

Slim omgaan met ethische dilemma's

EEN HERMENEUTISCH MODEL

Dit artikel richt zich op de ethische uitdagingen waar leiders in organisaties mee te maken krijgen. Aan de hand van een casus uit de praktijk wordt de aandacht gevestigd op het opvallende gebrek aan ethische reflectie door leiders – ‘morele intelligentie’ is een vaak onderbelichte vaardigheid. Dit artikel komt daaraan tegemoet door de aard van ethische reflectie te beschrijven. Ethisch verantwoord handelen wordt gedefinieerd als een vorm van hermeneutiek, of interpretatie: ethische keuzes zijn reflecties van de wijze waarop mensen zin geven aan de werkelijkheid. Om dit hermeneutische proces te helpen wordt een raamwerk voorgesteld: een matrix waarin de vier verschillende ethische benaderingen worden beschreven. Ook worden er vijf niveaus ontwaard in de context waarin ethische keuzes worden gemaakt. Tezamen vormen deze onderscheidingen handvatten om met ethische dilemma's om te gaan in de context van menselijke organisaties.

Inleiding

Hans, een chemicus van opleiding, leidt een familiebedrijf dat snoepgoed fabriceert. Hij is de derde generatie en het bedrijf heeft naam gemaakt op de voedingsmarkt. De laatste jaren maken ze een succesvol ‘Hollands’ product dat het goed doet op de internationale markt. Zoals vaak bij voedingsproducten worden er allerlei additieven voor smaak en bewaring gebruikt. Hans bezoekt een oude studievriend van de universiteit. Deze vertelt hem dat een bepaald additief, dat door het bedrijf van Hans wordt gebruikt, in zijn laboratorium wordt onderzocht. Het lijkt er sterk op dat de stof kankerverwekkend is. Verder onderzoek moet dit nog bevestigen en vervolgens moeten deze gegevens worden doorgeven aan de bevoegde instanties. Dat proces duurt nog wel even. Bij het naar huis rijden denkt Hans hierover na. Wat moet hij met deze informele informatie? Bestaat er een alternatief product? En wat moeten ze doen met de enorme voorraad? Dit verlies zou de al zo zwakke cijfers van dit jaar doen kelderen. Zal hij deze informele informatie delen met andere stafleden en het directiecomité? Dit zal moeten als hij het productieproces wil herzien. Waarom



Patrick Nullens

Prof. dr. Patrick Nullens is hoogleraar ethiek en theologie, rector van de Evangelische Theologische Faculteit (Leuven) en directeur van het 'Institute of Leadership and Ethics'.

niet gewoon afwachten tot de bevoegde instanties het als verboden product merken? Eigenlijk weet hij officieel nog niets ... En toch wringt het.

Het bovenstaande verhaal toont iets van de complexiteit waar ondernemers en managers mee te maken krijgen. Het is een nogal typische casus uit de zakenethiek. In dit artikel richten we ons op de uitdaging van moreel leiderschap die eruit spreekt – welke handvatten kunnen leidinggevend worden aangereikt in het omgaan met ethische dilemma's als deze? En is er een breder kader te ontwaren waarin dit handelen verantwoord kan worden? Bestaat er zoiets als moreel dom of moreel slim leiderschap? Laat ons bij deze laatste vraag beginnen.

1. Leiderschapsethiek als antwoord op banaliteit

De Duits-Joodse filosofe Hannah Arendt was verslaggeefster van het proces van de SS-officier Adolf Eichmann, de manager van de dood. Eichmann regelde de logistieke ondersteuning van de deportaties naar de vernietigingskampen van miljoenen Joden. Hij hield zijn onschuld vol tegenover elke aanklacht. Arendt beschreef haar bevindingen in een boek met de sprekende ondertitel: *De banaliteit van het kwaad* (Arendt, 2007). Tot haar grote verbazing was Eichmann niet monsterlijk slecht, maar eerder banaal, oppervlakkig en saai. Zijn belangrijkste motivatie bleek de eigen carrière te zijn. Het absolute kwaad had de vorm aangenomen van een bureaucratie waarin ieder zijn taak zo efficiënt mogelijk deed. Het is de optelsom van opgesplitste activiteiten die elk goed worden gemanaged. Met enkele penstreken had deze man het lot van miljoenen Joden bepaald. Voor Hannah Arendt werd deze ervaring van banaliteit de belangrijkste aanleiding voor een diepgaande filosofische reflectie over het belang van ons innerlijke leven, bestaande uit het denken, willen en oordelen. In haar inleiding beschrijft ze de 'gedachteloosheid' van Eichmann:

'De daden waren monsterlijk, maar de dader – in elk geval de beschuldigde zoals hij zich in het proces gedroeg – was een doodgewone, alle daagse man, geen duivel, geen monster. Niets bij hem wees op onwankelbare ideologische overtuigingen of op specifiek kwaadaardige motieven. Het enige wat echt opviel in zijn gedrag uit het verleden, maar ook tijdens het proces en bij de politieondervraging voor het proces, was iets volstrekt negatiefs: geen domheid, maar gedachteloosheid... Deze afwezigheid van denken – een doodgewone ervaring in ons dagelijkse leven, waarin we nauwelijks de tijd hebben, laat staan de neiging, om halt te houden en na te denken – heeft mijn interesse gewekt.' (Arendt, 2007, p. 24)

Leiderschap veronderstelt capaciteiten als structureel inzicht, vooruitzien, empathie, innovatief denken en proactief handelen – daaromtrent is een brede consensus in de literatuur (Northouse, 2012; Western, 2008). Het valt op dat diezelfde intellectuele capaciteiten minder worden gehonoreerd op het morele vlak: de ethische reflectie door leiders is vaak oppervlakkig en volgt aarzelend

op de feiten of na de gemaakte keuzes. Terecht ontstond in de vorige eeuw daarom meer aandacht voor emotionele intelligentie bij leiders. Het is echter noodzakelijk om nog een stap verder te gaan – er bestaat immers ook zoiets als morele intelligentie (Lennick & Kiel, 2011). Iemand kan dus moreel slimme of domme keuzes maken, waarbij ‘domheid’ in deze context staat voor onbereflecteerd handelen. De laatste decennia is de interesse voor leiderschapsethiek in academische kringen en onderwijsprogramma’s toegenomen (Ciulla, 2005; Brown & Trevino, 2006; Price, 2008; Johnson, 2009).

Uiteraard geldt deze domheid breder dan individuele leiders. Er bestaan ook moreel slimme en domme organisaties. Leiders zijn geen product van zichzelf, maar eerder het resultaat van een bepaalde groep mensen met een specifieke sociale identiteit, die leiders het vertrouwen schenken om die identiteit verder vorm te geven (Haslam, Reicher, & Platow, 2011). De uitdaging is dus het bouwen van morele organisaties waaruit zich vervolgens ook morele leiders kunnen ontwikkelen. En tot slot, nog breder, bestaat er een moreel slimme en moreel domme economie. Ons ‘huishouden’ (economie) wordt mede aangestuurd door grotere waarden of principes.

2. Ethiek als hermeneutiek en dialoog

In deze bijdrage willen wij ethiek vooral presenteren als een hermeneutische opdracht die hoort bij de levenskunst (Van Tongeren, 2012). Het woordje *hermeneutiek* is afgeleid van het Griekse *hermeneuein*, wat vertalen of uitleggen betekent. Onder hermeneutiek verstaan we de kunst van het interpreteren. Het is een ander soort kennen dan het basale kennen van feiten of het hebben van inzicht in causale verbanden. Hermeneutiek stelt de vraag naar de *betekenis*, niet alleen van teksten maar van de werkelijkheid als geheel, op basis van zorgvuldige analyse. Volgens de filosoof Hans-Georg Gadamer, die weer verder bouwt op Martin Heidegger, wordt ons bestaan als mens vooral gekenmerkt door een voortdurende drang van verstaan of interpreteren van ons ‘in-de-wereld-zijn’. De taal is het belangrijkste medium om te interpreteren. Onze tradities en al ons ‘voor-verstaan’ zijn dan een bron om al het nieuwe dat op ons afkomt te interpreteren. Voorafgaande meningen zijn een soort horizon waartegen we dingen zien en interpreteren. Het is geen ballast, maar eerder een rijkdom, een band met de geschiedenis waarmee we beter in het heden kunnen functioneren (Gadamer, 2014). Kortom: voor Gadamer is hermeneutiek, de kunst van het interpreteren, een algemene methode voor het vinden van waarheid in met name de geesteswetenschappen. Ethiek deelt in deze methode – zij gaat over een doordachte interpretatie van onze morele beleving en vertrekt vanuit onze morele intuïtie en diepere drijfveren. Het is een andere en bredere manier om naar de dingen rondom ons te kijken.

Als vakspecialisten worden we vaak zo specifiek technisch getraind dat ons ‘kijken naar’ zeer beperkt wordt en los komt te staan van de brede horizon die

onze cultuur ons aanreikt. We kijken als econoom, ingenieur, arts, handelaar, enzovoort. Het is niet eenvoudig om ons los te maken van deze specialisaties en zo naar het geheel van onze werkelijkheid te kijken. Toch is deze inspanning essentieel voor ethische overwegingen. Klassieke teksten kunnen belangrijke hulpmiddelen zijn in onze oefening in het interpreteren. We kunnen dankbaar gebruikmaken van de bijzondere interpreten van de werkelijkheid: Plato, Aristoteles, Mozes, Jezus, Paulus, Augustinus, enzovoort. De studie van de teksten die zij geschreven hebben, traint ons als interpretator. Daarom vervullen de geesteswetenschappen (*humanities*) een belangrijke rol bij de ethische vorming van leiders. Als uiting daarvan werd recent het tijdschrift *Leadership and the Humanities* (2013) opgericht: juist door de interactie met cultuur, geschiedenis, oude teksten en kunst kan de complexiteit van leiderschap beter worden verstaan.

De oefening in morele beschouwing gebeurt door middel van kennismaking met diverse ethische theorieën, zoals John Rawls' theorie over rechtvaardigheid, Aristoteles' deugdenleer, en John Stuart Mill over het utilitarisme. Kenmerkend voor de hermeneutische methode is dat men geen van deze modellen verabsoluteert als eenduidige formules. Dit zou een reductie zijn van de complexe werkelijkheid en een verloochening van de rijkdom van onze eigen morele intuïtie. De verschillende theorieën worden eerder gebruikt als hulpmiddelen voor het verstaan en interpreteren (Van Tongeren, 2012, pp. 63-65). Dit hoeft niet tot moreel relativisme te leiden. Uiteindelijk moet men na een grondige overweging van de verschillende opties een beslissing nemen die in lijn is met iemands diepste overtuigingen – conform zijn of haar wereldbeeld. En nog belangrijker is dat juist de confrontatie met ethische dilemma's een moment is om onze eigen vooronderstellingen, doelen en visies kritisch te bevragen.

Maar het nut van diverse ethische theorieën overstijgt dat van de persoonlijke keuzes. Hermeneutische ethiek is niet alleen de inspanning om zelf te interpreteren; het is vooral samen interpreteren en dus dialoog. Vooral in een pluralistische organisatie bestaande uit mensen met verschillende achtergronden en overtuigingen is deze benadering nuttig. Zij geeft inzicht in onderliggende spanningen en dienen als hulpmiddelen voor ethisch overleg (Crane & Matten, 2004, pp. 76-78). Omdat ethische theorieën aansluiten op onze morele intuïties kunnen ze helpen om deze op een meer doordachte en rationele wijze te formuleren. Deze rationele component is belangrijk voor communicatie en transparantie bij de besluitvormingsprocessen van een organisatie. Het gebruik van ethische theorieën in een managementcontext ligt dan ook weer niet zo eenvoudig. Als filosofische modellen zijn ze vaak te wereldvreemd en abstract (Stark, 1993). Verder kunnen ze alleen worden uitgelegd in het licht van een bredere visie op de gehele werkelijkheid. Johan Verstraeten merkt kritisch op: 'The ethical method of many handbooks seems to end where the most crucial aspects of moral formation and judgment begins: the choice for a (particular) interpretation of the good life and the joint hierarchization of values' (Verstraeten, 2000, p. 4). Juist de kritische interactie tussen de dagelijkse praktijk en de ethisch filo

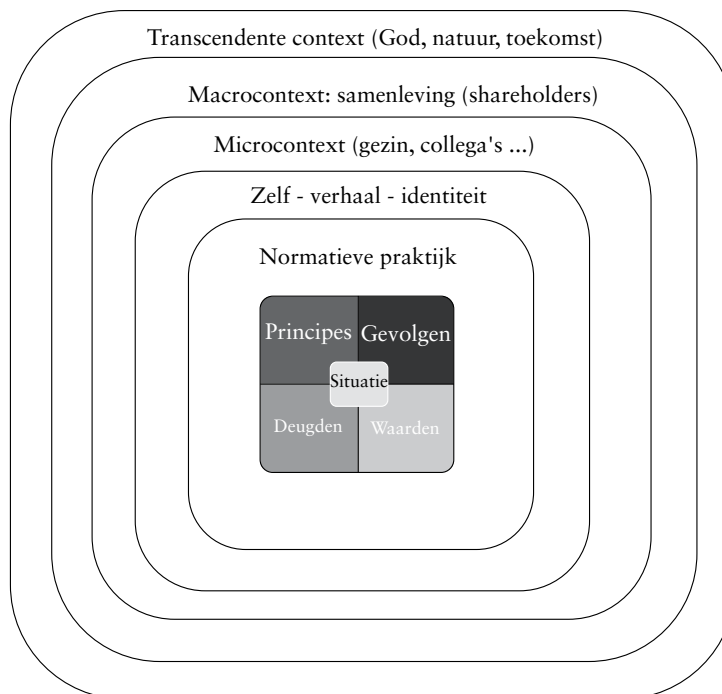
sofische reflectie zal bijdragen tot meer doordachte morele keuzes en bijgevolg tot een rechtvaardigere wereld.

3. De ethische matrix samengevat

Interpreteren gebeurt niet vanuit een vacuüm. Het is de opdracht van ethische reflectie om orde in het proces aan te brengen. We stellen hier een matrix, of raamwerk, voor dat als een hulpmiddel kan worden gebruikt voor het morele interpretatieproces alsook de dialoog daarover. Hierbij beogen we een multi-dimensionale reflectie op een complexe en weerbarstige werkelijkheid. Het wat verouderde woordje 'beschouwen' typeert deze, daar beschouwen een vorm van kijken is waarbij we taxeren en beoordelen.

In de kern staat de ethische deliberatie die gebruikmaakt van vier klassieke ethische theorieën: principe-ethiek, gevolgenethiek, deugdenethiek en waarde-ethiek. Dit is de nucleus van het ethisch redeneren (voor een algemene filosofische en theologische bespreking, cf. Nullens, 2006; Nullens & Michener, 2010). Dit ethisch redeneren wordt steeds gedragen en ingevuld door onze interpretaties van de werkelijkheid, die we in vijf lagen kunnen beschrijven (figuur1). De eerste laag is de visie op onze professionele opdracht en de eigenheid van de organisatie. De tweede laag is de interpretatie van onszelf, ons eigenbeeld. De derde laag representeert onze context op het

Figuur. 1 De matrix van ethische reflectie



microniveau van directe relaties en voorbeelden. Vervolgens is er onze context op macroniveau; de interpretatie van een rechtvaardige samenleving. De vijfde laag ten slotte stelt de transcendente werkelijkheid voor die onze tijd en ruimte overstijgt en toch weer alles inkleurt. We dienen ons steeds af te vragen hoe deze diverse lagen de vier methoden van ethisch redeneren (de nucleus) beïnvloeden.

In wat volgt zullen we deze matrix doorlopen. Om dit alles wat te concretiseren gebruiken we de casus uit de inleiding.

4. De nucleus van het ethisch redeneren

REDENEREN VANUIT PRINCIPES EN RECHTEN

De eerste manier van redeneren en interpreteren is die vanuit het principe, de wet of het gebod. In het geval van de casus zou je kunnen stellen dat er op het eerste gezicht geen enkele wet is die het verkopen van het bedenkelijke snoepgoed verbiedt. Voor een puur bureaucratische leider stopt de ethische reflectie hier al. Het juridische kader bepaalt dan de morele keuze. Deze simplificatie wordt vooral dramatisch in landen met een zwakke regelgeving en grote corruptie (Crane & Matten, 2004, pp. 404-407). Dit soort rechtspositivisme is echter ten diepste een verloochening van de principe-ethiek.

Het is de opdracht van de principe-ethiek, of ook wel deontologische ethiek genoemd, om enerzijds normen te interpreteren en vervolgens te zoeken naar legitieme toepassingen. In dit denkproces scheiden zich al dadelijk de wegen tussen een religieus principemodel en een seculier principemodel. Het religieuze model vertrekt vanuit een goddelijke openbaring die de principes bekendmaakt. De joods-christelijke traditie gebruikt onder meer de tien geboden. Het is niet toegestaan om te liegen, te doden of andermans bezittingen te begeren. In de islam worden ethische kwesties beslecht door de shariah (die we overigens veel breder moeten zien dan het islamfundamentalisme). Gemeenschappelijk aan deze abrahamitische godsdiensten is het principe van gehoorzaamheid aan God en de kunst (wijsheid) van het interpreteren van wetten in specifieke contexten. In dit model wordt het leven gezien in het grotere kader van verantwoordelijkheid tegenover God en in licht van het hiernamaals.

De seculiere variant van de principe-ethiek staat vooral in de traditie van Immanuel Kant. Deze filosoof verbond het principe van vrijheid en autonomie met het belang van plicht. Hij breekt met iedere vorm van 'heteronomie', principes die van buitenaf komen, en vertrekt vanuit de redelijke, autonome mens. Kant houdt wel vast aan het bestaan van God als opperste wetgever, maar het is niet zijn vertrekpunt. Eerder is het, samen met de gedachte van de onsterfelijke ziel, een sluitstuk in zijn redenering. Kant houdt het in zijn

ethiek op enkele basisprincipes (maximen of formele structuren) waaraan we ons moeten houden om onze neigingen te sturen. Ethiek handelt over een categorische imperatief die universeel is en geen uitzondering toelaat en die hij als volgt formuleerde: 'Handel zo dat je de mensheid, zowel in uw persoon als in de persoon van om het even welke ander, steeds tegelijk als doel, nooit louter als middel wordt gebruikt' (geciteerd in Braeckman, Decorte, Raymaekers, & Steegen, 2001, p. 407). Zo was voor Kant een leugen onder geen beding toegelaten.

Het voert te ver om hier Kants ethiek uit de doeken te doen, maar er zijn twee belangrijke principes voor leiderschapsethiek uit af te leiden. Het eerste is het principe dat de mens steeds als doel op zich moet worden gezien, wat dus het instrumenteel gebruiken van mensen verbiedt. Juist door onze gerichtheid op organisatiesystemen en door onze gedrevenheid om bepaalde 'targets' (zoals winst of succes) te halen, gaan we mensen al snel zien als pionnen op een schaakbord. Het tweede is het principe van universaliteit. Principes en geboden gelden voor iedereen, en dus ook voor de leiders. In de leiderschapsethiek heeft vooral Price hier verder onderzoek naar gedaan. Het blijkt dat leiders regelmatig de neiging hebben tot 'exception making' als een vorm van cognitieve dissonantie, of 'blindheid' (Price, 2006). Als dat plaatsvindt is de leider er oprecht van overtuigd een uitzondering te zijn op de basisregels die wel voor ieder ander gelden. Het dwingende karakter van principes moet dus door de leider opnieuw worden 'gezien'. In onze casus zou de uitkomst van het toepassen van de kantiaanse benadering gelijkaardig zijn als de toepassing van een religieuze variant (bijvoorbeeld de christelijke).

Een belangrijke toepassing van principe-ethiek krijgt vorm in de gedachte van mensenrechten. Deze weg werd vooral ingeleid door de empirische filosoof John Locke (1632-1704). Volgens hem waren de natuurlijke basisrechten: leven, vrijheid, en eigendom. Rechten zijn de andere zijde van plichten. De plichten die iemand tegenover mij heeft worden mijn rechten. Het waardevolle van de 'rechten-taal' (in plaats van de plichten-taal) is dat zij redeneert vanuit het perspectief van de zwakkere (Wolterstorff, 2008). Zo kan men de rechten van de mens gebruiken als een 'corporate code of conduct' (Frankental, 2002).

REDENEREN VANUIT DE GEVOLGEN

De gevolgenethiek is altijd belangrijk geweest voor het bedrijfsleven en het economische denken. Door de gerichtheid op nutsmaximalisatie sluit ze nauw aan op de economische rationaliteit. Het utilitarisme ontwikkelde zich in de moderniteit, meer specifiek bij de Angelsaksische filosofen Jeremy Bentham en John Stuart Mill. Het utilitarisme gaat op zoek naar het hoogste geluk of welzijn voor een zo groot mogelijk aantal mensen. De nuts calculus is aantrekkelijk voor economen die geluk ook graag in cijfers zouden omzetten. Toch heeft deze methode ook zijn zwakten. Het valt niet mee om geluk te de-

finiëren en zaken echt naar hun waarde te schatten. Verder is het voorspellen van gevolgen vaak nogal speculatief. Tot slot kan het gebeuren dat de rechten van de minderheden ten koste van het geluk van de meerderheid worden geschonden. Desondanks is het nadenken over de gevolgen van onze keuzes essentieel voor het hermeneutische proces. Het sluit ook aan bij onze morele intuïtie: bij een moeilijke kwestie zijn het vaak de gevolgen van ons mogelijk handelen die ons het eerst voor de geest komen.

Een inspirerend voorbeeld van redeneren vanuit de gevolgen is de verantwoordelijkheidsethiek van Hans Jonas (Jonas, 2011). Jonas wijst erop dat onze technologische macht veel krachtiger is dan ons verstandelijk vermogen om de gevolgen te overzien. Jonas pleit voor een verantwoordelijkheidsgevoel dat zichzelf grenzen durft op te leggen ter wille van het nageslacht. Het nageslacht, dat nog niet bestaat, heeft dus een ethisch appel. Jonas plaats tegenover het modernistisch optimisme 'de heuristiek van de vrees', waarbij de angst een belangrijke leermeester wordt (Jonas, 2011, p. 63). Bij nieuwe technologische ontwikkelingen moeten we meer nadruk leggen op de negatieve effecten dan op mogelijk positieve gevolgen. Jonas waarschuwt voor utopisme. Ook bij Jonas zien we hoe ethiek vooral een kwestie van interpreteren is. In het licht van ecologische vraagstukken en duurzaam ondernemen is Jonas' model bijzonder relevant.

REDENEREN VANUIT DE DEUGDEN

De laatste decennia is er opnieuw grote aandacht voor de klassieke deugdenethiek (Comte-Sponville, 1997; Van Tongeren, 2012; Russell, 2013). De grote leermeester van de deugdenethiek is de Griekse filosoof Aristoteles (4de eeuw v. Chr.). Een deugd is een houding (*habitus*), een 'neiging tot' of een duurzame karakterkwaliteit. Deugden zijn moed, geduld, zelfbeheersing, wijsheid, enzovoort. Het Griekse woord *aretè* betekent eigenlijk 'geschiktheid om te gebruiken voor wat iets dient', doeltreffendheid of geschiktheid. Het uiteindelijke doel van de deugd is een gelukkig leven. In dit opzicht vertrekt de deugd vanuit een interpretatie van de menselijke natuur en het menselijke verlangen naar voortreffelijkheid. Deugden zijn dus vormen van zelfverwerkelijking (Van Tongeren, 2012, pp. 102-103). De deugd werd traditioneel verbonden aan de burgerplicht en de voortreffelijke samenleving. De klassieke deugdenethiek werd door het christendom gekerstend. De deugdenethiek van Thomas van Aquino, die zich vooral op Aristoteles beriep, heeft veel invloed gehad op onze hele westerse beschaving. In het christelijke denken krijgen deugden als liefde en nederigheid een plaats die vreemd was voor het klassieke denken. Verder werden de deugden meer aangewend om voortreffelijk te zijn voor de naaste en de dienst aan God.

Deugdenethiek is bijzonder interessant voor leiderschapsethiek (Ciulla, 2003; Sison, 2003; Johnson, 2009, pp. 83-115; Luetge, 2013). De nadruk komt hier vooral te liggen op de persoon, integriteit en kwaliteiten van de leider. Anders

dan principe- of gevolgenethiek richt ze zich niet zozeer op regels en berekenbare consequenties. Deugdethiek is als het ware 'wetteloos' en past goed bij het hedendaagse streven naar zelfexpressie en geluk. Jammer genoeg kunnen deugden niet zomaar worden aangeleerd door cursussen of seminars. Het gaat hier om een levenspraktijk en voortdurende karaktervorming. Als uiting hiervan kan men bij iedere ethische vraagstelling reflecteren hoe onze deugden worden getraind en beproefd. Opnieuw gaat het hier om complementariteit: 'De lacunes van de een worden aangevuld door de kracht van de ander. Zij zijn ... dan ook geldig in uiteenlopende situaties. Het utilitisme is bij uitstek geschikt om de moeilijke bestuurlijke beslissingen te ver(ant)woorden, de deontologie onderbouwt de basale plichten in samenleven en organisatie, en de deugdenethiek motiveert mensen zich te oriënteren op de kwaliteiten van goed leven' (Becker, 2007, p. 92).

REDENEREN VANUIT DE WAARDEN

De voorgaande drie redeneermethoden zijn alom bekend en toegepast in leiderschaps- en zakenethiek. Veel minder wordt de waarde-ethiek gehanteerd, of nog wat specifiek het waardepersonalisme. Deze methode werd vooral geïnitieerd door de Duitse fenomenologische filosoof Max Scheler (1874-1928). Ook hier gaat het vooral om een hermeneutische techniek, een vorm van interpreteren van de morele intuïties. Waarden zeggen eerder hoe iets moet zijn en niet zozeer wat we moeten doen. We maken onze keuzes namelijk vanuit de beleving van waarden. Waarden brengen sterk de emotionele dimensie van onze morele besluiten naar voren. Typische waarden zijn: cultuur, vriendschap, gezin, arbeidsvreugde, vrijheid, enzovoort. Het waardepersonalisme zoals dat door Scheler wordt uitgewerkt, verbindt een bepaalde mensopvatting met objectieve waarden: de mens is als een spiegel van waarden. Immoraliteit is een verstoring van welke waarden prioriteit hebben. Dit kan leiden tot een illusoir waardesysteem met als uiteindelijk gevolg de vernietiging van de mens zelf. Dat kan gebeuren als bijvoorbeeld (het verkrijgen van) rijkdom tot hoogste waarde verheven wordt. Organisaties en bedrijven schrijven vaak hun waarden uit; dit gaat regelmatig samen met het formuleren van een morele gedragscode of vormt een onderdeel van het missionstatement (Johnson, 2009, pp. 104-106). Hierin worden vaak waarden als 'goed burgerschap' of 'privacy' beschreven. Moreel leiderschap bestaat dan daarin te zorgen dat deze 'corporate values' in de praktijk vorm krijgen. Zo nodigt het populaire leiderschapsmodel van James Kouzes en Barry Posner uit om een eigen 'credo memo' te schrijven waarin een leider zijn of haar belangrijkste waarden aangeeft, in samenhang met een gekozen leiderschapsstijl (Kouzes & Posner, 1993, pp. 43-46).

De zwakte van waarde-ethiek is dat het speculatief kan overkomen, maar als methode van interpreteren en als aanvulling op de andere drie is het zeker een verdienstelijk model. Kennis van de eigen waarden, de waarden van het

bedrijf of de organisatie en de samenleving waarin men functioneert, helpen om beter om te gaan met morele uitdagingen.

DE CASUS EN ETHISCHE THEORIEËN

In onze casus zou het onzekere karakter van de informatie kunnen leiden tot een afwachtende houding. Het staat immers nog niet vast of het om een schadelijk product gaat. Wettelijk is men pas verantwoordelijk vanaf het moment dat het product wordt verboden, en dat kan nog wel even duren. Natuurlijk doet dat niets af aan de feiten als het toch schadelijk zou blijken te zijn.

Hans neemt een pauze en tracht eerst voor zichzelf de vraag scherp te krijgen vanuit de vier redeneermethoden. Over welke *principes* gaat het hier? Als gelovige denkt hij dadelijk aan het verbod te doden. Sterker nog, de opdracht tot het liefhebben van de naaste als jezelf. Zou hij zelf dit product nog consumeren? Zou hij het vrijelijk aan zijn kinderen geven? Wat zijn de opties en de in te schatten *gevolgen*? Waarschijnlijk zijn de gevolgen niet zo duidelijk. De schadelijkheid van de stof wordt toegevoegd aan de vele schadelijke producten die we dagelijks al tot ons nemen. Uiteindelijk gaat het om snoep, een genotsproduct met veel suiker. Dat is sowieso niet gezond. Het vernietigen van de hele voorraad en het stopzetten van het productieproces daarentegen zou zeer schadelijk zijn voor heel het bedrijf. Mogelijk moeten er mensen worden ontslagen. Welke *deugden* zijn hier relevant? Hans ervaart dit dilemma vooral als een uitdaging om moedig te zijn. Daarenboven staat in het missionstatement van het bedrijf: 'eerlijk is lekker'. Als leider wordt hij nu precies op dit punt uitgedaagd. Welke *waarden* staan hier op het spel? Een waarde die Hans belangrijk vindt, is het creëren van een goede werkatmosfeer en het bezorgen van werk aan zo veel mogelijk mensen. Een andere waarde ligt in het bewaren van het ambachtelijke en authentieke. De grootschaligheid interesseert hem niet, hij wil vooral contact met de werkvloer en zijn klanten houden. Misschien is dit juist de keuze om een stapje terug te zetten en de groei wat te temperen?

5. De vijf niveaus van de matrix

Naast de kern van de vier ethische theorieën zijn er de omringende lagen van zingeving, identiteit en doelmatigheid. Vanuit deze bredere kringen wordt als het ware de informatie geleverd voor de ethische reflectie. Het zijn de bronnen voor de principes, afwegen van gevolgen, deugden en waarden.

NIVEAU 1: LEIDERSCHAPSPROFESSIONALITEIT EN DE ORGANISATIE

Op het eerste niveau wordt er verder nagedacht over de morele dimensie van leiderschap en de morele identiteit van de organisatie. Welk effect heeft de situatie en hebben bepaalde keuzes voor de organisatie? Leiderschap is een

normatieve professionele praktijk die plaatsheeft in een specifieke institutionele context. Als normatieve praktijk stijgt het uit boven de belangen en interessen van de individu die leiding geeft. De taak van leiders wordt gedefinieerd door de kwaliteitsverwachtingen van de organisatie en de finaliteit van de organisatie (Hoogland & Verkerk, 2012; Hegeman, Edgell, & Jochemsen, 2011). Professionaliteit en ethiek gaan hier volledig samen. De morele dimensie van deze normatieve praktijk kan het best worden samengevat in het begrip 'rechtvaardigheid' (Nullens & Barentsen, 2014). Voor een verbetering van die praktijk kan men de methode van 'social accounting' toepassen waarbij men kritisch de organisatie doorlicht op zijn sociale en ethische kwaliteiten (Crane & Matten, 2004, pp. 162-168).

Daarnaast is het belangrijk dat leiders worden getraind in het reflecteren op ethische dilemma's. Zo biedt het Instituut van Verantwoord Ondernemen aan Nyenrode Business Universiteit een 'in company opleiding' van 'dilemmatraining' (Karssing, 2000). Doelstelling van dit programma met workshops en seminars is het versterken van de morele competentie van de deelnemers. Daarin blijkt de grootste uitdaging het proces te zijn van het bespreekbaar maken van de morele dilemma's en vervolgens elkaar durven aan te spreken. Karssing spreekt van het doorbreken van de morele zwijgzaamheid (Karssing, 2000, p. 103). Moreel leiderschap impliceert niet alleen een 'morele leider', maar een leiderschap dat de morele zwijgzaamheid kan doorbreken en dit soort processen van kritische reflectie kan bewerken. Het spreekt voor zich dat dit alleen mogelijk is wanneer leiders zelf voldoende integriteit hebben.

NIVEAU 2: HET MORELE ZELF

Het voorgaande proces is nog redelijk afstandelijk. Ethiek als hermeneutische praktijk gaat echter dieper – de leider is als individu betrokken bij de morele keuzes die hij of zij moet maken. Het is vooral op dit tweede niveau dat we veel hebben aan klassieke wijsgerige en religieuze teksten.

Alle morele keuzes zijn uiteindelijk ook persoonlijk en weerspiegelen de eigen verlangens, angsten, neigingen en verwachtingen van de leider. Zelfkennis is daarom belangrijk voor leiderschap (Verstraeten, 2003) – het vormt de kern voor de school van 'authentiek leiderschap' (Northouse, 2012, pp. 205-240; Johnson, 2009, pp. 201-214). Met 'persoonlijk' bedoelen we niet 'individueel', maar eerder dat de persoon zich in al zijn of haar sociale verbanden en met alle overtuigingen betrokken voelt bij de morele keuzes. Bij een dilemma wordt het morele zelf of het geweten aangesproken. Dit leidt uiteindelijk tot een identiteitsvraag: Wie ben ik in deze situatie? Vooral de deugdenethiek heeft veel aandacht aan karaktervorming geschonken. Maar aandacht voor het 'zelf' is ook relevant voor de andere drie benaderingen. Uiteindelijk gaat het om een doordenken van *eigen* principes, waarden en gevolgen. Hier wordt ethiek vooral een

levenskunst, een interpretatie van het eigen leven dat men wil leiden of sterker nog, het eigen leven als een kunstwerk dat men wil maken (Van Tongeren, 2012). In een weerbarstige werkelijkheid vormen we ons een eigen wereld waarin we graag willen wonen.

NIVEAU 3: DE MICROCONTEXT – DIRECTE RELATIES

Er is een vloeiende overgang tussen het morele zelf en de nabije context van de leider. Hij of zij is moeder, vader, vriend, collega, kerklid, enzovoort. Ethische keuzes zijn niet alleen het gevolg van rationeel denken, maar zijn vaak ook expressies van loyaliteit. Veel leiders zijn onderdeel van een complex netwerk van loyaliteiten die buiten de organisatie omgaan (Johnson, 2009, p. 25; Hackman, 2009, pp. 340-341). In Aziatische culturen kan de 'in-group-loyalty' van het bedrijf juist de doorslaggevende factor zijn. In andere culturen speelt de familie (als grootfamilie, dus inclusief neven en nichten) een prominente rol. Het is belangrijk dat deze loyaliteiten, als onderdeel van de microcontext, expliciet worden gemaakt en binnen het professionele kader worden besproken. Bij deze microcontext horen ook de voorbeelden die leiders inspireren. Zij hebben die in hun beleving dichtbij gebracht, als personen die over hun schouders meekijken, ook al hebben ze ze zelf misschien nooit ontmoet. Een hermeneutische ethiek geeft ruim aandacht aan biografieën van anderen die zelf ook weer interpretaties zijn van het leven. Voorbeelden functioneren als waardedragers die ons heel praktisch en concreet tonen wat nu echt belangrijk is. Indien iemand Steve Jobs als voorbeeld neemt, dan heeft dat directe gevolgen voor de ethische reflectie: waarden als creativiteit en persoonlijke beleving zullen dan doorwegen op de ethische besluitvorming.

NIVEAU 4: DE MACROCONTEXT – SAMENLEVING

Organisaties, bedrijven, industrieën, ziekenhuizen, universiteiten – ze vormen allemaal een onderdeel van ons sociale weefsel. De morele competentie van leiders bestaat daarom ook in het vermogen om buiten de eigen organisatie te denken en deze bredere context voor hun rekening te nemen. Dit vraagt om sociaal engagement – voor een ethisch bedrijf is het niet genoeg om winst te maken, eerlijk handel te drijven en de wetten na te leven. Dat is slechts het ethische minimum, dat zelfs ook niet altijd wordt gehaald. Toch is dit minimum wel vaak de focus van traditionele zakenethiek die zich richt op de volgende relaties: aandeelhouders die kapitaal aandragen, werkkrachten, klanten, leveranciers en de overheid. Dit is het professionele netwerk van een bedrijf (Crane & Matten, 2004). Maar daarenboven hebben bedrijven een belangrijke verantwoordelijkheid voor het algemene belang. Voor sommige organisaties zoals universiteiten en zorginstellingen ligt dit belang meer voor de hand. Bij het maatschappelijke niveau hoort ook de ecologische dimensie. Hierbij hoort een visie op duurzaamheid, zoals vervat in het model van de 'Triple Bottom Line': *People, Planet, Profit (prosperity)* (Crane & Matten, 2004, pp. 20-

27). De natuur is van ons allen en ook voor de volgende generaties. Ethisch leiderschap is daarom ook ecologisch verantwoord leiderschap met grote aandacht voor innovatie die leidt tot grotere duurzaamheid.

Aandacht voor de samenleving is geen kwestie van altruïsme, maar eerder van fundamentele rechtvaardigheid. Voor rechtvaardig leiderschap is er meer nodig dan verlicht eigenbelang – er is de opdracht om een publieke cultuur te scheppen waarin we graag willen leven. Volgens Michael Sandel hebben politici, economen en beleidsmakers de opdracht om met elkaar te beraadslagen wat een goede manier van samenleven is. Hierbij moeten morele, spirituele en religieuze vragen serieus genomen worden (Sandel, 2010).

NIVEAU 5: DE TRANSCENDENTE CONTEXT

Het zal sommigen verbazen dat we boven de samenleving nog een transcendente laag ontwaren. Transcendentie betekent hier vooral zichzelf overstijgen. De laatste jaren is er grote aandacht gekomen voor ‘spiritual leadership’ (Verstraeten, 2003; Dent, Higgins, & Wharff, 2005; Nullens & Barentsen, 2014). Secularisatie betekent niet dat het religieuze is uitgeschakeld en geen rol meer speelt in het publieke domein. De cultuurfilosoof Charles Taylor heeft in een diepgaande analyse van de secularisatie aangetoond hoe de religieuze dimensie aanwezig blijft in een immanent humanistisch project. De premoderne mens was poreus, in de zin dat hij of zij openstond voor allerlei invloeden van bovenaf. De hele samenleving zag zichzelf als een onderdeel van een goddelijke orde en een wereld vol met wonderen. De moderne mens leeft daarentegen vanuit een ‘omsloten zelf’, heeft groot vertrouwen in zijn eigen vermogen en kiest voor het zelfstandige levensproject van zelfexpressie. Het verlangen naar het goddelijke en hogere zingeving is hierbij niet weg, maar dit komt niet zozeer van buiten tot ons maar wordt nu een onderdeel van ons eigen innerlijke leven (Taylor, 2010).

Spiritualiteit betekent in dit opzicht een opnieuw open staan voor het hogere dat ons concrete leven overstijgt. Een seculiere variant van een spirituele leiderschapsethiek met nadruk op de deugdenethiek vinden we bij Paul Woodruff (2001). Teruggaand op Confucius en klassieke Griekse filosofie is volgens Woodruff de belangrijkste deugd ‘eerbied’ (*reverence*). Eerbied begint bij het bewust worden van onze menselijke beperkingen. De capaciteit voor respect (*awe*) ligt aan de grondslag voor respect voor medemensen. Het geeft ook de basis voor schaamte wanneer we morele fouten maken (Woodruff, 2001). In de christelijke ethiek van onder meer Augustinus wordt de innerlijke vrede, de vrede met God, gezien als een weg tot vrede in de samenleving. Het gaat hierbij om een spirituele integriteit (Van Geest, 2009).

Kenmerkend voor de transcendente dimensie is dat de andere contexten erdoor worden gekleurd. Ze bepaalt onze kijk op de samenleving, de kleinere context van het gezin, ons zelfbeeld en de normatieve praktijk, bijvoorbeeld

door onze taken in deze verschillende domeinen als een 'roeping' te zien. Daarmee doet deze transcendente dimensie ook een nieuw licht schijnen op de vier modellen van ethisch redeneren in de nucleus. Het is daarom volgens Michael Sandel, zoals we reeds zagen, ook belangrijk om de transcendente dimensie niet uit te sluiten bij het publieke debat over een rechtvaardige economie en samenleving (Sandel, 2010).

6. Casus

We bekijken nu de casus in het licht van de vijf niveaus van de ethische matrix.

Wat niveau 1 betreft: Vanuit leiderschap als normatieve praktijk moet Hans allereerst de reflex hebben dat het hier niet in de eerste plaats om hemzelf gaat. De vraag is eerder wat het bedrijf van hem verwacht. Wat betekent rechtvaardigheid in dit geval? Vanuit het organisatiestandpunt moet Hans de situatie opentrekken en met zijn collega's bespreken. Idealiter vormt dit geen probleem omdat de staf reeds trainingen heeft gevolgd om dit soort dilemma's met elkaar professioneel te bespreken.

Wat niveau 2 betreft: Hans beleeft veel plezier aan zijn werk, maar heeft het moeilijk met de vergaande regelgeving en bureaucrativering van zijn werk. Soms heeft hij het gevoel geleefd te worden door zijn drukke agenda. Het is alsof innovatie en creativiteit worden afgeremd. Misschien is juist het zoeken naar alternatieven en het oplossen van dit soort vraagstukken iets dat hij graag zou doen als leider van de organisatie.

Wat niveau 3 betreft: Hans beseft dat zijn gezin en vrienden hem zien als een ingetogen persoon die voorzichtig en doordacht te werk gaat. Hij is geen charismatische leider, maar eerder een pragmatisch onderhandelaar die een coherent en transparant beleid tracht te voeren. Dit is dan ook wat anderen van hem verwachten. Zijn vrouw en kinderen zouden het hem nooit vergeven als hij de informatie achterhield. Een financieel wat moeilijkere periode omwille van deze keuze zouden ze makkelijker dragen. Ook zijn vrienden zouden begrip voor deze keuze hebben. De moedige keuze staat voor de waarden van het familiebedrijf waar hij vooral op langere termijn aan denkt.

Wat niveau 4 betreft: Vanuit het perspectief van de samenleving spreekt het bijna voor zich dat Hans geen risico's neemt. Het probleem is wel dat de concurrentie rustig zal doorgaan en waarschijnlijk hetzelfde product gebruikt.

Wat niveau 5 betreft: Hans wist dat dit soort momenten zouden komen. Als gelovige is hij God dankbaar voor zijn bedrijf. Hij voelt zich slechts een rentmeester voor datgene wat hem is geschonken. God is altijd trouw geweest. Nu wordt zijn vertrouwen opnieuw beproefd en moet hij moedige keuzes maken. Maar dit kan hij natuurlijk zo niet aan zijn collega's vertellen. Wat hij wel met

hen gemeenschappelijk heeft is een grote waardering voor het leven en de natuur. Het werken met ongezonde stoffen past hier gewoonweg niet bij.

7. Conclusie

In de inleiding merkten we op dat leiders vaak morele handvatten missen om goed om te gaan met de ethische dilemma's waarmee ze in hun werk geconfronteerd worden. We stelden dat ethiek een hermeneutische opdracht is: het is een poging de werkelijkheid te interpreteren. Om dit interpretatieproces te helpen, boden we vervolgens een matrix aan – een nucleus van vier ethische modellen: principe-ethiek, gevolgenethiek, deugdenethiek, en waarde-ethiek. Onze stelling daarbij is dat deze modellen niet exclusief moeten worden opgevat en elkaar dus niet uitsluiten. In plaats daarvan vormen ze verschillende perspectieven die in hun gezamenlijkheid een gevarieerde ethische overweging mogelijk maken. Dit betekent niet dat de benaderingen niet met elkaar botsen: er zijn veel situaties denkbaar waarin bijvoorbeeld een consequent doorgevoerde principe-ethiek kan botsen met een ethiek die zich primair oriënteert op de gevolgen van ethisch handelen. De matrix die wij aanbieden lost dat soort botsingen niet op, maar helpt juist om deze conflicten op waarde te schatten. Juist als een hermeneutisch model pretendeert niet 'het' antwoord te zijn, maar slechts een hulpmiddel voor leiders om te komen tot authentieke morele keuzes.

Daarin zijn ook de niveaus binnen de context van de ethische beslissing die we ontwaarden van belang. De context van de normatieve praktijk, van het zelf, van het gezin (microcontext) en van de samenleving (macrocontext), alsmede de transcendent context, kleuren de achtergrond waartegen morele dilemma's zich ontwikkelen, en vormt ook het kader waarin we over de oplossing ervan nadenken. Net als de matrix is de beschrijving van deze niveaus slechts bedoeld om de leider inzicht te verschaffen – zij bevat niet de oplossing zelf maar kan wel helpen om te verduidelijken wat er zoal op de achtergrond van een moreel dilemma kan meespelen.

Alhoewel dus geen oplossing, biedt dit model wel de 'tools' om met morele dilemma's om te gaan. Dit is met name relevant in het licht van de sterke en vaak eenzijdige nadruk op 'compliance' in de zakenethiek – dit model laat zien dat er méér nodig is om tot een goede ethische afweging te komen dan de vraag wat de letter van de wet voorschrijft.

Literatuur

- Arendt, H. (2007). *Eichmann in Jeruzalem: De banaliteit van het kwaad* (Vertaald door J. van Amstel). Amsterdam: Olympus.
- Braeckman, A., Decorte, J., Raymaekers, B., & Steegen, B. (2001). *Fundamentele wijsbegeerte*. Leuven: Universitaire Pers.

- Brown, M., & Trevino, L. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 595-616.
- Ciulla, J.B. (2003). *The Ethics of Leadership*. South Melbourne, Australia/Belmont, CA: Thomson/Wadsworth.
- Ciulla, J.B. (2005). The State of Leadership Ethics and the Work That Lies Before Us. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), pp. 323-335.
- Comte-Sponville, A. (1997). *Kleine verhandeling over de grote deugden* (Vertaald door F. Haan & M. Kaas). Amsterdam: Atlas.
- Crane, A., & Matten, D. (2004). *Business Ethics: A European Perspective: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford (UK): Oxford University Press.
- Dent, E.B., Higgins, M.E., & Wharff, D.M. (2005). Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions. *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 625-653.
- Frankental, P. (2002). The UN Universal Declaration of Human Rights as a Corporate Code of Conduct. *Business Ethics: A European Review*, 11(2), pp. 129-133.
- Gadamer, H.-G. (2014). *Waarheid en methode: Hoofdlijnen van een filosofische hermeneutiek* (Vertaald door M. Wildschut). Nijmegen: Uitgeverij Van-tilt.
- Hackman, M. (2009). *Leadership: A Communication Perspective*. 5de ed. Long Grove (IL): Waveland Press.
- Haslam, S.A., Reicher, S.D., & Platow, M.J. (2011). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence, and Power*. Hove, East Sussex (UK): Psychology Press.
- Hegeman, J.H., Edgell, M.S., & Jochemsen, H. (2011). *Practice and Profile: Christian Formation for Vocation*. Eugene (OR): Wipf and Stock.
- Hoogland, J., & Verkerk, M. (2012). *Prediker voor managers: Levenswijsheden voor bestuurders en professionals*. Amsterdam: VBK Media.
- Johnson, C. E. (2009). *Meeting the Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow*. 3de ed. Los Angeles, (CA): Sage Publications.
- Jonas, H. (2011). *Het principe verantwoordelijkheid: Een onderzoek naar een ethiek voor de technologische civilisatie* (Vertaald door I. ten Bos & R. ten Bos). Utrecht: IJzer.
- Karssing, E.D. (2000). *Morele competentie in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1993). *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand it*. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- Lennick, D., & Kiel, F. (2011). *Moral Intelligence 2.0: Enhancing Business Performance and Leadership Success in Turbulent Times*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Luetge, C. (2013). *Handbook of the Philosophical Foundations of Business Ethics*. Dordrecht: Springer.
- Northouse, P.G. (2012). *Leadership: Theory and Practice*. 6de dr. Los Angeles, (CA): Sage Publications.
- Nullens, P. (2006). *Verlangen naar het goede: Bouwstenen voor een christelijke ethiek*. Zoetermeer: Boekencentrum.

- Nullens, P., & Barentsen, J. (Red.). (2014). *Leadership, Innovation and Spirituality*. Christian Perspectives on Leadership and Social Ethics 1. Leuven: Peeters Publishers.
- Nullens, P., & Michener, R.T. (2010). *The Matrix of Christian Ethics: Integrating Moral Philosophy and Theology in a Postmodern Context*. Colorado Springs, (CO): Paternoster Publishing.
- Price, T.L. (2008). *Leadership Ethics: An Introduction*. Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- Price, T.L. (2006). *Understanding Ethical Failures in Leadership*. Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- Russell, D.C. (2013). *The Cambridge Companion to Virtue Ethics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sandel, M.J. (2010). *Rechtvaardigheid: Wat is de juiste keuze?* (Vertaald door D. Lagrand & M. Stoltenkamp). Kampen: Uitgeverij Ten Have.
- Sison, A.J.G. (2003). *The Moral Capital of Leaders: Why Virtue Matters*. New Horizons in Leadership Studies. Cheltenham, VK/Northampton (MA): Edward Elgar Publishing.
- Stark, A. (1993). What's the Matter with Business Ethics? *Harvard Business Review*, 71(3), pp. 38-48.
- Taylor, C. (2010). *Een seculiere tijd* (Vertaald door M. Stoltenkamp & G. Groot). Rotterdam: Lemniscaat.
- Tongeren, P. van (2012). *Leven is een kunst: Over morele ervaring, deugdeethiek en levenskunst*. Zoetermeer/Kalmthout: Klement/Pelckmans.
- Van Geest, P. (2009). Klassieke denkers/filosofen - Integriteit als drijfveer: Augustinus als Gesinnungsethiker. *M&O*, 63(2), pp. 13-20.
- Verstraeten, J. (2000). *Business Ethics: Broadening the Perspectives*. Leuven: Peeters.
- Verstraeten, J. (2003). *Leiderschap met hart en ziel: Spiritualiteit als weg naar oorspronkelijkheid*. Tiel: Lannoo.
- Western, S. (2008). *Leadership: A Critical Text*. Los Angeles (CA): Sage Publications.
- Wolterstorff, N. (2008). *Justice: Rights and Wrongs*. Princeton (NJ): Princeton University Press.
- Woodruff, P. (2001). *Reverence: Renewing a Forgotten Virtue*. New York (NY): Oxford University Press.