. Het individu opereert ook niet in een vacuüm, maar het is voor het individu ogenschijnlijk lastiger om bewust of onbewust deugden te veinzen. Voor een bedrijf, opgebouwd uit enkele tot vele duizenden individuen, is dat veel minder problematisch. Verantwoordelijkheid wordt gedeeld, er is een breder gediversifieerd palet aan belanghebbenden en weinig werknemers zijn 24 uur per dag bezig met hun werk.

²⁶ The Guardian (2010, 1 april) *Edinburgh airport's tree project is trampled by its carbon elephants*. Verkregen op 13-12-2016 via: <https://www.theguardian.com/environment/2010/apr/01/edinburgh-airport-trees-carbon-emissions>

²⁷ Volkskrant (2013, 8 maart) *Met KLM op frituurvet naar New York*. Verkregen op 13-12-2016 via: <http://www.volkskrant.nl/economie/met-klm-op-frituurvet-naar-new-york~a3406244/>

²⁸ Ritsema, G. (2011, 15 december) *Vliegen op frituurvet is absoluut geen oplossing*. NRC. Verkregen op 13-12-2016 via: <https://www.nrc.nl/nieuws/2011/12/15/vliegen-op-frituurvet-is-absoluut-geen-oplossing-12133249-a1158899>

²⁹ Foodwatch (2016) *Winnaar Gouden Windei 2016*. Verkregen op 13-12-2016 via: https://www.foodwatch.org/nl/onze-campagnes/onderwerpen/misleidende-marketing/het-gouden-windei/winnaar-2016/?gclid=CN_ApK3-8NACFVW7GwodHg8MdQ

³⁰ Ibid.

4: Hypocrisie in het bedrijfsleven - verklaringen

Nu we een goed beeld hebben van hypocrisie als fenomeen en van hypocrisie specifiek in het bedrijfsleven, kunnen we ons gaan richten op het verklaren van laatstgenoemde. De diverse verklaringen zijn ingedeeld in twee categorieën: 1) verklaringen buiten de (directe) invloedssfeer van de onderneming en 2) verklaringen binnen de invloedssfeer van de onderneming.

Het verklaren van hypocrisie in het bedrijfsleven is op zichzelf een waardevolle exercitie, maar deze verklaringen stellen ons ook in staat om in het volgende hoofdstuk onder andere na te denken over omgangsstrategieën met hypocrisie in het bedrijfsleven. Immers, als we begrijpen hoe hypocrisie in het bedrijfsleven mogelijk is en tevens begrip hebben van de dubbelzinnigheid van hypocrisie, is het op basis van die twee bevindingen mogelijk om vast te stellen hoe we om kunnen gaan met hypocrisie in het bedrijfsleven.

4.1. Omstandigheden en structurerende principes

4.1.1. Discours analyse

In het artikel *Municipalities' ambitions and practices: At risk of hypocritical sustainability transitions?* schrijft Nina Vogel over de duurzaamheidsambities van een gemeente.¹ Ze stelt dat duurzaamheidsambities eenvoudig hypocriet worden, omdat ze onhoudbaar zijn onder de onbegrensde drang naar groei.² Haar ideeën zijn aanleiding om economische groei en duurzaamheid tegen elkaar af te zetten.

Om het gedrag van bedrijven als Volkswagen te begrijpen, is het van belang om het discours achter het bedrijfsleven te onderzoeken. We zullen daarbij vooral kijken naar het discours van economische groei. Dit omdat 1) het de drijfveer achter bijna al het bedrijfskundig denken is, 2) economische groei een inherent spanning kent met duurzaamheid en 3) economische groei de rationele factor lijkt te zijn achter een groot deel van onze (politieke) besluiten. Het discours van economische groei zal daaropvolgend afgezet worden tegen het discours van duurzaamheid. De theoretische spanning tussen beiden zal ons helpen hypocrisie binnen het bedrijfsleven beter te begrijpen.

4.1.1.1. Discours van economische groei

Eva Friman beschrijft in haar dissertatie dat het discours van economische groei de laatste eeuw aan een sterke verandering onderhevig is geweest.³ Van origine had de economische wetenschap een organische aard. De hoeveelheid beschikbaar land werd gezien als een natuurlijke remming op de mogelijke ontwikkeling. Deze limieten werden echter losgelaten.

Rond 1900 was economische groei een instrument om andere doelen te bereiken. Middels economische groei kon men sociale vooruitgang boeken. In de naoorlogse periode werden zowel de economie als de studie van de economie steeds belangrijker en werd vooruitgang gereduceerd tot economische ontwikkeling.⁴ Een belangrijke stap in dit proces was dat de natuurlijke limieten van de economie losgelaten moesten worden. Friman identificeert drie argumenten voor het loslaten van de

¹ Vogel, N. (2016) *Municipalities' ambitions and practices: At risk of hypocritical sustainability transitions?* *Journal of Environmental Policy & Planning*, 18, pp. 361-378

² Ibid. p. 365

³ Friman, E. (2002). *No limits: The 20th century discourse of economic growth* (Dissertatie). Verkregen op 15-12-2016 via: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:566692/FULLTEXT03.pdf>

⁴ Ibid. p. 202

limieten. Allereerst ging men ervan uit dat er via technologische ontwikkeling eindeloze groei gerealiseerd kon worden. De mens kon via de technologie over natuurlijke grenzen heen stijgen. Ten tweede kwam de mens, aldus Friman, steeds verder los te staan van de natuur. Men verloor natuurlijke limieten daarmee simpelweg uit het oog. Ten derde werden er in de naoorlogse periode veel nieuwe bronnen ontdekt, wat het gevoel van (oneindige) overvloed in de kaart speelde.

Met het wegvallen van de natuurlijke limieten kon economische groei het centrale aspect van neoklassiek economisch denken worden.⁵ Het doel van economische groei gaf de economie volgens Friman ook het recht om andere culturen, waardesystemen en de natuur te koloniseren. Tegelijkertijd gaf de verwetenschappelijking van de economie meer macht aan het economische discours. Deze beweging werd gesterkt door de aard van economische groei. Het concept past goed binnen een positivistisch model en de mathematisering van de samenleving. Door de jaren heen werd economische groei daarmee de enige maatstaf van vooruitgang. Ook vandaag de dag staat economische groei centraal.⁶ De noodzakelijkheid van groei is een concept dat zichzelf bevestigt, omdat groei nodig is voor sociale vooruitgang. De doelstelling van de politiek zou daarom ook groeimaximalisatie moeten zijn.⁷

Het discours stelt tevens dat meer economische groei noodzakelijk is om een duurzamere samenleving te realiseren. De economie kan blijven groeien, maar dan wel met schonere en duurzamere technologie.⁸ Spangenberg formuleert het in zijn artikel over economische groei en duurzaamheid als volgt: "It is a catch 22: without growth, no sustainability, but for the sake of growth, no sustainability policy".⁹ Deze paradoxale situatie verhindert grote stappen in de richting van een duurzamere samenleving.

4.1.1.2. Duurzaamheidsdiscours

Wat stelt het duurzaamheidsdiscours hiertegenover? Een van de eerste en meest beroemde definities van duurzame ontwikkeling is de zogeheten Brundtland definitie. Duurzame ontwikkeling wordt door de Brundtland commissie gezien als "development which meets the needs of current generations without compromising the ability of future generations to meet their own needs".¹⁰ Deze definitie, bedacht aan het einde van de jaren 80, is over de loop van de decennia uitvoerig bekritiseerd. Er is echter tot op de dag vandaag geen consensus over wat duurzaamheid is of zou moeten zijn. Er is veel willekeur in het begrip van het concept duurzaamheid, zo stellen Christen en Schmidt.¹¹ Eenzelfde waarneming kan men doen in gesprekken met studenten van de master Global Business & Sustainability. Voor de ene is duurzaamheid hoofdzakelijk een sociale aangelegenheid, bijvoorbeeld het realiseren van onderwijs in Soedan. Voor de ander is duurzaamheid een industriële boerderij en voor weer een andere student is duurzaamheid een infrastructuur op basis van groene stroom.

⁵ Friman, E. (2002). *No limits: The 20th century discourse of economic growth* (Dissertatie). Verkregen op 15-12-2016 via: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:566692/FULLTEXT03.pdf>. p. 205

⁶ Spangenberg, J.H. (2010) The growth discourse, growth policy and sustainable development: two thought experiments. *Journal of Cleaner Production*, 18, pp. 651-666

⁷ Ibid. p. 562

⁸ Friman, E. (2002). *No limits: The 20th century discourse of economic growth* (Dissertatie). Verkregen op 15-12-2016 via: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:566692/FULLTEXT03.pdf>

⁹ Spangenberg, J.H. (2010) The growth discourse, growth policy and sustainable development: two thought experiments. *Journal of Cleaner Production*, 18, p. 562

¹⁰ Geciteerd in Bärnlund, K. (2016) Sustainable development - concept and action. UNECE. Verkregen op 15-12-2016 via: http://www.unece.org/oes/nutshell/2004-2005/focus_sustainable_development.html

¹¹ Christen, M. & Schmidt, S. (2012) A formal framework for conceptions of sustainability – a theoretical contribution to the discourse in sustainable development. *Sustainable Development*, 20, pp. 400-410

Christen en Schimdt zien deze ambivalentie als problematisch, omdat duurzaamheid daarmee zijn sturende kracht verliest.¹² Om de willekeurigheid te structureren creëren ze een meta-perspectief op duurzaamheid. Uit de vijf modules van dit meta-perspectief kunnen we diverse aspecten van het duurzaamheidsdiscours afleiden. Het eerste belangrijke aspect van het duurzaamheidsdiscours is de erkenning dat er een probleem is. Menselijke aanwezigheid leidt tot (onherstelbare) schade aan de leefwereld. In de optiek van het duurzaamheidsdiscours zal dit wereldwijde probleem zich niet vanzelf oplossen – bijvoorbeeld door meer economische groei – maar moet de mensheid actief en doelgericht handelen om de effecten te beperken. Het tweede aspect, nauw gerelateerd aan het eerste aspect, behelst een gevoel van collectiviteit. Waar economische handelen gefundeerd is in individualiteit, heeft duurzaamheidsproblematiek een collectieve oplossing nodig. De uitstoot van bepaalde gassen in de atmosfeer is onvermijdelijk een wereldwijd probleem. Tegelijkertijd gaat dit gepaard met de notie dat iedereen recht heeft op een fatsoenlijk leven. De uitstoot van de ene kan het leven van iemand aan de andere kant van de wereld ruïneren; er moet worden gekeken naar het geheel. Ten derde stelt het duurzaamheidsdiscours dat het sociale en de natuur twee samenhangende systemen zijn. Dat staat op gespannen voet met het ongelimiteerde groei principe van de economie. De natuur kan niet oneindig groeien en is juist vergankelijk.

Dyllick en Muff hebben het duurzaamheidsdiscours vertaald in een werkbaar concept voor het bedrijfsleven.¹³ Ze stellen dat er een scheiding is tussen goede intentie op microniveau (het bedrijf) en de betreuwenswaardige staat van de aarde op macroniveau.¹⁴ Dyllick en Muff onderscheiden drie paradigma's. Het eerste paradigma is de huidige model: voor een bedrijf draait alles om aandeelhouderswaarde. Het tweede paradigma, 'business sustainability 1.0', stelt waarde voor de aandeelhouders centraal, maar erkent dat er uitdagingen buiten de traditionele markt ligt. Problemen op het gebied van duurzaamheid worden dan gezien als een extra kans. 'Business sustainability 2.0' wordt ook wel de 'triple bottom line' genoemd. Dan kijken bedrijven niet alleen naar het financiële resultaat, maar ook naar resultaten op het gebied van sociale en milieu impact. Het meest vernieuwende en tevens laatste perspectief is 'business sustainability 3.0'. Bedrijven in dit paradigma proberen niet alleen hun negatieve invloed te beperken, maar proberen juist een significant positieve invloed te hebben. In plaats van te starten bij het bedrijf zelf, kijken deze bedrijven naar de problematiek in de samenleving en proberen producten op te creëren om deze problemen op te lossen. Dat is een totaal andere intentie dan actoren zouden hebben onder het normale economische paradigma.

4.1.1.3. Verklarende kracht van de discoursanalyse

Het duurzaamheidsdiscours en het discours van economische groei staan met elkaar op gespannen voet. Het discours van economische groei gaat uit van ongelimiteerde groei, waarbij economische groei de essentie is van de vooruitgang van de mensheid. Alle individuele actoren maken beslissingen en marktprincipes realiseren de beste oplossingen. Het duurzaamheidsdiscours begint juist bij de problemen veroorzaakt door economische groei en gaat uit van het collectief in plaats van het individu. Het concept van economische groei heeft als een onzichtbare hand invloed op het bedrijfsleven en staat tegelijkertijd haaks op duurzaamheid. Die spanning werkt hypocrisie in de hand en is

¹² Christen, M. & Schmidt, S. (2012) A formal framework for conceptions of sustainability – a theoretical contribution to the discourse in sustainable development. *Sustainable Development*, 20, p. 401

¹³ Dyllick, T. & Muff, K. (2016) Clarifying the meaning of sustainable business: introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29, 2, pp. 156-174

¹⁴ Ibid. p. 157

mogelijkerwijs een verklaring voor het gedrag van bedrijven zoals Volkswagen. Volkswagen moet zich immers wel hypocriet gedragen: het publiek verwacht duurzaamheid, maar het is niet mogelijk (volledig) te handelen naar deze verwachting.

4.1.2. De grens van de markt – het excuus van vraag en aanbod

Het is echter maar de vraag of de spanning tussen het duurzaamheidsdiscours en het discours van economische groei op zichzelf genoeg verklarende kracht heeft. Een volgende verklaring – meer ruimte voor hypocrisie als marktprincipes een grotere rol spelen – kan men vinden in het werk van Michael Sandel: *What money can't buy: The moral limits of markets*.¹⁵ In dit boek beschrijft Sandel hoe onze samenleving van een markteconomie naar een marktsamenleving is gegaan. Hij hekelt de toegenomen commercialisering van ons bestaan. Het werkt corruptie in de hand en staat op gespannen voet met eerlijkheid. Sandel gebruikt diverse (Noord-Amerikaanse) voorbeelden om zijn punt te maken. Zo bespreekt hij bevoorrechte toegang tot gezondheidszorg, een prettigere gevangenis tegen betaling en het afschieten van beschermde diersoorten. In al deze gevallen wordt er meer ruimte gegeven aan marktprincipes en Sandel laat zien dat marktprincipes andere normen en waarden verdrijven. Dat kan geïllustreerd worden aan de hand van een studie van Frey en Oberholzer-Gee.¹⁶ In 1993 interviewen ze 305 respondenten in een dorpje in Zwitserland. De overheid wil op die plek twee bewaarplaatsen voor nucleair afval bouwen en houdt over dit onderwerp een referendum. De interviews vinden plaats in de week voor het referendum. Van de bewoners is 50.8% voor de opslagplaats, 44.9% is tegen en 4.3% van de bewoners heeft geen mening. Deze bereidheid gaat omlaag als de bewoners een financiële vergoeding (bedragen tussen de \$2,175 en \$8,700 per jaar) voor de opslagplaats krijgen aangeboden.¹⁷ De onderzoekers concluderen dat financiële drijfveren andere motieven, zoals een gevoel van burgerplicht, verdrijven.¹⁸ De bewoners zijn gevoeliger voor een beroep op burgerplicht dan dat ze zich gevoelsmatig om laten kopen.

Sandel komt tot eenzelfde conclusie en haalt diverse vergelijkbare andere onderzoeken aan, bijvoorbeeld over een boete voor het te laat ophalen van je kinderen bij het kinderdagverblijf.¹⁹ Bepaalde normen en waarden verdwijnen als marktprincipes een rol gaan spelen. Zeker in het bedrijfsleven vervult marktdenken een prominente plaats. Het is in het bedrijfsleven waardevol om moreel over te komen.²⁰ Deze twee factoren werken gezamenlijk hypocrisie in de hand. Immers, marktprincipes verdrijven normen en waarden, terwijl men nog wel moreel wil overkomen. Het voorwenden van deugden is dan een nuttige strategie.

Dit lijkt bijvoorbeeld bij ExxonMobil het geval te zijn. Aan de ene kant is er een wereldwijde vraag naar goedkope energievoorziening. Zowel ExxonMobil als de kopers worden beter van de onderlinge transacties. Dat is voor ExxonMobil reden genoeg om zich te ontdoen van morele verantwoordelijkheid voor hun producten. De vraag naar hun producten is voldoende om het te verkopen. De morele verantwoordelijkheid voor verandering ligt bij de consumenten en overheden. Desalniettemin wil ExxonMobil wel moreel overkomen, onder andere door te stellen dat ze actief bezig

¹⁵ Sandel, M.J. (2012) *What money can't buy: The moral limits of markets*. Penguin Books Ltd, Londen, England

¹⁶ Frey, B.S. & Oberholzer-Gee, F. The cost of price incentives: an empirical analysis of motivation crowding-out. *The American Economic Review*, 87, 4, p. 746-755

¹⁷ Ibid. p. 749-750

¹⁸ Ibid. p. 753

¹⁹ Sandel, M.J. (2012) *What money can't buy: The moral limits of markets*. Penguin Books Ltd, Londen, England) p. 119

²⁰ Batson, C.D., Collins, E., Powell, A.A. (2006) Doing Business After the Fall: The Virtue of Moral Hypocrisy. *Journal of Business Ethics*, 66, pp.321-335

zijn om de uitstoot van hun operationele processen te verminderen. Dit is echter vatbaar voor hypocrisie, omdat intrinsieke motivatie (marktprincipes als het besparen van kosten daargelaten) voor deze besparingen ogenschijnlijk niet aanwezig is.

Het verdrijven van normen en waarden door marktprincipes doet denken aan het bekende werk van Joris Luyendijk. Hij legt na een aantal jaar onderzoek bloot dat de bankierssector in Londen volstrekt amorele uitgangspunten kent. Luyendijk noemt dat een 'amoreel universum'.²¹ De bankiers die hij sprak hadden de uitgangspunten van hun sector ogenschijnlijk eigen gemaakt. Binnen de wet blijven was het uitgangspunt. Volgens Luyendijk werd er niet gediscussieerd over goed en fout en was de waarde voor de aandeelhouders leidend.²² Volgens de bankiers was deze houding echter niet exclusief voor de financiële sector. Ze vertelden Luyendijk dat ieder internationaal beursgenoteerd bedrijf op een dergelijke manier functioneert.²³ Luyendijk kwam in het lezingencircuit terecht na de publicatie van zijn boek. Hoewel het bovenstaande over de financiële sector al zorgwekkend genoeg is, kreeg hij vanuit het publiek vaak de volgende reactie: "die beschrijving van banken in de City doet mij enorm denken aan ... mijn zorginstelling of universiteit, de scholengemeenschap of beveiligingsbranche waar ik werk."²⁴ Het is onduidelijk hoever deze gevoelens reiken en hoe breed ze gedeeld worden. Het is echter wel tekenend dat mensen hun werkomgeving ervaren als een amoreel universum, zelfs als ze bij een universiteit of zorginstelling werken.

Een amoreel universum kan hypocrisie in de hand werken. Het is dan wel mogelijk om beslissingen te nemen op grond van 'targets' en andere kwantitatieve aspecten, maar het is vaak geen goed idee die houding ook te tonen aan de buitenwereld. Wie zou willen dat zijn familieleden naar een verzorgingstehuis gaan waar men alleen op basis van kwantitatieve informatie beslissingen maakt? Die zorginstellingen zijn er, maar geen enkele zorginstelling presenteert zichzelf op zo'n manier. Het is veel logischer bepaalde deugden, zoals respect voor de individuele wensen van bewoners, te veinzen.

In deze context speelt ook de druk van aandeelhouders een belangrijke rol. De aandeelhouders zijn regelmatig de concrete, maar ook ongrijpbare belichaming van het discours van economische groei. Een aantal dagen na de ontdekkingen van de Correspondent schrijft het dagblad Trouw over de situatie omtrent Shell met de titel *Stevig in de houdgreep van de aandeelhouders*.²⁵ De auteur, Esther Bijlo, vraagt zich terecht af wat nu eigenlijk de missie is van Shell. Aan de ene kant geeft Shell aan dat ze in de voorhoede willen staan bij de energietransitie. Aan de andere kant wil Shell een uitstekende investering zijn voor haar aandeelhouders. Beide doelen hoeven niet haaks op elkaar te staan, maar klaarblijkelijk is dat vaak nog wel het geval. Het is überhaupt lastig om vast te stellen wat het doel van een onderneming is. Ben je er voor de samenleving of de aandeelhouders? Zelfs al is die tweedeling niet zo eenduidig, onduidelijkheid op dit gebied kan hypocriet gedrag in de hand werken. Andere doelstellingen vragen andere handelingen, en die handelingen zouden haaks op elkaar kunnen staan. De situatie omtrent Shell laat zien dat bedrijven onder druk van aandeelhouders een deel van hun handelingsvrijheid verliezen.

²¹ Luyendijk, J. (2015) *Bankiers leven in een amoreel universum*. NRC. Verkregen op 21-12-2016 via: <https://www.nrc.nl/nieuws/2015/04/11/bankiers-leven-in-een-amoreel-universum-1483392-a278176>

²² Ibid.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

²⁵ Bijlo, E. (2017, 2 maart) *Stevig in de houdgreep van de aandeelhouders*. Trouw/De verdieping, pp. 2-3.

4.1.3. Zogeheten 'wicked problems'

De laatste verklaring buiten de directe invloedssfeer van het bedrijf voor hypocrisie is de aard van de problematiek waar bedrijven mee worden geconfronteerd. In het complexe speelveld aan krachten, belangen en problemen stuiten ondernemingen met enige regelmaat op zogeheten 'wicked problems'. Rittel en Webber (1973) hebben tien aspecten van deze problemen onderscheiden. Belangrijk is dat een 'wicked problem' niet te definitief te definiëren is.²⁶ Tevens geeft iedere definitie tegelijkertijd de oplossing vorm.²⁷ Als een probleem wordt opgevat als een technische aangelegenheid, zal ook de oplossing een technisch aard hebben. Daarnaast is het altijd onduidelijk of een 'wicked problem' daadwerkelijk is opgelost, en is een oplossing nooit 'waar of niet waar'. Er kan alleen gezegd worden dat een oplossing goed of slecht is.

Klimaatverandering is een typisch voorbeeld van een 'wicked problem'. Het precieze probleem is lastig te definiëren en een eenduidige oplossing is er niet. De complexiteit van het probleem is daarmee ook aanleiding voor hypocriet gedrag. Het is lastig om de uitwerking van bepaalde oplossing te voorspellen en het zou kunnen gebeuren dat een aangedragen oplossing uiteindelijk een hypocriete uitwerking heeft. Een bedrijf kan proberen duurzamer te werken, terwijl die goede intenties via een ander mechanisme eigenlijk alleen maar meer schade toebrengen. Dat komt op de (niet altijd genuanceerde) buitenwereld dan al snel hypocriet over.

4.2. Interne aangelegenheden

Niet alle verklaringen voor hypocrisie in het bedrijfsleven liggen buiten de (directe) invloedssfeer van de onderneming. De verklaringen die binnen de invloedssfeer van het bedrijf liggen, zijn echter niet noodzakelijkerwijs eenvoudiger op te lossen dan de verklaringen buiten de invloedssfeer van het bedrijf. De categorisering van de verklaringen zegt niets over de eventuele oplosbaarheid, maar positioneert de verklaringen wel op basis van de invloed die het bedrijf erop kan uitoefenen.

4.2.1. Verkokering

Praktisch iedere onderneming is opgebouwd uit diverse afdelingen, zoals personeelszaken, de financiële administratie, marketing en ICT. De grootte van het bedrijf heeft invloed op de afstand tussen de afdelingen. Een klein bedrijf kent waarschijnlijk weinig tot geen afstand, terwijl bij grote multinationals het marketingpersoneel mogelijk geenszins contact heeft met het ICT-personeel. Deze afstand kan leiden tot verschillende doelstellingen. Voor het personeel van marketing is niets zo belangrijk als de reputatie van het bedrijf. De marketingafdeling zal altijd willen waarborgen dat het bedrijf goed overkomt. Een bedrijf dat digitale diensten levert, zal graag over willen komen als een bedrijf dat privacy hoog in het vaandel heeft staan. Tegelijkertijd kan de ICT-afdeling geneigd zijn om het niet zo nauw te nemen met de privacy van gebruikers. Zeker niet als de desbetreffende data veel geld oplevert op de markt. Beide afdelingen zijn dan wel onderdeel van hetzelfde bedrijf, maar kunnen in bepaalde mate tegenstrijdige belangen hebben. Als buitenstaander is die opdeling niet waar te nemen. De verschillende afdeling kunnen hypocrisie in de hand werken.

De winnaar van het Goude Windeï 2016 is hier een voorbeeld van. In de marketinguitingen worden waarden als gezondheid en eerlijkheid gekoppeld aan het product van Healty People: Blauwe Bosbes & Framboos. Het is voor andere afdelingen klaarblijkelijk niet mogelijk om te voldoen aan de

²⁶ Rittel, H.W.J. & Webber, M.M. (1973) Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4, pp.155-169

²⁷ Ferraro, F., Etzion, D. & Gehman, J. (2015) Tackling Grant Challenges Pragmatically: Robust Action Revisited. *Organization Studies*, 36, 3, pp.363-390

eisen, simpelweg omdat appel- en druivensap veel goedkoper is dan het sap van blauwe bosbessen en frambozen. Daarnaast is het bijna onmogelijk een dergelijk product gezond te laten zijn, gezien de natuurlijke hoeveelheid suiker in de ingrediënten.

Het is eenvoudig om tegen dit voorbeeld in te brengen dat de marketingafdeling wel degelijk bekend is met de eigenschappen van het product en de overwegingen van andere afdelingen. Het is echter vooral van belang dat de verschillende afdelingen andere doelstellingen hebben. Het loont voor de marketingafdeling om een sluimer van eerlijkheid en gezondheid op te werpen. Het product is bedoeld voor mensen die gezond willen leven en traditionelere producten wantrouwen om hun inhoud. Die doelstelling strookt echter niet met de capaciteit van andere afdelingen. In die spanning is hypocriet gedrag van het bedrijf een mogelijke uitkomst.

Naast spanning tussen verschillende afdelingen, werkt ook de spanning tussen korte en lange termijn doelstellingen hypocrisie in de hand. Een onderneming kan een door duurzaamheid en eerlijkheid gekenmerkte lange termijnvisie hebben. De realiteit van de korte termijn kan echter situaties creëren waarin het voordelig wordt om lange termijn doelstellingen links te laten liggen. Deze spanning verklaart vooral het handelen in tegenstelling tot deugden. Neem een energiebedrijf dat in het verleden een grote speler was op de markt voor fossiele brandstof, maar sinds een aantal jaar wil overstappen naar hernieuwbare energiebronnen. Door een grote en lucratieve transactie op de markt voor fossiele brandstof zou het mogelijk zijn om meer te investeren in hernieuwbare energie. Deze korte termijntransactie staat echter haaks op het beleid dat men voert en aan de buitenwereld toont. Maar de genoemde spanning kan ook hypocrisie in de hand werken, bijvoorbeeld middels het voorwenden van deugden om een andere deugd op de lange termijn te bewerkstelligen. Neem een bedrijf dat lange termijn continuïteit voor haar werknemers wil realiseren. Een methode om dit te bewerkstelligen is hypocrisie op de korte termijn om meer winst te maken.

Het bovenstaande over spanning tussen de korte en de lange termijn betekent echter niet dat er ook spanning is tussen de waardesystemen van de korte en lange termijn doelstellingen. Een bedrijf kan iets op de korte termijn veinzen om op de lange termijn een doelstelling te realiseren, maar dit veinzen is niet noodzakelijkerwijs ook in tegenstrijd met waarden van de lange termijn doelstelling. Als de winnaar van het Goude Windeï duurzaamheid veinst om de werkgelegenheid van de werknemers veilig te stellen, zegt de simulatie van de deugd duurzaamheid niets over de werkgelegenheidsambities.

4.2.2. Reductie van complexiteit - belanghebbende

Zoals we hebben gezien in het hoofdstuk over oprechtheid en vertrouwen, stelt Bordum in navolging van Luhmann dat vertrouwen een strategie is om de complexiteit van het sociale leven te reduceren.²⁸ In een eindeloze cirkel van controleren, wantrouwen en controleren zou een gebrek aan vertrouwen ons leven verlammen. Een vergelijkbaar argument kan gemaakt worden voor hypocrisie. Bedrijven opereren in een complex veld van diverse krachten en stakeholders: men moet voldoen aan uiteenlopende belangen en eisen. Klanten, leveranciers, werknemers, omwonende, de overheid en aandeelhouders hebben verschillende wensen en velerlei manieren om invloed uit te oefenen op het bedrijf. In het managen van al die belangen ligt een hypocriete houding tegen een deel van de belanghebbende al snel op de loer. De belangen van de klanten en leveranciers kunnen bijvoorbeeld haaks staan op de wensen van omwonenden en de overheid. Het kan dan een lonende strategie zijn

²⁸ Bordum, A. (2004) Trust as a Critical Concept (working paper). *Center of Market Economics, Copenhagen Business School*. p. 4

om te pretenderen bepaalde deugden te bezitten tegenover een bepaalde groep van de belanghebbende. Hypocrisie is daarmee een middel om tegemoet te komen aan de complexiteit van de verschillende belangen.

Een dergelijk scenario kan van toepassing zijn op ExxonMobil. De belangen van de overheden, klanten, leveranciers en burgers liggen voor ExxonMobil ver uiteen. Er zullen overheden zijn die ExxonMobil met open armen verwelkomen vanwege banencreatie en extra belastinginkomsten. Tegelijkertijd zullen er ook overheden zijn die geen behoefte hebben aan vervuilende industrie. De belangen van laatstgenoemde gaan in tegen de belangen van ExxonMobil. Om toch te kunnen kapitaliseren, kan ExxonMobil duurzame ambitie veinzen.

4.2.3. Mogelijkheidsvoorwaarden

Batson, Collins en Powell (2006) stellen dat het een gegeven is dat men elkaar in de economie kan oplichten; er is simpelweg geen sprake van een pareto-optimum.²⁹ Het heeft geen economische waarde om moreel gedrag te vertonen als stakeholders dit gedrag niet waarnemen. Ze stellen tevens dat het een waardevolle zakelijke strategie is om moreel over te komen zonder de kosten hiervoor te dragen. Reputatie staat daarom centraal; dat is mogelijkwijs de reden dat er diverse gevallen bekend zijn waarin een bedrijf meer geld uitgeeft aan de reclame van de donatie, dan dat het bedrijf daadwerkelijk aan het goede doel geeft. Zo heeft Phillip Morris 108 miljoen dollar uitgegeven aan de promotie van een donatie van 60 miljoen.³⁰ Batson, Collins en Powell experimenteren met situaties die nauw verwant zijn aan bedrijfskundige situaties met informatieongelijkheid. Door de eigenlijke waarde van het product verborgen te houden, was het mogelijk om eerlijk over te komen en tegelijkertijd het eigenbelang te dienen. De auteurs stellen dat de volgende zes voorwaarden morele hypocrisie in het bedrijfsleven mogelijk maken³¹:

1. Een individuele actor moet een beslissing maken over de verdeling van goederen over meerdere individuen
2. Deze individuele actor heeft een duidelijke voorkeur voor een bepaalde verdeling
3. Deze gewenste verdeling is echter in strijd met relevante morele principes
4. De individuele actor is geneigd om in strijd met de principes te handelen
5. De individuele actor wil wel moreel overkomen
6. Er is genoeg speelruimte of dubbelzinnigheid voor de individuele actor om zowel moreel over te komen als de gewenste verdeling te realiseren

Het is inherent aan het bedrijfsleven dat vaak aan deze voorwaarden wordt voldaan. Bedrijven verdelen goederen of diensten en iedere onderneming heeft zo zijn voorkeur voor een bepaalde verdeling. Vanuit diverse invalshoeken kan men beargumenteren dat ondernemingen soms in strijd met principes willen handelen, als er al principes zijn. Mocht een bedrijf wel vinden dat normen en waarden belangrijk zijn, kunnen ze betwijfelen of andere partijen eenzelfde insteek hebben.³² Dat kan ertoe leiden dat bedrijven met principes deze uit zelfverdediging aan de kant schuiven. Dit principe werkt op termijn zelfversterkend.

Batson, Collins en Powell stellen dat men dit probleem probeert op te lossen met regulering. Ze vrezen echter dat toenemende regulering ertoe kan leiden dat men morele principes

²⁹ Batson, C.D., Collins, E. & Powell, A.A. (2006) Doing Business After the Fall: The Virtue of Moral Hypocrisy. *Journal of Business Ethics*. 66, pp.321-335

³⁰ Ibid. p. 322

³¹ Ibid. p. 329

³² Ibid. p. 330

externaliseert.³³ Uiteindelijk gaat het in het bedrijfsleven dan alleen om de letter van de wet, niet om het idee erachter. Ze poneren dat deze beweging stelling 4 en 5 in de hand werken. Om stelling 6 te bewijzen verwijzen ze naar het fragmentarische karakter van teams, bedrijven en afdelingen.³⁴ Leidinggevende zien uiteindelijk alleen het bos, niet de bomen. Men kan daardoor het morele aspect uit het oog verliezen. Daarnaast bereikt nieuws over morele implicaties niet altijd de juiste mensen. Tot slot weet het bedrijf in bijna ieder geval meer over het product dat de klant. Die informatieasymmetrie kan leiden tot hypocrisie.

4.2.4. Individuele verantwoordelijkheid

Tot nu toe beperken de verklaringen zich tot oorzaken in het bredere systeem, discours of de organisaties zelf. De individuele werknemers en werkgevers blijven buiten schot. De verklarende kracht die we kunnen vinden door het individu te analyseren is zowel complex als ongrijpbaar. Hoe zou men moeten vaststellen dat bepaalde eigenschappen van de mens leiden tot hypocriet gedrag. De mogelijkheid tot zelfbedrog zou een verklaring voor hypocriet gedrag kunnen zijn, maar eerder bleek dat dit een onbeslist onderwerp is. Daarnaast valt een dergelijke analyse van de mens buiten het bereik van deze scriptie. Ook omdat iedere analyse nieuwe vragen zou oproepen over de verhouding tussen menselijke invloed en de systemen en organisaties om de mensen heen.

4.3. Samenvatting

Het is maar de vraag in hoeverre ondernemingen kunnen ontsnappen aan hypocriet gedrag. De aard van ons systeem werkt hypocriet gedrag in de hand. Economische principes verdrijven (andere) normen en waarden en het paradigma van economische groei staat op gespannen voet met duurzaamheid. Dat laatste leidt eenvoudig tot hypocriet gedrag als bedrijven duurzaamheid ten tonele brengen. Een botsing tussen verschillende normen is onvermijdelijk. Maar ook de aard van sommige problemen en de opbouw van bedrijven werken hypocrisie in de hand. Een onontkoombare spanning in het bedrijfsleven krijgt daarmee gestalte.

Dan resteert een hoofdstuk over wat we kunnen leren van deze spanning. In het hoofdstuk over hypocrisie als thema in de politieke filosofie zagen we dat hypocrisie inherent aan de politiek werd geacht. Daarom concluderen denkers als Ruth Grant dat hypocrisie niet zo verwerpelijk is als het christelijke discours doet voorkomen. In het volgende deel zullen we onderzoeken of we een vergelijkbare conclusie kunnen trekken voor het bedrijfsleven.

³³ Batson, C.D., Collins, E. & Powell, A.A. (2006) Doing Business After the Fall: The Virtue of Moral Hypocrisy. *Journal of Business Ethics*. 66, p. 331

³⁴ Ibid. p. 332

5: Reflectie, acceptatie en verbetering

We hebben hypocrisie in het bedrijfsleven geconstateerd en tevens diverse oorzaken en verklaringen besproken. We kunnen vanuit de filosofie en de bedrijfskunde nadenken over dit onderwerp. Vanuit beide wetenschappen kunnen we op een andere manier naar het voorgaande kijken. De bedrijfswetenschappen zijn daarbij praktischer ingesteld en in het kader van deze wetenschap bespreken we acceptatie en verbetering. Wat moeten wij als onderzoekers, consumenten en bedrijfskundige aan met de waargenomen hypocrisie? Voor de filosofie geeft het voorgaande diverse inzichten, zowel over bepaalde spanning in de levenspraktijk als over de relatie tussen filosofie en de menswetenschappen.

5.1 Bedrijfswetenschappen

De verklaringen voor hypocrisie in het bedrijfsleven lijken te duiden dat hypocrisie in sommige gevallen een noodzakelijke en mogelijk zelfs wenselijke optie is voor bedrijven. Jeremy Lott beargumenteert dat hypocrisie in de politiek zowel een noodzakelijk kwaad als de 'motor van morele vooruitgang' is.¹ Kan het veinzen van de deugd duurzaamheid ook een motor van morele vooruitgang zijn? Een trendsetter die andere bedrijven inspireert om echt in actie te komen? Toch gaat er een gevoel van ongemak gepaard met deze houding. Mogen we als afnemers² niet eisen dat bedrijven ons de waarheid voorschotelen? Of zijn we juist de veroorzaker, met onze onrealistische eisen en koopgedrag? Het is lastig om de christelijke connotatie van hypocrisie los te laten. Waarom zouden we hypocrisie niet kunnen veroordelen? Zelfs als hypocrisie noodzakelijk is in de politiek, wil dat niet zeggen dat de hypocriete aard van een politicus aanleiding is om op hem of haar te stemmen.

5.1.1. De omgang met hypocrisie in het bedrijfsleven

Het schrijven over acceptatie en verbetering is gestoeld op onze bevindingen in hoofdstuk 2; het ontdekken van een negatieve en een positieve(re) connotatie van het begrip hypocrisie leidt tot de hier onderstaande strategie en houding. We zouden hypocrisie in het bedrijfsleven streng kunnen veroordelen als er louter een negatieve connotatie rondom het begrip hypocrisie was, maar we hebben gezien dat niet iedereen hierin mee gaat. De twee connotaties stellen ons instaat om op een juiste manier om te gaan met hypocrisie in het bedrijfsleven. De bevindingen uit hoofdstuk 2 en hoofdstuk 4 komen op deze manier samen in deze paragraaf en vullen elkaar aan.

5.1.1.1. Strategieën uit de theorie

In paragraaf 4.1.3. hebben we besproken hoe zogeheten 'wicked problems' hypocrisie in de hand kunnen werken. Hypocrisie in het bedrijfsleven kan echter ook gezien worden als een 'wicked problem'. Immers, het probleem van hypocrisie in het bedrijfsleven is niet eenduidig en definitief te formuleren, en oplossingen zijn nooit helemaal waar of niet waar. Dat hypocrisie in het bedrijfsleven een 'wicked problem' is, resulteert ook in nieuwe oplossingen en benaderingen vanuit de bedrijfswetenschappelijke literatuur. Want de bedrijfswetenschappelijke literatuur spreekt zelden tot nooit normerend over hypocrisie, laat staan dat ze oplossingen aandraagt.³ Maar door hypocrisie in

¹ Lott, J.A. *In defence of hypocrisy*. Nashville, Nelson Current. pp. 29-40

² Zowel zakelijk als particulier.

³ Zo schrijven Wagner, Lutz en Weitz (2009) in het *Journal of Marketing* over hoe bedrijven het verwijt van hypocrisie kunnen voorkomen. De auteurs merken op dat "reports of firms' behaviors with regards to corporate social responsibility are often contrary to their stated standards of social responsibility". Het centrale vraagstuk

het bedrijfsleven als een andersoortig probleem te beschouwen, is het wel mogelijk oplossingen voor andere thematiek op het probleem van deze scriptie toe te passen. De theorie over ‘wicked problems’ biedt deze mogelijkheid. Zo is de spanning tussen economische-, sociale- en milieuoverwegingen een ‘wicked problem’ en voor vele auteurs aanleiding om oplossingen te bespreken. Van der Byl en Slawinski (2015) geven in een overzicht weer dat er in de literatuur vier verschillende benaderingen te onderscheiden zijn. Een win-win benadering, een zogeheten trade-off benadering, een integrale benadering en een paradoxale benadering.⁴ De twee eerstgenoemde domineren de literatuur en hebben een instrumentele aanpak: de focus ligt duidelijk op aandeelhouderwaarde maximalisatie en overige economische overwegingen.⁵ De win-win en de trade-off benaderingen bieden om die reden geen handvatten bij de problematiek van hypocrisie in het bedrijfsleven. Integendeel, het maken van ‘trade-offs’ en het creëren van win-win situaties werkt hypocriet gedrag in de hand. Zo is er onder andere druk om milieuvriendelijk over te komen, terwijl milieuvriendelijkheid vaak op vijandige voet staat met aandeelhouderwaarde maximalisatie. De minder dominante stromingen, de integrale en paradoxale benaderingen, lijken wel soelaas te bieden voor hypocrisie in het bedrijfsleven. Het kernpunt van de integrale benadering is dat de focus verschuift van louter economische aspecten, naar het tevens in acht nemen van sociale- en milieuaspecten.⁶ Die benadering is bruikbaar voor het verhoeden en aanpakken van hypocrisie op sociaal en milieugebied. Het nadeel hiervan is dat de verantwoordelijkheid wordt gelegd bij de bedrijven zelf. Zij moeten in actie komen en zij moeten sociale- en milieuaspecten meer in acht nemen. De paradoxale benadering sluit meer aan bij wat wij als consumenten, bedrijven en wetenschappers kunnen doen: “acceptance and exploration of tensions rather than resolution”.⁷ In de tegenstrijdige en paradoxale aard – en de hierbij gepaarde spanning – van hypocrisie ligt besloten hoe wij het beste kunnen omgaan met hypocrisie.

5.1.1.2. Een werkbare houding – acceptatie en begrip

Het is wijselijk te erkennen dat hypocrisie een voor de hand liggende situatie is in het bedrijfsleven, maar dat dit tegelijkertijd een toestand is die we beter kunnen vermijden. Hypocrisie in het bedrijfsleven heeft raakvlakken met hypocrisie in de politiek; tot op zekere hoogte is het onvermijdelijk. Hypocrisie is niet zonder meer verwerpelijk, maar de dagelijkse en christelijke connotatie maakt duidelijk dat dit geen wenselijke situatie is.

Een houding van acceptatie en begrip kent een aantal voordelen. Allereerst schept het een eerlijker begrip voor bedrijven. De publieke reactie op het gedrag van corporaties is snel veroordelend. We kunnen beter beseffen dat bedrijven door diverse omstandigheden, zoals het economische discours en het fragmentarische karakter, vatbaarder zijn voor hypocriet gedrag. Zoals we van de bevindingen van Joris Luyendijk leren, drukken deze principes op werknemers. We kunnen echter wel accepteren en begrijpen dat ExxonMobil veinst duurzaam te doen, we hoeven alsnog niet te aanvaarden dat ExxonMobil jarenlang heeft gelogen over klimaatverandering. Het helpt desalniettemin wel om begripvol te zijn tegenover bedrijven als Volkswagen en ExxonMobil. Onder

van hun onderzoek is echter hoe communicatie vanuit het bedrijf de impact van deze inconsistenties kan verzachten. Die houding is wel te begrijpen, maar gaat toch gepaard met een ongemakkelijk gevoel. Zou het niet moeten gaan over aanpakken van hypocriet gedrag?

⁴ Van der Byl, C.A. & Slawinski, N. (2015) Embracing Tensions in Corporate Sustainability: A Review of Research From Win-Wins and Trade-Offs to Paradoxes and Beyond. *Organization & Environment*, 28, 1, p. 57

⁵ Ibid. p. 58

⁶ Ibid. pp. 58-59

⁷ Ibid. p. 57

druk van de omstandigheden is het deels te begrijpen dat ze tot deze beslissingen gekomen zijn. Begrip (en dus geen goedkeuring) in plaats van veroordeling, is een eerste stap naar verbetering.

Ten tweede doen we hiermee recht aan de dagelijkse en christelijke connotatie van hypocrisie. De historische analyse en het hoofdstuk over oprechtheid en vertrouwen laten zien dat er genoeg redenen zijn om hypocrisie te veroordelen. Het is niet verstandig om dit los te laten. Hypocrisie wordt geen deugd omdat het nu eenmaal op de loer ligt. Daarmee kunnen we ook voorkomen dat hypocrisie steeds normaler wordt gevonden en een grotere rol in de maatschappij krijgt. Als we hypocrisie volledig accepteren van zowel bedrijven als politici, wat weerhoudt ons nog om dat principe door te trekken naar andere aspecten van het leven? Batson, Collins en Powell en vrezen een soortgelijk scenario. Ze stellen dat hypocrisie op basis van hun analyse een pragmatische deugd is.⁸ Deze deugden zijn instrumenteel goed in de zin dat ze leiden tot een gewenste uitkomst. Ze vrezen echter dat pragmatische deugden op termijn prescriptief worden.⁹ Bedrijven die dan niet hypocriet zijn worden gezien als gebrekkig, want klaarblijkelijk kunnen deze bedrijven niet de noodzakelijke keuzes maken. Dit perspectief is ongewenst en brengt onnodige schade aan. Oprechtheid en eerlijkheid in bedrijven zou juist gezien moeten worden als nastrevenswaardig. Bedrijven kunnen, net als overheden en consumenten, grote impact hebben op de wereld om hun heen. Die kans moet gekoesterd worden en het normaliseren van hypocrisie werkt dat pontificaal tegen.

5.1.1.3. Verandering

Acceptatie en begrip betekent niet dat bedrijven er dan maar niets aan kunnen doen. Het is juist aan het bedrijfsleven om bewust te zijn van de vatbaarheid voor hypocrisie en hiertegen op de treden. Het besef dat hypocrisie op de loer ligt, is een motief voor progressie. Niet op de manier van Jeremy Lott, maar door hypocrisie te voorkomen en bepaalde deugden daadwerkelijk te internaliseren. Dat wil niet zeggen dat het voorkomen van hypocrisie op zichzelf de reden zou moeten zijn om bijvoorbeeld duurzaamheid te internaliseren: er zijn vele andere en betere redenen om daarvoor te kiezen. De bewustwording van de vatbaarheid voor hypocrisie kan echter wel een extra reden zijn. Het is belangrijk dat acceptatie van, en begrip voor, hypocrisie in het bedrijfsleven gepaard gaat met een drang tot verandering. In de bestaande literatuur treffen we diverse auteurs die, zij het voor andere onderwerpen, herkennen dat acceptatie kan leiden tot verandering. Zo stellen Hahn, Pinkse, Preuss en Fiffe (2015) dat de eerste stap in het oplossen en managen van een paradox het erkennen van spanning is.¹⁰ Het begrip van de tegenstrijdige aard van hypocrisie en het uiteenzetten van de verklaringen hebben weinig nut, als deze theoretische vorderingen niet zullen leiden concrete actie en verandering. Het is te wensen dat deze scriptie kan dienen als bron van inspiratie voor verder onderzoek.

5.1.2. Bedrijfskundig onderwijs

Het voorgaande was hoofdzakelijk relevant voor mensen in de praktijk; de consument en bedrijven. We hebben gekeken naar verklaringen en we hebben onderzocht hoe we het best om kunnen gaan met hypocrisie in het bedrijfsleven. Wat resteert, is een aantal korte opmerkingen over wat de bedrijfswetenschappen als praktijk kunnen leren van de analyses. Dit onderzoek heeft implicaties voor de bedrijfswetenschappen en het onderwijs.

⁸ Batson, C.D., Collins, E., Powell, A.A. (2006) Doing Business After the Fall: The Virtue of Moral Hypocrisy. *Journal of Business Ethics*, 66. p. 333

⁹ Ibid.

¹⁰ Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L. & Fiffe, F. (2015) Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 127, pp. 299-300

Allereerst maakt dit onderzoek duidelijk dat bedrijven niet kunnen worden gezien als losstaande entiteiten. Bedrijven opereren in een complex veld van spanningen. Daarnaast laat het ook zien dat de bedrijfswetenschappen gebaat zijn bij een multidisciplinaire aanpak. Diverse andere wetenschappen, waaronder de filosofie, kunnen een bijdragen leveren aan bedrijfswetenschappelijke ontwikkelingen en inzichten. Ten tweede is het van belang dat studenten zich bewust zijn spanningen, denk bijvoorbeeld aan de spanning tussen lange termijn en korte termijn belangen. Deze verhoudingen worden wel besproken in het onderwijs, maar meestal niet vanuit een spanningsperspectief. Het onderwijs zou gebaat zijn bij een nadruk op spanningen, maar ook op acceptatie van die spanning en het daaruitvolgende verbeteringspotentieel. Nog te vaak wordt gezocht naar hapklare oplossingen en is het streven om iedere spanning te mediëren. Het erkennen van spanning is een waardevolle eerste stap.

5.2 Filosofie en de bedrijfswetenschappen

De bedrijfswetenschappen zijn praktisch ingesteld en beslaan een ander abstractieniveau dan de filosofie. Daarom is het voor de bedrijfskunde mogelijk om te praten over acceptatie en verandering, waar dit voor de filosoof van minder waarde is. Toch heeft het onderzoek naar hypocrisie in het bedrijfsleven ook voor de filosofie nut. Zo is het mogelijk om vanuit de bevinding na te denken over de aard van de bedrijfswetenschappen. Dat zijn dan al snel methodologische en epistemologische vraagstukken.¹¹ De bevindingen zijn echter ook aanleiding om na te denken over de relatie tussen de filosofie en de maatschappij. De gevonden spanning in de praktijk van het bedrijfsleven is mogelijkwerwijs exemplarisch voor de maatschappij als geheel. Overal staan verschillende waarden tegenover elkaar.

In het bovenstaande is de menselijke aard van de bedrijfswetenschappen duidelijk naar voren gekomen. Men zal in de bedrijfswetenschappen, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de economische wetenschap, niet snel betwisten dat de bedrijfskunde een menswetenschap is. Waar het in de natuurwetenschappen mogelijk is om te streven naar het begrijpen en verklaren van iedere spanning is dat in de menswetenschappen een vruchteloze ambitie. Bedrijven opereren in een complexe werkelijkheid vol met spanning. Deze spanning is nooit helemaal te begrijpen en het is niet mogelijk deze volledig te doordenken. Het ook duidelijk geworden dat het herkennen en erkennen van de spanning die de complexiteit van de werkelijkheid met zicht mee brengt een goede eerste stap is.

Het is van groot belang de bedrijfskunde te begrijpen als een menselijke activiteit. Verschillende normen staan tegenover elkaar. De filosofie is vaak op zoek naar een eenduidig model van de realiteit. Een model waarmee alle waarnemingen verklaard kunnen worden. Maar uit het bovenstaande blijkt ook dat het verstandig is om deze filosofische reflex zo nu en dan te bedwingen. Zo kennen de zogeheten 'wicked problems' geen filosofische oplossing. Een wicked problem benaderen vanuit een a priori opvatting is zelfs onwenselijk.

Deze scriptie kende vanaf de start een filosofische insteek, maar eindigt uiteindelijk met een resultaat dat vooral voor de bedrijfswetenschappen waardevol is. De filosofische bijdrage beperkt zich tot het onderscheiden van de twee verschillende opvattingen over hypocrisie in de geschiedenis. De aanbevolen methode voor het behandelen van hypocrisie in het bedrijfsleven is vernieuwender en heeft praktische implicaties. Naast de intrinsieke waarde van de filosofie kan ze als wetenschap ook

¹¹ Wat kan de hermeneutiek voor de bedrijfswetenschappen betekenen? Is het mogelijk dat de bedrijfswetenschappen positivisme omarmt? Maar ook; wat is de status van een bedrijf? Wat is cultuur? Wat is de maatschappij? En hoe verhouden voorgenoemde zich tot elkaar?

een instrumentele rol spelen in de bedrijfswetenschappen. Dat de Erasmus Universiteit haar studenten de kans biedt om vanuit de bedrijfswetenschappen ook vakken te volgen aan de faculteit Wijsbegeerte is van groot belang. Interdisciplinaire samenwerking is te prijzen, zeker voor de bedrijfswetenschappen. Het bedrijven van filosofie kan voor bedrijfswetenschappers horizon verbredend werken. De bedrijfswetenschappen zijn weer geschikt om de dogmatische houding van filosofen ter discussie te zetten. De complexe werkelijkheid van het bedrijfsleven is zelden zwart wit en pragmatisme is vaak te verkiezen boven dogmatiek. Zo laat ook het onderzoek naar hypocrisie in het bedrijfsleven zien: hypocrisie is niet definitief te veroordelen of goed te keuren en morele ambiguïteit moet wel omarmd worden.

Toch is een bijdrage van de bedrijfswetenschappen aan de filosofie ver gezocht. De filosofie ontleent weinig tot niets aan de bedrijfswetenschappen, waar dit andersom wel veelvuldig gebeurt. Denk bijvoorbeeld aan *The Routledge Companion to Philosophy in Organization Studies*. In dit werk worden filosofische inzichten gebruikt om aspecten van de bedrijfswetenschappen te verklaren of te verduidelijken. Dit was ook zichtbaar in de (ondertussen niet meer bestaande studies) *Philosophy of Management and Organizations* aan de VU of de bachelor *Filosofie van Beleid en Management* aan de Erasmus Universiteit. Bedrijfskundigen hebben baat bij filosofie, maar filosofen hebben weinig tot geen baat bij bedrijfswetenschappelijke inzichten in het bedrijven van hun wetenschap. Het is niet verwonderlijk dat de filosofie kan bijdragen aan de bedrijfswetenschappen, terwijl dat andersom ongebruikelijker is. De bevindingen dienen voor de filosofie als voorbeeld of erkenning van dat wat al eerder is geschreven. Aan die conclusie zit geen waardeoordeel. Zoals eerder gezegd bevinden beide wetenschappen zich op een ander abstractieniveau, ze kennen beide andere methodes en ze stellen andere doelen.

5.3 Conclusie

De onderzoeksvraag van deze scriptie was als volgt: hoe kan men hypocrisie (op het gebied van duurzaamheid) in het bedrijfsleven begrijpen en verklaren, en is deze hypocrisie zondermeer verwerpelijk? Uit het onderzoek is gebleken dat er in de literatuur geen overeenstemming is over het begrip hypocrisie. Hypocrisie is een ambigu concept, maar juist dat maakt het een instrument om te oordelen over de dagelijkse praktijk in het bedrijfsleven. De voorbeelden laten zien dat er sprake is van hypocrisie in het bedrijfsleven en dat deze uitingen grote impact op de wereld kunnen hebben. Bedrijven hebben grote invloed op de wereld om ons heen en wenden deze invloed niet altijd ten goede aan. Desalniettemin is het niet verwonderlijk dat bedrijven hypocriet gedrag vertonen. Er zijn meerdere factoren waardoor hypocrisie in het bedrijvenleven al snel op de loer ligt. Men kan daarbij bijvoorbeeld denken aan de spanning tussen het discours van economische groei en het duurzaamheidsdiscours, maar ook aan het fragmentarische karakter van bedrijven en de spanning tussen korte en lange termijn doelstellingen.

Begrip van de ontwikkelingsgeschiedenis en mogelijke verklaringen geeft ons echter wel de mogelijkheid met een nieuw perspectief naar hypocrisie in het bedrijfsleven te kijken. De verklaringen van hypocrisie brengen met zich mee dat we begripvol kunnen zijn tegenover gevallen van hypocrisie in het bedrijfsleven. Hypocrisie is niet zonder meer verwerpelijk. Tegelijkertijd wil dat niet zeggen dat we hypocrisie dan maar moeten goedkeuren. De mogelijkheidsvoorwaarden voor hypocrisie zijn een extra aanleiding om aan te zetten tot verandering.

5.4 Toekomstig onderzoek

Idealiter zet deze scriptie aan tot denken over hypocrisie in het bedrijfsleven. Daarnaast zou het een startpunt kunnen zijn voor diverse verdere onderzoekingen. De bewijsbaarheid van hypocrisie springt daarbij in het oog. Zoals is gebleken, is het erg lastig en al dan niet onmogelijk om met zekerheid vast te stellen dat er sprake is van hypocrisie. Men zou met een scherpe en heldere structuur bijvoorbeeld kunnen proberen te onderzoeken hoeveel zogeheten 'corporate sustainability reports' bepaalde waarden veinzen. Dergelijke informatie kan ook weer van belang zijn voor organisaties als Rank A Brand. Deze organisatie probeert bedrijven te sturen richting duurzaam gedrag door ze te beoordelen op hun duurzaamheidsprestaties. Men zou ook verder kunnen onderzoeken hoe hypocrisie als analytisch concept bruikbaar is om de wereld om ons heen te begrijpen. Het is voor de hand liggend dat hypocrisie niet alleen in de politiek en het bedrijfsleven invloed heeft. Het is echter onduidelijk hoe hypocrisie de sociale omgang en het dagelijks leven beïnvloedt. Dit kan zowel theoretisch en analytisch als via de empirische psychologie onderzocht worden.

Deze scriptie kan ook het startpunt zijn om verandering op het gebied van hypocrisie in het bedrijfsleven te creëren. Om concrete strategieën op te stellen om hypocrisie in het bedrijfsleven aan te pakken, moet er eerst een raamwerk geformuleerd worden aan de hand van de zeven bovenstaande verklaringen voor hypocrisie. Door deze verklaringen te categoriseren, bijvoorbeeld op discours, systeem, organisatie en individueel niveau, kan men per categorie oplossings- en veranderingsstrategieën uitwerken.

Daarnaast kan men bestuderen hoe mensen hun eigen hypocriete gedrag beoordelen, in het bijzonder binnen het bedrijfsleven. Men zou bijvoorbeeld werknemers van Volkswagen en ExxonMobil kunnen vragen hoe ze aankijken tegen het gedrag van hun werkgever en hun rol daarin. Mogelijkerwijs verdiepen deze interviews het begrip dat we hebben van de individuen achter een *ogenschijnlijk* hypocriete organisatie. De relatie tussen hypocriet gedrag en het individu is überhaupt een groot, onverklaarbaar en ongrijpbaar thema. Ook kan onderzocht worden hoe hypocrisie zich verhoudt tot paradoxen. In deze scriptie is kort aandacht besteedt aan zelfbedrog, maar het paradoxale aspect dat deel uit kan maken van hypocrisie kan verder uitgediept worden.

Tot slot kan men onderzoek doen naar de verhouding tussen de verschillende verklaringen voor hypocrisie. Hoe beïnvloeden deze elkaar? En hoe verhouden ze zich tot het individu? Het is dan tevens voor de hand liggend om een raamwerk op te stellen om hypocrisie niet alleen te verklaren, maar vanuit de verklaringen ook na te denken over oplossingen.

6: Bibliografie

Abend, G. (2010). What's new and what's old about the new sociology of morality. In *Handbook of the Sociology of Morality* (pp. 561-584). Springer New York.

Alicke, M., Gordon, E. & Rose, D. (2013) Hypocrisy: What counts? *Philosophical Psychology*, 26, 5, pp. 673-701

Aristoteles. (2004) *Retorica*. (M. Huys, Vertl.). Groningen: Historische Uitgeverij

Baghramian, M. & Nicholson, A. (2013) The puzzle of self-deception. *Philosophy Compass*, 8, 11, pp. 1018-1029

Banerjee, N., Song, L. & Hasemyer, D. (2015, September 16) *Exxon: The road not taken. Exxon's own research confirmed fossils fuels' role in global warming decades ago*. Inside Climate News. Verkregen op 08-12-2016 via: <https://insideclimatenews.org/news/15092015/Exxons-own-research-confirmed-fossil-fuels-role-in-global-warming>

Bärlund, K. (2016) *Sustainable development - concept and action*. UNECE. Verkregen op 15-12-2016 via: http://www.unece.org/oes/nutshell/2004_2005/focus_sustainable_development.html

Batson, C.D., Collins, E. & Powell, A.A. (2006) Doing Business After the Fall: The Virtue of Moral Hypocrisy. *Journal of Business Ethics*, 66, pp.321-335

Batson, C.D., Kobrynowicz, D., Dinnerstein, J.L., Kampf, H.C., & Wilson, A.D. (1997). In a very different voice: Unmasking moral hypocrisy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, pp. 1335–1348

BBC (2010, 25 maart) *Airport in global warming project*. Verkregen op 13-12-2016 via: http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/scotland/edinburgh_and_east/8585611.stm

Bohman, J. & Rehg, W. "Jürgen Habermas", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2014 Edition), Edward N. Zalta (ed.), Verkregen op 30-07-2016 via: <http://plato.stanford.edu/archives/fall2014/entries/habermas>

Bordum, A. (2004) Trust as a Critical Concept (working paper). *Center of Market Economics, Copenhagen Business School*.

Christen, M. & Schmidt, S. (2012) A formal framework for conceptions of sustainability – a theoretical contribution to the discourse in sustainable development. *Sustainable Development*, 20, pp. 400-410

De Beauvoir, S. (2004) *Philosophical Writings* (Red. Simons, A.M., Timmermann, M. & Mader, M.B.) Verenigde Staten, Universiteit van Illinois.

Desiderius Erasmus. *Lof der Zotheid*. (Dirkzwager, A. & Nielson, A.C., vertl.)

Dyllick, T. & Muff, K. (2016) Clarifying the meaning of sustainable business: introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29, 2, pp. 156-174

ExxonMobil (2016) *ExxonMobil Statement on COP 21*. Verkregen op 09-12-2016 via <http://corporate.exxonmobil.com/en/current-issues/climate-policy/climate-perspectives/statement-on-cop-21>

Ferraro, F., Etzion, D. & Gehman, J. (2015) Tackling Grand Challenges Pragmatically: Robust Action Revisited. *Organization Studies*, 36, 3, pp.363-390

Foodwatch (2016) *Winnaar Gouden Windei 2016*. Verkregen op 13-12-2016 via: https://www.foodwatch.org/nl/onze-campagnes/onderwerpen/misleidende-marketing/het-gouden-windei/winnaar-2016/?gclid=CN_ApK3-8NACFVW7GwodHg8MdQ

Frey, B.S. & Oberholzer-Gee, F. The cost of price incentives: an empirical analysis of motivation crowding-out. *The American Economic Review*, 87, 4, p. 746-755

Friman, E. (2002). *No limits: The 20th century discourse of economic growth* (Dissertatie). Verkregen op 15-12-2016 via: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:566692/FULLTEXT03.pdf>

Grant, R.W. (1997) *Hypocrisy and Integrity: Machiavelli, Rousseau, and the Ethics of Politics*. Chicago, University of Chicago Press

Gregorius de Grote. *The books of the morals – Book VIII - xli*. Verkregen op 16-07-2016 via: <http://www.lectionarycentral.com/GregoryMoralia/Book08.html>

Gregorius de Grote. *The books of the morals – Book XXXI - viii*. Verkregen op 16-07-2016 via: <http://www.lectionarycentral.com/GregoryMoralia/Book31.html>

Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L. & Figge, F. (2015) Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 127, pp.297-316

Heije, B (2017, 13 mei) *Deugdmensen*. NRC/Handelsblad, p. 2.

Lammers, J. (2011) Abstraction increases hypocrisy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, pp. 475-480

Leijten, J. (2016, 14 oktober) *RDW: afwijkende uitstootwaarden bij 16 onderzochte diesels*. NRC. Verkregen op 13-12-2016 via: <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/10/14/rdw-afwijkende-uitstootwaarden-bij-helft-onderzochte-diesels-a1526650>

Lott, J.A. (2006) *In defence of hypocrisy*. Nashville, Nelson Current.

Luyendijk, J. (2015) *Bankiers leven in een amoreel universum*. NRC. Verkregen op 21-12-2016 via: <https://www.nrc.nl/nieuws/2015/04/11/bankiers-leven-in-een-amoreel-universum-1483392-a278176>

Lyon, T. P. & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20, 1, pp. 3-41.

Marquez, M., Monin, B. & Sawyer, P.J. (2008) The Rejection of Moral Rebels: Resenting Those Who Do the Right Thing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1, pp. 76–93

Machiavelli, N. (1976) *De heerser* (Van Dooren, F. vert.) (16e ed.) Amsterdam, Nederland, Polak & Van Gennep

Mommers, J. (2017, 28 februari) *Reconstructie: Zo kwam Shell erachter dat klimaatverandering levensgevaarlijk is (en ondermijnde het alle serieuze oplossingen)*. De Correspondent. Verkregen op 05-03-2017 via:

<https://decorrespondent.nl/6262/reconstructie-zo-kwam-shell-erachter-dat-klimaatverandering-levensgevaarlijk-is-en-ondermijnde-het-alle-serieuze-oplossingen/690128758-e657cfa2>

Monin, B., & Merritt, A. (2010). *Moral hypocrisy, moral inconsistency, and the struggle for moral integrity*. Verkregen op 20-02-2016 via:

<http://psych.stanford.edu/~monin/papers/Monin%20&%20Merritt%20Hypocrisy%20chapter.pdf>

Ritsema, G. (2011, 15 december) *Vliegen op frituurvet is absoluut geen oplossing*. NRC. Verkregen op 13-12-2016 via: <https://www.nrc.nl/nieuws/2011/12/15/vliegen-op-frituurvet-is-absoluut-geen-oplossing-12133249-a1158899>

Oldenkamp, R., Van Zelm, R. & Huijbregts, M.A.J. (2016) Valuing the human health damage caused by the fraud of Volkswagen. *Environmental Pollution*, 212, pp. 121-127

Plato (1963) *Verzameld werk, derde deel, Philebus* (vertl. Drs. De Win, X.) H.D. Tjeenk Willink & Zoon N.V., Haarlem

Rittel, H.W.J. & Webber, M.M. (1973) Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4, pp.155-169

Ritter, J. (1974). *Historisches Wörterbuch der Philosophie, Band 3: G-H*. Basel, Schwabe & Co, p.1113-1115

Runciman, D. (2008) *Political Hypocrisy. The mask of power from Hobbes to Orwell and beyond*. New Jersey: Princeton University Press

Sandel, M.J. (2012) *What money can't buy: The moral limits of markets*. Penguin Books Ltd, Londen, England

Spangenberg, J.H. (2010) The growth discourse, growth policy and sustainable development: two thought experiments. *Journal of Cleaner Production*, 18, pp. 651-566

The Guardian (2010, 1 april) *Edinburgh airport's tree project is trampled by its carbon elephants*. Verkregen op 13-12-2016 via:

<https://www.theguardian.com/environment/2010/apr/01/edinburgh-airport-trees-carbon-emissions>

Thomas (1920) *The Summa Theologica* (Fathers of the English Dominican Province, Vertl.) Verkregen op 16-07-2016 via: <http://www.newadvent.org/summa/3111.htm>

Thomas Hobbes, *De Cive*. Verkregen op 17-02-2017 via:

<http://www.unilibRARY.com/ebooks/Hobbes,%20Thomas%20-%20De%20Cive.pdf>

Tonkens, E. & Swierstra, T. (2010). *Vertrouwen*. Verkregen op 29-07-2016 via:

<http://www.filosofie.nl/nl/artikel/26665/vertrouwen.html>.

Valdesolo, P. & DeSteno, D. (2007) Moral Hypocrisy: Social Groups and the Flexibility of Virtue. *Psychological Science*, 18, pp. 689-690

Sterkenburg, P.G.J. (2006) *Van Dale groot woordenboek hedendaags Nederlands*. 3^e druk in nieuwe spelling. Van Dale Lexicografie, Utrecht.

Van der Byl, C.A. & Slawinski, N. (2015) Embracing Tensions in Corporate Sustainability: A Review of Research From Win-Wins and Trade-Offs to Paradoxes and Beyond. *Organization & Environment*, 28, 1, pp.54-79

Van der Linden, S. (1999). *De heiligen*. Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen

Van de Weijer, B. (2015, 25 september) *Na Volkswagen ook Audi, BMW, en Opel in de fout*. Volkskrant. Verkregen op 13-12-2016 via: <http://www.volkskrant.nl/economie/na-volkswagen-ook-audi-bmw-en-opel-in-de-fout~a4149241/>

Van der Sijs, N (samensteller) (2010), *Hypocriet*, Etymologiebank, verkregen op 21.02.2016 via <http://etymologiebank.nl/>

Varga, S. & Guignon, C, "Authenticity", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2016 Edition), Edward N. Zalta (ed.), Verkregen op 29-07-2016 via: <http://plato.stanford.edu/entries/authenticity/#SinAut>

Vogel, N. (2016) Municipalities' ambitions and practices: At risk of hypocritical sustainability transitions? *Journal of Environmental Policy & Planning*, 18, pp. 361-378

Volkskrant (2013, 8 maart) *Met KLM op frituurvet naar New York*. Verkregen op 13-12-2016 via: <http://www.volkskrant.nl/economie/met-klm-op-frituurvet-naar-new-york~a3406244/>

Volkswagen (2016) *Sustainability at the Volkswagen Group*. Verkregen op 13-12-2016 via: http://sustainabilityreport2015.volkswagenag.com/fileadmin/15_NB/pdf_en/08_Model_of_Sustainable_Development.pdf

Volkswagen Group (2010, update 09-2015) *Code of Conduct*. Verkregen op 13-12-2016 via: http://sustainabilityreport2015.volkswagenag.com/fileadmin/15_NB/pdf_en/20150930_Verhaltensgrundsätze_-_update_coc_englisch_digital.pdf

Wagner, T., Lutz, R.J. & Weitz, B.A. (2009) Corporate hypocrisy: overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 73, pp. 77-91

Zwaan, J. (2015, 14 oktober) *Kindermarketing: vraagteken bij JOGG*. Marketing tribune. Verkregen op 08-04-2017 via: <http://www.marketingtribune.nl/food-en-retail/weblog/2015/10/kindermarketing-vraagteken-bij-jogg/index.xml>