

Vrije Universiteit Brussel
Faculteit Letteren en Wijsbegeerte

Academiejaar 2003-2004



Bedrijfsethiek of –retoriek?

De zin of onzin van ethiek in het bedrijfsleven

Eindverhandeling ingediend tot het verwerven
van de graad van licentiaat in de wijsbegeerte

door

Diemer Vercayie

onder begeleiding van

Prof. Dr. Gustaaf C. Cornelis

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	5
Hoofdstuk I: Inleiding.....	6
Inleiding.....	6
Probleemstelling.....	7
Werkwijze.....	9
Hoofdstuk II: Kort historisch overzicht van de ethiek.....	10
Inleiding.....	10
De Basisbegrippen.....	10
Etymologische benadering.....	10
Basisbegrippen en definities.....	11
Indeling van de ethiek.....	12
Korte geschiedenis van de ethiek.....	14
Wereldbeeld en ethiek.....	14
Overzicht.....	15
Verduidelijking adhv een voorbeeld.....	21
Hoofdstuk III: Historische schets v/d westerse economie en politieke inmenging sinds 1800.....	24
Inleiding.....	24
Kort overzicht en essentie v.d. westerse economie.....	24
Inleiding.....	24
Kapitalisme.....	24
Groei, factor van ontwikkeling en aanleiding tot ongerustheid.....	27
Bedrijfsorganisatie.....	27
Evoluties in de staatsinmenging.....	28
Marktethiek.....	29
Hoofdstuk IV: Bedrijfsethiek in een veranderde maatschappij.....	32
Inleiding.....	32
Enkele rechtzettingen en ‘oorspronkelijk kapitalisme’.....	32
Herbert Spencer.....	33
Adam Smith.....	34
Enige conclusies.....	36
Evolutie van veranderende verantwoordelijkheden.....	36
Corporate Social Responsibility.....	36
Corporate Social Responsiveness.....	38
Public Policy.....	38
Bedrijfsethiek.....	39
Nieuwe ontwikkelingen.....	40
Conclusie.....	42
Noot bij de ontwikkeling van de Europese bedrijfsethiek.....	42
Conclusie.....	46
Hoofdstuk V: Normatief beeld van bedrijfsethiek.....	47
Inleiding.....	47
Bedrijf.....	49
Sociologisch perspectief.....	49
Economisch perspectief.....	50
Juridisch perspectief.....	50
WAT is ethiek?.....	51

Morele normen of begrenzing.....	51
Ethiek of ethische doelen.....	52
Integriteit: prudentia en deugdenethiek	52
HOE kunnen we nagaan wat ethisch is?.....	54
Utilitarisme	54
Deontologie	55
Rechtvaardigheidsethiek.....	56
Bijzondere types (sociaal contract en deugdenethiek).....	57
Legitimaties en kritieken van de vrije markt	57
WAAR kunnen we bedrijfsethiek toepassen?.....	59
Ethische evaluatie van bedrijven en implementatie.....	60
Hoofdstuk VI: Deontologisch model o.b.v. Immanuel Kant.....	62
Inleiding.....	62
“Grundlegung zur Metaphysik der Sitten”.....	62
Voorwoord.....	62
Opbouw.....	63
Deel 1	64
Deel 2 & 3.....	66
Betekenis voor de bedrijfsethiek.....	67
Eerste formulering: morele toelaatbaarheid.....	68
Tweede formulering: respect voor humaniteit.....	69
Derde formulering: morele gemeenschap.....	72
Kant Business?.....	75
Hoofdstuk VII: Kritiek en scepticisme t.o.v. bedrijfsethiek.....	77
Inleiding.....	77
Imagobouw.....	78
Voorbeeld van zogenaamd sociaal engagement (Mercedes).....	79
Voorbeeld v.d. kwetsbaarheid v.e. imago & consumenten-macht (Nike).....	79
Twijfelachtige verbeteringen.....	80
Protest.....	81
Hoofdstuk VIII: Implementatiemethoden en voorwaarden voor een geslaagde bedrijfsethiek... 83	
Inleiding.....	83
Implementatiemethoden.....	83
De ethische audit.....	83
De casuïstiek.....	83
Bedrijfscodes en ethische labels.....	84
Hoe dient een bedrijfscode ontwikkeld en ingevoerd te worden?.....	85
Dilemma's bij het opstellen van een bedrijfscode.....	85
Ontwikkelen van een bedrijfscode.....	86
Vier fasen.....	87
Expliciete voorwaarden en legitimatie.....	88
Waarachtige inzet en steun van management en bedrijfsleiding.....	88
Voldoende draagvlak	88
Procesmatig	89
Opvolging	89
Communicatie	90
Inhoudelijke voorwaarden	90
Communicatie naar buiten pas in laatste fase.....	91
Conclusie.....	91
Hoofdstuk IX: Een onderzoek in de praktijk.....	93

Inleiding.....	93
Beschrijving van het SCK•CEN	94
Inleiding.....	94
Bedrijfsprofiel.....	94
Opdracht.....	94
Organigram.....	95
Beschrijving van het implementatieproces.....	95
Wat vooraf ging.....	95
Voorstel tot procesmatige aanpak.....	95
Wat is er werkelijk gebeurd & wanneer.....	96
Ontvangst en perceptie v/h Ethisch Charter en implementatieproces.....	97
Inleiding.....	97
Doel.....	97
Beperkingen.....	98
Werkwijze.....	98
Verduidelijking van de vragen.....	98
De antwoorden.....	100
Evaluatie, gevolgen en advies.....	100
Inzet management.....	100
Voldoende draagvlak.....	100
Procesmatig.....	101
Opvolging	101
Communicatie.....	102
Inhoudelijke voorwaarden.....	102
Communicatie naar buiten pas in laatste fase.....	102
Adviezen van de geïnterviewden.....	102
Conclusie.....	103
Hoofdstuk X: Besluit.....	104
Bijlagen.....	106
Literatuurlijst	107
Abstract.....	110
Samenvatting.....	111
Interview in het kader van mijn thesis ‘Bedrijfsethiek of –retoriek’.....	114
Ethisch Charter.....	120
Kopieën websites.....	121

Woord vooraf

Uit de titel blijkt al duidelijk dat dit onderzoek zal handelen over bedrijfsethiek, maar waarom net dit onderzoeksdomein voor deze eindverhandeling? In mijn studie van de wijsbegeerte is mijn voorkeur altijd uitgegaan naar domeinen die van toepassing zijn op de hedendaagse samenleving. Ethiek leek dan ook een logische keuze voor mijn onderwerp, maar waarom dan bedrijfsethiek? Bedrijfsethiek werd het onderwerp, omdat het ten eerste een zeer toepasbaar domein is van de filosofie en ten tweede omdat ik altijd al geïnteresseerd ben geweest in milieuproblematiek en dat bedrijven daar een impact op hebben spreekt voor de hedendaagse lezer vanzelf.

Nu bestaat er zeer veel kritiek en scepticisme omtrent de mogelijkheid van een verbinding tussen ethiek en economie en uit die kritiek is mijn onderzoeksvraag voortgekomen. Het eerste contact met het onderzoeksdomein heb ik gelegd in de winter van 2001, wanneer we in het kader van één van onze lessen naar een *Topical Day* rond ‘intergenerationele ethiek’ geweest zijn aan het Belgisch Studiecentrum voor Kernenergie (SCK•CEN), waar men bezig was met het invoeren van een Ethisch Charter. Daar bleek interesse te bestaan voor samenwerking met universiteiten en zo ben ik sinds het najaar van 2002 als stagiair verbonden aan het SCK•CEN. Ik heb er verschillende reflectiegroepen rond uiteenlopende onderwerpen bijgewoond en de samenwerking is zeer bevruchtend geweest voor mijn onderzoek.

Mijn dank gaat vooral uit naar Ludo Veuchelen, Gilbert Eggermont en Michel Bovy voor hun nooit aflatende bestoking met artikels die voor een continue input en actueel beeld van bedrijfsethiek in het veld zorgden. De samenwerking met mijn mentor Benny Carlé aan het SCK•CEN ging ook zeer vlot, waarvoor mijn dank.

Hoofdstuk I: Inleiding

Inleiding

“Concerns investeren enorme bedragen om het image van hun merken te cultiveren. Dat kunnen ze door te besparen op de arbeidskosten. Gevolg: erbarmelijke arbeidsomstandigheden, armoede en schending van de mensenrechten. Sociaal engagement is daarbij niet meer dan een reclameslogan.”¹

Dit citaat is een typisch voorbeeld van de kritiek op praktijken van bedrijven en scepticisme ten opzichte van bedrijfsethiek. Bedrijfsethiek en termen als ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ zijn in, maar vanuit vele hoeken wordt er heftige kritiek op geformuleerd als zou het niet meer zijn dan retoriek van bedrijven om hun imago en daarmee het vertrouwen van de klant hoog te houden. De titel van deze verhandeling, *Bedrijfsethiek of –retoriek, de zin of onzin van ethiek in de bedrijfswereld*, wijst op deze kritiek en wat ik zou willen nagaan.

In deze verhandeling wil ik aantonen dat bedrijfsethiek noodzakelijk is door de huidige vorm van onze samenleving en onderzoeken wat de voorwaarden zijn voor een geslaagde implementatie van een ethische code in een bedrijf. In de bestaande werken over bedrijfsethiek worden op microniveau vele inhoudelijke kanten van bedrijfsethiek besproken of op macroniveau bespiegelingen rond bedrijf, samenleving en ethiek, maar de praktische voorwaarden waar men aandacht aan moet besteden voor het invoeren van een ethische code zijn in de traditionele academische literatuur niet te vinden. Ik wil hier aantonen dat die voorwaarden echter essentieel zijn en ook een ethische grond hebben. Daartoe zal een studie van managementliteratuur en uitgaven van bepaalde organisaties of instellingen noodzakelijk zijn.

Enkele beperkingen moeten hier ook vermeld worden, die typisch zijn voor het onderzoeksdomein. Bedrijfsethiek is een toegepaste ethiek en daar zijn enkele specifieke moeilijkheden aan verbonden. Ethici die zich met dit terrein bezig houden, hebben twee doelgroepen: hun collega academici en de mensen in het specifieke veld waar ze hun ethiek op toepassen (professionelen en algemeen publiek dat bij het veld betrokken is). De gevolgen daarvan zijn dat ze enerzijds moet bewijzen dat ze nog tot de familie van de ethiek behoort en aan bepaalde standaarden en methodes voldoet, maar anderzijds moet ze ook een bepaalde affiniteit tonen met het toepassingsveld en de kwesties die daarin spelen, op zijn minst door een begrijpbare taal te spreken. Hun werk moet enerzijds toegankelijk zijn voor de mensen van het toepassingsveld en moet dus zo weinig mogelijk ethisch of filosofisch vakjargon bevatten, maar anderzijds moet het aan de kwaliteitsstandaarden van academisch werk beantwoorden. Vandaar dat sommige delen voor de één zeer moeilijk vatbaar zullen zijn, terwijl deze voor de andere doelgroep ‘peanuts’ lijken. Vooral de affiniteit met het toepassingsveld is in de bedrijfsethiek van het grootste belang en daar zijn twee redenen voor. De eerste is van pragmatische aard en betreft het feit dat het geen zin heeft veel energie te investeren in een werk dat door het doelpubliek niet gehoord of begrepen kan worden. De tweede reden voor een noodzakelijke betrokkenheid bij de praktijk is van principiële aard en betreft het feit dat bedrijfsethici hun onderwerp niet eens kunnen kennen als ze niet dezelfde

¹ WERNER, K., WEISS, H., *Zwartboek wereldmerken, en hun praktijken*, uitgeverij Elmar, Rijswijk, 2002, p. 15.

taal spreken als bedrijfsvertegenwoordigers en moeten daarom een gemeenschappelijke taal ontwikkelen door een continue discussie. Dit is in zekere zin revolutionair, omdat wetenschappelijke competentie hier geherdefinieerd wordt. De autoriteit van de bedrijfsethici wordt ook bepaald door bedrijfsvertegenwoordigers en niet alleen door de collega academici. In het begin van de bedrijfsethiek was deze samenwerking een stap in het duister, wat ook blijkt uit de ontvangst ervan in de bedrijfswereld, maar geleidelijk aan is een wederzijds begrip en vruchtbare samenwerking ontstaan.²

Probleemstelling

Zodra men bedrijfsethiek aanhaalt, kan men zich verwachten op een over het algemeen kritische blik. Economen vrezen voor een zoveelste overheidsinmenging en eerder socialistisch of maatschappelijk gerichte mensen denken meteen aan de vele bedrijfsschandalen die de mogelijkheid van een verbinding tussen moraal en economie lijken tegen te spreken. Heel vaak wordt de vergelijking gemaakt met een jungle. De vrije markt economie zou een jungle zijn waar slechts het recht van de sterkste geldt, ongeremde concurrentie en waar alles mag, waar er geen morele regels zijn. Een andere vergelijking die gemaakt wordt door ietwat milder gestemde zielen is die met de sport. In een vrije markt economie gaat het om competitie, winners en losers, maar er komt geweld aan te pas als in rugby, het koele uitschakelen van de tegenstander als in schaken en niet te vergeten bluff en leugens als bij poker. Dit slechte imago is deels terecht, deels onterecht en daar zijn verschillende redenen voor.³

In een vrije markt economie veronderstellen stabiele handelsrelaties net hoge morele kwaliteiten en discipline van de ‘spelers’ en dat zal ik hieronder proberen verduidelijken. Zo is ten eerste de markt geen neutraal gegeven, maar een waardegebonden economisch systeem. Vrijheid, wederzijds voordeel, eigendomsregels, groei en dergelijke, zijn allemaal grote waarden die impliciet verondersteld worden. Uit deze waarden kunnen andere, meer specifieke waarden afgeleid worden zoals de waardering voor het dragen van risico’s, winstbejag en efficiëntie. Ten tweede bestaat er iets wat men ‘ethiek van de vrije mededinging’ noemt. In de dagelijkse praktijk wordt de morele regulatie bepaald door het respecteren van voornamelijk twee waarden, de vrije mededinging en contracten. Vrije mededinging en concurrentie veronderstellen een hoge mate van regulatie en morele discipline. Zo wordt er, bijvoorbeeld, een hoge mate van respect voor de concurrent verondersteld en mag de competitie niet in conflict komen met eerlijkheid tegenover handelspartners, meer bepaald met gesloten contracten.

De ‘vrijemarkteconomie’ veronderstelt dus wel degelijk specifieke morele kwaliteiten van economische actoren, maar dat is niet het enige morele deel van de vrije markt economie. Een aanvulling met politiek-economische ethiek ten aanzien van het algemeen belang is noodzakelijk.⁴ De premisse van bedrijfsethiek is dan ook dat ondernemen een intrinsiek ethische praktijk is.

Toch moeten we, zoals Verstraeten en Van Gerwen aantonen in hun basiswerk over bedrijfsethiek⁵ – waar in deze verhandeling ook veelvuldig dankbaar gebruik van zal gemaakt worden – ons bewust zijn van een veranderde context. De economie nu is niet meer dezelfde

² Hier zijn parallellen te trekken met mijn eigen ervaring.

³ In deze probleemstelling wordt gebruik gemaakt van de situatieschets uit VAN GERWEN, J., VERSTRAETEN, J., *Business & ethiek, spelregels voor het ethisch ondernemen*, Uitgeverij Lannoo, Tielt, 2002 (1990), p. 9.

⁴ *Infra*, p.58.

⁵ VAN GERWEN, J., VERSTRAETEN, J., *o.c.*, 2002.

als de economie ten tijde van Adam Smith.⁶ De belangrijkste ontwikkeling in onze economie van de laatste jaren is natuurlijk de globalisering. Deze heeft natuurlijk zowel positieve als negatieve gevolgen. Een van de belangrijkste gevolgen is dat de concurrentie enorm is toegenomen, waardoor er om de haverklap een bedrijf aan *downsizing* doet en men soms ook wel spreekt van *corporate anorexia*. Het waardenmanagement dat in de jaren '80 zo'n opgang had gemaakt, kreeg hierdoor een enorme deuk en als je nu over waardenmanagement of bedrijfsethiek in het algemeen durft te bespreken kun je je ongetwijfeld op zijn minst aan een cynische blik verwachten. Een tweede gevolg van de globalisering dat negatieve effecten kan hebben is het bewustzijn van culturele verschillen. Daarop werd gereageerd met twee extremen: langs de ene kant met een waardenimperialisme en langs de andere kant met een waardenrelativisme of zelfs emotivisme. De term waardenimperialisme wordt eigenlijk vooral gebruikt door waardenrelativisten, die kritiek hebben op diegenen die proberen onze arbeidsvoorwaarden en minimum voorschriften voor veilige werkomstandigheden, kortom, gans ons sociale zekerheidssysteem te exporteren naar de lage loonlanden als zou dit een blijk zijn van een tekort aan bewustzijn van culturele verschillen. Het gevolg van een extreem waardenrelativisme is natuurlijk dat het verschil tussen goed en kwaad volledig verdwijnt en daarmee natuurlijk ook alle ethische verantwoordelijkheid.

Anderzijds zou globalisering één van de aanleidingen kunnen geweest zijn voor het feit dat we nu in een postmoderne tijdperk beland zijn, waarin het gedaan is met het meta-verhaal om het in de termen van Lyotard te zeggen.⁷ Daardoor is het gedaan met de grote managementgoeroes en hun universele blauwdrukken, want nu weten we dat een strategisch of ethisch plan voor het ene bedrijf niet hetzelfde zal zijn, of niet even goed zal werken in het andere bedrijf. Zo heerst er in ieder bedrijf wel een andere bedrijfscultuur, maar ook het bedrijf zelf bevindt zich steeds op een bepaalde plaats in een bepaalde culturele context.

Op een ander vlak heeft de globalisering en het einde van het meta-verhaal gezorgd voor een deregulering en flexibilisering van het bedrijfsleven, waardoor de nood aan een ethische houding van bedrijfsleiders en bedrijfsethiek in het algemeen enkel groter geworden is. Deskundigen spreken nu over vertrouwensrelaties, gewijzigde verdeling van verantwoordelijkheden, een nieuw sociaal contract, namelijk tussen onderneming en samenleving, enzovoort. Daarin is morele integriteit het sleutelwoord.

Toch kunnen we een belangrijk gegeven niet negeren, namelijk de voortdurende tegengestelde signalen. Langs de ene kant kunnen we een aantal nieuwe en hoopgevende trends waarnemen. Zo wordt bijvoorbeeld de waarde van de mens weer sterk gewaardeerd. De mens wordt niet meer louter gezien als een *human resource* of een *expendable* of *replaceable tool*. Men probeert hier en daar de werknemers weer als doel op zich te behandelen en niet louter als een middel – trouwens een van de voorwaarden voor het ethisch handelen volgens Kant, maar daar komen we later nog op terug. Men spreekt nu van participatie en *empowerment*, niet meer van leiderschap, maar van rentmeesterschap enzovoort. Ook lijkt er hier en daar een herwaardering te komen van loyaliteit, engagement en lange termijn visie; denk maar aan de term die nu erg in de mode is: *corporate social responsibility* of maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er wordt niet meer naar de economie gekeken als een *zero sum game*, een spel waarin er alleen winnaars en verliezers zouden zijn, maar nu zou iedereen er bij moeten winnen of baat bij moeten hebben, zelfs het leefmilieu. Langs de andere kant krijgen gaat bij wijze van spreken geen dag voorbij of er komt wel een zoveelste fraude of anders schandaal uit de bedrijfswereld of een nieuwe *downsizing* in het nieuws.

Door deze tegenstrijdige signalen is er veel kritiek op de mogelijkheid van het verbinden van economie met ethiek. Naar gelang het standpunt zou men de critici zwartkijkers of

realisten kunnen noemen, die dit alles zien als dezelfde oude praktijk met een nieuwe retoriek. Het blijft inderdaad een chaotisch geheel, waarin de enige constante de verandering is. Niettemin is het mijn persoonlijke overtuiging dat deze hoopgevende trends ook daadwerkelijk iets kunnen veranderen, maar natuurlijk is er nog en hoop werk aan de winkel en zullen er altijd profiteurs blijven bestaan. Van Gerwen en Verstraeten⁸ verklaren de vele tegenstrijdige signalen door te stellen dat we in een periode zitten tussen oud en nieuw, tussen een mechanische en een organische visie, een complexe verbondenheid van diverse factoren in plaats van een louter rationeel op winstgerichte economie.⁹

Omdat de kritiek wel degelijk hout snijdt, wil ik in deze eindverhandeling onderzoeken aan welke voorwaarden voldaan moet worden om te kunnen spreken van een geslaagde en waarachtige invoering van ethiek in een bedrijf.

Werkwijze

Deze eindverhandeling is deels gebaseerd op literatuuronderzoek en deels op ervaringen uit de praktijk, die ik opgedaan heb aan het Belgisch Studiecentrum voor Kernenergie (SCK•CEN), waar ik sinds het najaar van 2002 als stagiair verbonden ben.

In de eerste twee volgende hoofdstukken schets ik een beeld van het kader waarin de bedrijfsethiek past door een beknopt historisch overzicht van ethische stromingen en een kort overzicht van de westerse economie sinds het eind van de 18^e eeuw. Hoe deze beide velden samen komen in bedrijfsethiek, wordt in het volgende hoofdstuk besproken. Daarna volgt een normatieve uiteenzetting over wat bedrijfsethiek zelf is, met in de daarop volgende hoofdstukken een voorbeeld van een traditionele aanpak van bedrijfsethiek en de belangrijkste kritieken met betrekking tot het verband tussen ethiek en economie. Doorheen deze hoofdstukken zal ik soms impliciet, soms expliciet de noodzaak van bedrijfsethiek aantonen.

Het volgende hoofdstuk is gewijd aan de implementatiemethoden voor bedrijfsethiek en de voorwaarden voor het slagen van dat implementatieproces. Eens die voorwaarden vastgesteld en verantwoord zijn, zal ik deze in het voorlaatste hoofdstuk toepassen op het implementatieproces dat aan het SCK•CEN aan de gang is om daarna eventueel een advies te formuleren voor verbeteringen.

⁸ VAN GERWEN, J., VERSTRAETEN, J., *o.c.*, 2002, p. 10.

⁹ Cf. het werk van Heidegger en volgelingen als Hans-Georg Gadamer.

Hoofdstuk II: Kort historisch overzicht van de ethiek

Inleiding

Om de wereld te begrijpen moet men weten wat er gebeurt, maar ook waarom die dingen gebeuren, vandaar het belang van het historisch perspectief. Om het met de woorden van George Santayana te zeggen: *“Those who cannot remember the past are condemned to repeat it.”*

Het meeste van wat hieronder vermeld wordt is voor mijzelf basiskennis, maar voor de mensen uit het toepassingsdomein, mensen uit de bedrijfswereld, is dit historisch overzicht nieuw en moet daarom uiteengezet worden. Een van de belangrijkste bronnen die ik hier gebruik is de cursus van Johan Stuy, *Bronnen en principes van de moraalfilosofie, een historisch-systematisch overzicht*¹⁰, maar ik maak ook gretig gebruik van het werk van de hedendaagse Franse filosoof Luc Ferry¹¹, die prachtig werk verricht heeft in het toegankelijk en overzichtelijk maken van filosofische stromingen.

De Basisbegrippen

Etymologische benadering

In de Griekse filosofie waren theorie en praktijk nauw met elkaar verbonden. Men wist dat er een groot verschil bestond tussen ethische waarden en normen kennen en ze ook ten uitvoer brengen. De praktijk vergt oefening en door veel te oefenen kon het ethisch handelen een gewoonte worden. Het woord ethiek is afkomstig van het Griekse 'êthos' wat woning of woonplaats betekent en in filosofische zin gezindheid, karakter of persoonlijkheid. Het êthos (karakter) moest van een overtuiging tot een gewoonte worden omgevormd.

Ethos werd in het Latijn vertaald naar 'mos', wat 'gewoonte' betekent. Het meervoud van 'mos' is 'mores', waarvan dan weer 'moralis' is afgeleid, wat we vertalen als zedenkundig of moreel. Tussen de verschillende begrippen ethiek, moraal, zedenleer en dergelijke bestaat een etymologisch verband, zelfs in die mate dat we kunnen spreken van synoniemen.

Ethiek als systematische reflectie over de moraal vindt zijn oorsprong in de 'Ethica Nichomachea' van de Griekse wijsgeer Aristoteles. Daarin sprak deze laatste over de 'éthiês theorias' wat door Cicero vertaald werd als 'philosophia moralis'. Ethiek is dus een synoniem voor moraalfilosofie.

¹⁰ STUY, J., *Bronnen en principes van de moraalfilosofie: een historisch-systematisch overzicht*, Brussel, Dienst uitgaven VUB, 2001.

¹¹ FERRY, L., VINCENT, J.-D., *Qu'est-ce que l'homme? Sur les fondamentaux de la biologie et de la philosophie*, Poches / Éditions Odile Jacob, 2001 ; en FERRY, L., *Qu'est-ce qu'une vie réussie*, Bernard Grasset, Paris, 2002.

Basisbegrippen en definities

In een discussie over ethische onderwerpen ontstaat vaak verwarring over de verschillende termen die daarin gebruikt worden, zoals ethiek, moraal, moraalfilosofie, moraliteit, regels, normen en waarden. Wat kleine verschillen lijken, kunnen soms een groot verschil in betekenis hebben. Reden genoeg om ze hier even duidelijk op een rijtje te definiëren. Daarbij moet opgemerkt worden dat niet over alle definities een consensus bestaat, maar hieronder zullen de meest gangbare worden gebruikt.

Ethiek

Ethiek is de systematische reflectie over moraal.

Moraal

Moraal is het geheel van handelingsregels en gedragvormen van een breed samenlevingsverband, waarbij deze regels en vormen worden uitgedrukt in termen van goed en slecht, goed- en afkeuring, geoorloofd en verboden, ... Moraal is het bindmiddel bij uitstek tussen individu en samenleving. Onder moraal wordt nog een onderscheid gemaakt tussen enerzijds normatieve regels en anderzijds gewoonten die samen de moraal vormen.

Moraliteit

Moraliteit is het feit dat men al dan niet ethisch verantwoord handelt of de mate waarop dat gebeurt. Het is dus een kwalitatieve eigenschap van een persoon of groep. We zouden het misschien ook wel moreel gehalte kunnen noemen.

Regels of normen

Regels of normen zijn niet zo gemakkelijk te definiëren, maar men is het er over eens dat het voorschriften zijn met een universele draagwijdte. Dat niet alle regels morele regels zijn mag duidelijk zijn, maar waar de grens precies getrokken moet worden is verschillend van de ene bron tot de andere. Hier volgen we de onderverdeling van Immanuel Kant.¹²

Technische regels

Technische regels zijn technieken of vaardigheden die deels op aanleg steunen en deels aangeleerd kunnen worden. We zouden het in sommige gevallen ook spelregels kunnen noemen. Het zijn de fundamentele regels die een activiteit mogelijk maken.

Instrumentele of pragmatische regels

Instrumentele of pragmatische regels dienen om een bepaald doel te verwezenlijken. Het gaat daarom altijd om een middel/doel-inschatting. Het zijn regels die gebonden zijn aan een bepaalde praktijk, vandaar dat we spreken van pragmatische regels. Deze regels zijn altijd gericht op het zo economisch of efficiënt mogelijk uitvoeren van een bepaalde handeling.

Morele regels

Morele regels zijn de onvoorwaardelijke regels, niet gericht op een bepaald extern doel. In de woorden van Kant: geen hypothetische, maar categorische regels. Regels die een intrinsieke waarde hebben. Ze leiden tot handelingen met een intrinsieke betekenis.¹³

¹² STUY, J., *o.c.*, 2001, p.9.

Waarden

Waarden zijn vaak de ultieme rechtvaardigingsgronden van moraal. Morele regels en normen zijn namelijk gebaseerd op datgene waaraan waarde gehecht wordt, namelijk de morele waarden. Een precieze definitie van waarden kunnen we moeilijk geven, maar we kunnen er wel enige eigenschappen van opsommen. Waarden hebben een zingevend karakter omdat ze tijdsbestand zijn en daardoor een houvast vormen en een bepaalde identiteit bewerkstelligen. Waarden beantwoorden aan de diepere behoeften en verlangens en zijn datgene waaraan we ons leven oriënteren. Het spreekt vanzelf dat morele waarden slechts één soort waarden zijn naast andere soorten waarden, zoals de waarheid in de wetenschap en de schoonheid in de kunst. (Aanvullen met artikel van Elchardus uit Knack: “Het waarde- en normendebat”.)

Indeling van de ethiek

Ethiek wordt ingedeeld in een aantal subdisciplines en hieronder zal de klassieke indeling gevolgd worden.

Normatieve ethiek

De normatieve ethiek is de ethiek zoals we die kennen van de klassieke oudheid tot het begin van de 20e eeuw, maar die sinds de jaren '70 weer een opleving kent. De normatieve ethiek zoekt in een eerste stadium naar het moreel waardevolle, naar de ultieme morele waarden, zoals het perfecte geluk of de sociale vrede en dergelijke. In een tweede stadium zoekt ze naar argumentaties om aan te tonen dat die waarde een redelijk fundament is van het morele leven. De normatieve ethiek zoekt de universele grondslagen van de moraal en daarom staat rationaliteit hier centraal.

In de normatieve ethiek kunnen we verder een onderscheid maken tussen materiële en formele ethiek en tussen individuele ethiek en sociale ethiek. Het eerste onderscheid betreft een inhoudelijke ethiek zoals een bepaalde gedragscode versus een formele of procedurele ethiek, waarin het gaat om een bepaalde verantwoordingswijze. Het tweede onderscheid, tussen een individuele ethiek en een sociale ethiek, is dat tussen een ethiek gericht op het individu en zijn relatie tot een ander individu en een ethiek gericht op de maatschappij uitgaande van bepaalde maatschappelijke structuren.

Een normatieve ethiek, die zoals hierboven opgemerkt naar het moreel waardevolle zoekt, staat in nauw verband met een bepaalde mens- en maatschappijvisie en meer bepaald met een bepaalde kennisleer. Ze gaat altijd uit van een bepaald beeld over waarheid, wereld en mens en zal op basis daarvan een aantal morele waarden naar voren brengen. Door dit verband tussen maatschappijvisie en ethiek is het voor elke verhandeling waarin een ethisch probleem of een ethische theorie besproken wordt belangrijk te vermelden in welke maatschappij en op welke plaats dit probleem of deze theorie zich voordoet. Daarom gaan we hieronder nog verder in op de specificiteit van onze huidige samenleving in contrast met voorgaande (tijd) of andere samenlevingen (ruimte).

Meta-ethiek

De meta-ethiek is een beschrijvende ethiek. ‘Meta’ betekent ‘voorbijgaand aan’ of ‘over’ of ‘overstijgend’ en betreft hier een beschrijving van de ethiek als systeem op zich. De meta-ethiek ontstond in het verlengde van de taalfilosofie van Wittgenstein en maakt een logisch-

¹³ Later komen we nog uitgebreid terug op wat voor Kant precies de morele regels zijn, meer bepaald wat voor Kant dé morele wet is: de categorische imperatief. *Infra*, p. 62.

semantische analyse van morele termen of de morele taal. De meta-ethiek zoekt naar de specificiteit van de morele taal. Is het bijvoorbeeld een emotivistische taal, een overredingstaal, een prescriptieve taal, een plurifunctionele taal, enzovoort.

De drie bekendste opvattingen zijn het emotivisme, waarin moraal beschouwd wordt als een uitdrukking van emoties; het naturalisme, waarin men ervan uitgaat dat het een objectieve stand van zaken buiten de spreker betreft; het intuïtionisme, waarin moraal gezien wordt als de uitdrukking van een bepaald moreel besef.

Descriptieve ethiek

We kunnen ethiek ook trachten te benaderen als een buitenstaander en de moraal van bepaalde gemeenschappen in of over bepaalde tijd te beschrijven. Verschillende sociale wetenschappen trachten dit te doen, zoals de psychologie (J. Piaget), de sociale psychologie (M. Mead), de sociologie (K. Marx, M. Weber, E. Durkheim) en de sociale of culturele antropologie (C. Levi-Strauss, B.K. Malinowski, M. Mead). Toch moet daarbij opgemerkt worden dat deze sociale wetenschappen, ondanks al hun voorzorgen en voorkennis, zelf altijd vertrekken vanuit een bepaald wereldbeeld, vanuit een visie op de sociale werkelijkheid en dat dit implicaties heeft – door de voorkeur of alleen al het opmerkingsvermogen – voor bepaalde waarden en minder of niet voor andere waarden.

Toegepaste ethiek

De toegepaste ethiek is een recente discipline, ontstaan naar aanleiding van bepaalde wetenschappelijke ontwikkelingen en tekortkomingen van de normatieve ethiek. De verschillende wetenschappen hebben samen een zodanig sterke greep gekregen op de natuur dat ze deze permanent kan beïnvloeden en veranderingen teweegbrengen die onomkeerbaar zijn, tot en met de destructie van de aarde zelf. Daardoor is er een '*Risikogesellschaft*', een risicomaatschappij, ontstaan die voortdurend nood heeft aan *zelfreflectie*¹⁴. We komen hier nog uitgebreid op terug.

De toegepaste ethiek onderzoekt hoe morele principes bepaalde menselijke verhoudingen kunnen 'uitklaren' en hoe bepaalde principes toegepast en aanvaard kunnen worden in de praktijk. Bij dit laatste blijkt namelijk een diepe kloof te bestaan tussen academische of theoretische ethiek enerzijds en de dagelijkse (morele) praktijk anderzijds.

Voorbeelden van toegepaste ethiek zijn de bio-ethiek, bedrijfsethiek, enzovoort. Denk voor het eerste geval aan de ethische problemen rond euthanasie, abortus en genetische manipulatie van mens, dier of plant.

Bij de toepassing van ethiek in de praktijk blijken een aantal zware problemen te bestaan. Ten eerste omdat er vele grenssituaties bestaan. Bijvoorbeeld, betreffende de eerder aangehaalde voorbeelden van abortus, euthanasie, kunstmatige bevruchting en dergelijke, en de enorme persoonlijke en levensbeschouwelijke geladenheid van deze problemen. Zulke ethische problemen en hun oplossingen, hebben een enorme impact op het dagelijkse leven van de betrokkenen en zijn zeer nauw verbonden met hun overtuigingen omtrent de grote en kleine levensvragen. Een tweede moeilijkheid die ontstaat bij het toepassen van ethiek in de praktijk is dat deze ethiek moet worden gefundeerd op interdisciplinaire vakkennis. In het geval van medische ethiek gaat het dan om kennis gebaseerd op de sociologie, psychologie (begeleiding), het recht (wettelijke omkadering), enzovoort. Bij bedrijfsethiek wordt er dan weer een voorkennis van economie, management, recht en dergelijke verondersteld. Daarom is toegepaste ethiek in de praktijk meestal *teamwork*: enkele mensen met een verschillende opleiding trachten samen te werken om de ethische en andere problemen op te lossen.

¹⁴ Cf. BECK, U., *Risikogesellschaft, auf dem Weg in eine andere Moderne*, Frankfurt am Main, Suhrkamp, 1986.

Opmerking in verband met morele taal

Als laatste verduidelijking bij de basisbegrippen dienen we nog even stil te staan bij de morele taal of het morele taalgebruik, vooral dan in contrast met de taal van de wetenschap. In een wetenschappelijk taalgebruik gaat het namelijk om een kwantificering van het onderzoeksobject, om het aantonen van causale verbanden en procentuele waarschijnlijkheden; dit alles om het een en ander te verantwoorden. De morele taal werkt totaal anders. De verantwoording gebeurt op basis van wat we met S. Toulmin ‘*goede redenen*’ kunnen noemen. Goede redenen verwijzen naar bepaalde waarden, een middel-doel redenering, bepaalde intenties en motieven, zaken waarover consensus of een conventie bestaat of naar een autoriteit; dit alles om in tegenstelling tot de wetenschappelijke taal te *overtuigen* in plaats van te verantwoorden. De intentie van de morele taal is om te overtuigen, terwijl de wetenschappelijke taal deze intentie over het algemeen niet heeft.¹⁵ Vanuit een seculier standpunt staat de ethiek natuurlijk wel open voor wetenschappelijke argumenten en in de praktijk zijn de grenzen tussen beide soorten taalgebruik vaak nogal vaag of zelfs geheel verdwenen.

Korte geschiedenis van de ethiek

Wereldbeeld en ethiek

Vooraleer we starten met een klein historisch overzicht van de ethiek moet even het belang aangetoond worden van de relatie die bestaat tussen ethiek enerzijds en mens- en maatschappijvisie of ‘wereldbeeld’ anderzijds. Een van de redenen dat hier een kort overzicht van de ethiek gegeven wordt is het feit dat er een sterke relatie bestaat tussen een bepaald wereldbeeld dat iemand aanhangt en zijn of haar ethiek, want uit een wereldbeeld kunnen regels voor het handelen afgeleid worden. Deze relatie werd op een zeer duidelijke manier uitgewerkt door Leo Apostel in *Wereldbeelden en ethische stelsels*. Daarin staat bijvoorbeeld het volgende te lezen.

“Verschillende beelden van de mensheid hangen bijvoorbeeld samen met uiteenlopend gedrag tegenover migranten. Met andere woorden, morele opstellingen en ethische systemen van mensen staan in verband met het specifieke wereldbeeld dat deze mensen aanhangen, vaak in zeer rudimentaire en onuitgewerkte vorm.”¹⁶

Het is trouwens niet alleen uit de filosofie, maar ook uit de antropologie en sociologie dat dit verband naar boven komt. Vandaar het belang om even stil te staan bij de belangrijkste wereldbeelden en ethische visies die daarop geënt zijn, vooral in de hedendaagse context van globalisatie.

¹⁵ Toch moeten we deze verschillen in het licht van de recente wetenschapsfilosofie enigszins relativeren. Ik denk met name aan het werk van Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions* (1962), waaruit duidelijk blijkt dat ook wetenschappers elkaar of het publiek van hun gelijk trachten te overtuigen.

¹⁶ APOSTEL, L., *Wereldbeelden en ethische stelsels*, VUBPRESS, Brussel, 2002, p. 14.

Overzicht

In dit kort overzicht van de grote wereldbeelden die er sinds de Oude Grieken tot nu geweest zijn, baseer ik mij vooral op het werk van Luc Ferry, een Franse filosoof, die momenteel het academisch pad verlaten heeft en zich op de post van ‘minister van opvoeding’ geworpen heeft. Hoewel velen zijn kunde als minister betwisten, twijfelt niemand aan zijn capaciteiten als filosoof. In *Qu'est-ce qu'une vie réussie* beschrijft Ferry de verschillende opvattingen van het geslaagde leven doorheen de Westerse geschiedenis en in *Qu'est-ce que l'homme* gaat hij de discussie aan met een bioloog. In dit laatste boek verduidelijkt hij hoe de mens door de eeuwen heen gedefinieerd werd, wat ook weer afhankelijk is van een bepaald wereldbeeld. Zodoende geeft hij een zeer korte, maar schitterende samenvatting van de evolutie van de Westerse ethiek, die ik hieronder zal uiteenzetten.

Grieken

Bij de Oude Grieken (ca 500 v. Chr. – 500 n. Chr.) waren er drie elementen even belangrijke om een geslaagd of een zinvol leven te bereiken: *theoria*, *praxis* en *soteriologie* of heil.

Theoria

De ‘*theoria*’ kunnen we in onze termen omschrijven als de contemplatie, het aanschouwen van de wereld. Met *theoria* wordt eigenlijk de pure theoretische kennis bedoeld, waaronder bijvoorbeeld het wereldbeeld, maar ook de wetenschappen. Het wereldbeeld van de Grieken was dat van een kosmos, in tegenstelling tot een chaos. In een kosmos hangt alles samen en is er een bepaalde orde en harmonie aanwezig. Het is niet zoals bij ons een dood, maar wel een levend en zelfs bezielde geheel dat niet alleen de waarheid, maar ook waarden bevat. Wetenschap werd gedefinieerd als het schouwen van de kosmos of, met andere woorden, de natuur. Men trachtte daarin te achterhalen wat de orde der dingen is, maar ook ethiek werd beschouwd als iets dat gegeven is in de kosmos, de natuur of de omgeving. De ethiek lag in de orde der dingen. Ethiek werd beschouwd als ‘je plaats proberen vinden in het geheel’. Op vlak van persoonlijke ontwikkeling betekent dat, bijvoorbeeld, dat je je eigen gaven en capaciteiten moet ontdekken en die daarna cultiveren, want dat is het bestendigen van de gegeven kosmische orde. De kosmische ongelijkheid (bijvoorbeeld in artistieke gaven) moest bestendigd worden.

Praxis

De Grieken wisten ook al dat theorie op zich wel mooi kan zijn, maar dat het omzetten in de praktijk veel oefening vergt. De *praxis* betreft alle menselijke handelingen en waar die gestuurd moeten worden komt er natuurlijk ook ethiek bij kijken. Hoe moest de Griek dan handelen? Hij wist vanuit de *theoria* dat hij moet trachten zijn plaats in het geheel te vinden, maar eenmaal deze gevonden op een theoretisch niveau, moet hij nog op een praktisch niveau deze trachten te behouden. Het vergt veel oefening of ascese om je plaats in de kosmos te zien en die te aanvaarden. De Stoïcijnen waren hier een typevoorbeeld van. Zij trachtten een onderscheid te maken tussen wat wel en wat niet van jezelf afhankelijk is. Het heeft, bijvoorbeeld, geen zin je kwaad te maken omdat het regent, want daar kun je toch niets aan veranderen, maar je kunt wel een paraplu gebruiken of uit de regen gaan zitten. Dit is slechts een eenvoudig voorbeeld, maar op een langere termijn moeten eenzelfde soort beslissingen gemaakt worden. Dit onderscheid proberen maken tussen wat wel en niet van jou afhangt is precies proberen van je plaats te vinden in de wereld, van dat plekje te vinden waar je een rol van betekenis kunt spelen, m.a.w. dat wat wel van jou afhangt.

Heil

Een ander gegeven uit het Griekse wereldbeeld is dat men de kosmos als eeuwig beschouwde, zonder begin of einde, maar men wist zeer goed dat de mens een beperkt wezen is: eindig en sterfelijk. Deze eindigheid kan een bron zijn van ongeluk, verdriet, pessimisme en dergelijke meer en daarom trachtte men deze eindigheid op een bepaalde manier te overstijgen. Op een of andere manier de eindigheid - zoals de dood - overwinnen wordt het heil of soteriologie genoemd. Het ergste aspect van die eindigheid was volgens de Grieken de angst voor de dood, maar juist door je plaats in het geheel te vinden en daarmee tot een verzoening te komen met de orde van de wereld kon de Griek zijn angst voor de dood overwinnen en zo zijn eindigheid in zekere zin overstijgen. Denk hierbij aan Socrates die op zijn proces de mogelijkheid krijgt om te ontsnappen, maar zich toch bij de beslissing van de 'democratische jury', bij de beslissing van het volk, neerlegt en de gifbeker uitdrinkt.

Christendom

Net als bij de Grieken kunnen we in het christendom spreken van een theoria, praxis en soteriologie. Op deze drie vlakken dient men te slagen om te kunnen spreken van een goed of geslaagd leven. Op basis van een wereldbeeld worden de (ethische) regels voor de praxis opgesteld waarmee de persoonlijke eindigheid kan overwonnen worden en men tot het heil kan komen.

Theoria

In plaats van een kosmos is er in het christendom sprake van God als het transcendente principe, als datgene wat de eindige mens overstijgt. De eerste plicht van een christen is om in contact te komen met dat goddelijke principe¹⁷ net zoals de Griek trachtte om in contact te komen met zijn transcendente principe, in dat geval de kosmos. Een tweede parallel is dat de christen zijn waarheid net als de Griek uit dat transcendente principe haalt, in dit geval in de vorm van een openbaring, het 'woord van God'.

Praxis

De (ethische) regels die de christen moet trachten na te leven in de praxis of het dagelijkse handelen zijn duidelijk: de geboden uit de openbaring. Maar ook voor de christen vergt het oefening en ascese om zich in elke situatie aan die regels te houden. Getuige de vele mogelijke zonden waarvoor de 'goede katholiek' wekelijks kon of moest gaan biechten.

Heil

Op het derde niveau naar een geslaagd leven verschilt het christendom zeer sterk en is ze zelfs het tegendeel van de opvatting van de Grieken. Een christen ziet de wereld namelijk als eindig, met een schepping en een ondergang, en de mens als onsterfelijk. Tenminste, de mens *kán* onsterfelijk worden. Om die onsterfelijkheid te bereiken en de eindigheid te overwinnen, moet de christen de regels voor het praktische leven volgen, m.a.w. de geboden uit de openbaring volgen. Bovendien is de inmenging van het transcendente principe nodig, want om in het 'paradijs' te komen moet de mens ook nog de genade krijgen. De mens kan dus niet zoals bij de Grieken op zijn eentje de onsterfelijkheid bereiken, want de 'genade Gods' is ook nog vereist om 'aan het einde der tijden weder op te staan en een eeuwig leven te leiden aan de zijde van God'. Daarom is de nederigheid in het christendom een zeer belangrijke waarde.

Verlichting

Naar het einde van de middeleeuwen toe is er sprake van twee revoluties. Ten eerste de opkomst van de wetenschap die zal leiden tot wat men de ‘Verlichting’ noemt en ten tweede de ontdekking van de geschriften van Aristoteles. Deze revoluties hebben enerzijds een nieuwe wereld geopend voor wetenschap, ontdekking, uitvinding en ‘vrij onderzoek’ en anderzijds de theologie weer geopend voor argumentatief onderzoek. Filosofie en redeneren werd daardoor langzamerhand weer opgewaardeerd. Wat verder in de Verlichting gebeurd is hoeft hier niet lang en breed uitgelegd te worden, gezien dit tot middelbare school leerstof behoort en dus algemeen bekend is.

Utopisch moment

Tijdens de periode die op de middeleeuwen en renaissance volgde, de Verlichting, met de vele herbronningen zoals de reformaties op godsdienstig vlak maar ook in de wetenschap, werden de klassieke transcendenties, zowel dat van de Kosmos als God, afgebroken, of op zijn minst in twijfel getrokken. De kosmos als levende en bezielde natuur had afgedaan, met uitzondering van Spinoza, maar deze kunnen we wat zijn denken betreft eerder klasseren bij de filosofie van de oude Grieken. In de plaats kwam met Descartes een opvatting van een dode materiële wereld geregeerd door eeuwige wetten. Voor wetenschappelijke uitspraken werd niet meer afgegaan op de autoriteit van de openbaring of de kerk, maar enkel op de empirie en het rationele denkvermogen.

Gevolg van deze evolutie was dat er geen externe verantwoordingen meer konden gegeven worden, men kon niet terugvallen op een bepaalde transcendente autoriteit, waardoor de mens volledig terugviel op zichzelf. Al wat voordien zo zeker was viel weg, maar daarmee ook een duidelijk levenspatroon en een duidelijke levensvisie. De mens bleef min of meer ontredderd achter en zocht dan toch nieuwe doelen om zijn leven naar te richten. Een bepaalde levensopvatting, gericht op een einddoel (telos) wordt ook wel teleologie genoemd en op dat moment ontstonden er vele nieuwe teleologieën, maar dan gebaseerd op de mens of maatschappij en menselijke waarden.

‘U-topos’ betekent ‘wat nog nergens bestaat’. In een utopisch verhaal probeert men iets te verwezenlijken dat nog niet bestaat. Men tracht een bepaald ideaal te verwezenlijken, maar dit keer, zoals eerder gezegd, een ideaal gebaseerd op de mens, zodanig dat men zelfs spreekt van een ‘cultus van dienst aan de mensheid’. De mens en zijn waarden werden gesacraliseerd, m.a.w. verheven tot principes die buiten de dagelijkse menselijke wereld staan.

Als we bij deze utopieën willen spreken van een theoria, dan ging het daar uiteraard om de specifieke utopie die men trachtte te verwezenlijken, zoals, bijvoorbeeld, het nationalisme, communisme en dergelijke meer. Het wereldbeeld zat natuurlijk volledig verwerkt in deze utopie. Daaruit werden dan regels gedestilleerd voor het praktische handelen en die hadden uiteraard te maken met het realiseren van de utopie. Alles wat de komst van het ideaal of de utopie bevorderde werd als positief gezien, alles wat dit tegenhield als negatief. Het heil bestond er in de utopie te creëren, want dan zou de perfecte samenleving bereikt zijn. De individuele mens werd een beetje onsterfelijk door de hand die hij had in de creatie van het ideaal dat hem zou overstijgen.

Afschaffing van *alle* transcendenties

Tegelijkertijd kwam er ook een beweging op gang die *alle* transcendenties wou afschaffen, een filosofische beweging die men ook wel de ‘filosofie van de hamer’ noemt. Zo waren de utopieën volgens Nietzsche in se hetzelfde als de andere transcendenties, en in die zin religieus, want ook zij waren afhankelijk van een ideaal. Met afhankelijk van een ideaal of de

bewering dat de utopieën transcendenties zijn, bedoelde Nietzsche dat het hier en nu werd beoordeeld vanuit een perspectief dat daarbuiten stond. Het leven werd beoordeeld vanuit een transcendent principe, d.w.z. een principe dat de mens en zijn wereld zou overstijgen. Nietzsche gaat tekeer tegen al dat soort transcendenties die het leven hier en nu, het geleefde leven aan banden willen leggen.

Kierkegaard, de Deense filosoof, formuleert een andere kritiek, nu in verband met het heil. Het individu moet zich in een utopie telkens opofferen voor het overleven van de soort in het ideaal, maar dat heeft niets te maken met het overleven of overstijgen van de eindigheid door het individu. Religie, die ook veel opoffering vroeg van het individu had daarbij een voorbeeld, want ze kon daar nog het 'eeuwig leven aan de zijde van Christus' tegenoverstellen. De utopieën kunnen dat niet.

Sigmund Freud kan gezien worden als hét voorbeeld van een opvolger van Nietzsche, in die zin dat hij een typevoorbeeld is van de filosoof van de luciditeit, van de filosoof die probeert illusies te doorprikken. Zo weten we dat hij de rationele vrijheid, de vrijheid van het denken in grote mate heeft afgebroken door de invloed van onderbewuste psychische processen te benadrukken. Maar hij ging daarin nog verder. Hij heeft namelijk ook het christelijke geloof als illusie doorprikt, want dat geloof was volgens hem niet meer dan een projectie, de imaginaire verwezenlijking van kindervensen. Als kind zijn onze twee grootste frustraties namelijk verlatingsangst en onmacht. Daaruit hebben we de figuur van God de Vader gecreëerd die ons zagezegd kan beschermen wanneer de zekerheden van de ouderlijke zorg verdwijnen, of tegen alle ongeluk dat in de ruwe wereld aanwezig is. Met het doorprikken van zulke illusies trachtte Freud de luciditeit te bereiken in navolging van Nietzsche.

Een ander bekend voorbeeld van de burgerlijke Verlichting tegen de religieuze traditie was Ludwig Feuerbach die als één van de eersten de religie in Duitsland aanviel als zijnde een pure projectie van menselijke wensen.¹⁸

Toch resulteert deze filosofie van de hamer in een probleem, want wat is immers het criterium voor het geslaagde leven? Een criterium dat voor iedereen geldig moet zijn, is universeel en staat daarom buiten tijd en ruimte. Het is een transcendentie, maar die hebben we net allemaal afgebroken. Is er dan geen zin meer te vinden? De oplossing die ons wordt aangereikt door Nietzsche is de volgende. Wat blijft er voor ons nog over als alle transcendenties afgebroken zijn? Enkel het hier en nu, het leven in het heden. De enige waarde die nog overblijft, is dus het leven zelf. Maar naar wat moeten we dan streven, want leven doen we toch al? Volgens Nietzsche is het enige dat we kunnen doen zo *intens* mogelijk trachten te leven. Alles uit het leven halen wat erin zit. Het enige criterium voor een goed leven dat overblijft is dus een wil naar een intens leven, een wil die zichzelf wil.¹⁹ Het leven moet aanvaard worden zoals het is (*amor fati*).

Hedendaagse opvatting van theoria, praxis en soteriologie

Wat is nu de hedendaagse opvatting van theoria, praxis en heil? Wat is de specificiteit van ons tijdperk, wat is ons wereldbeeld? Welke (ethische) regels kunnen we daaruit afleiden voor de praktijk en waar zijn we naar op zoek? Met andere woorden, wat is de hedendaagse *condition humaine*?

Volgens Luc Ferry zijn er drie mogelijkheden die overeenstemmen met hedendaagse stromingen. Ten eerste zouden we de lijn van Nietzsche en Freud kunnen verder zetten in een

¹⁸ FEUERBACH, L., *Das Wesen des Christentums*, (1841).

¹⁹ Daarmee is de basis gelegd voor een ganse filosofie van de *wil*, die zal resulteren in onze hedendaagse cultuur van de 'technische rede', een cultuur waarin enkel nog het middel om het middel nagestreefd wordt, zonder dat er een doel vooropgesteld wordt. Denk maar aan geld om geld of produceren om te produceren, kopen om te kopen, enzovoort.

levenspad van voortdurend zoeken naar luciditeit, m.a.w. leven in een puur materialisme en voortdurend trachten bestaande illusies te doorbreken. Een tweede mogelijkheid is om de religie aan te passen aan de eisen van de hedendaagse democratische samenleving, zoals het primeren van het individu boven de gemeenschap, het primeren van gelijkheid boven hiërarchie, autonomie boven heteronomie, enzovoort.²⁰ Een derde mogelijkheid is om toch enkele nieuwe transcendenties te aanvaarden, maar dan transcendentie in de immanentie. Dit laatste is het voorstel van Ferry. Hij meent in de voorgaande opties namelijk nog altijd problemen waar te nemen. Zo komt het materialisme tot bepaalde paradoxen en heeft de religie volgens de analyse van Marcel Gauchet afgedaan als mogelijkheid voor een publieke waarheid. Wat de religie zegt kunnen we niet meer als mogelijkheid voor een publieke hedendaagse vorm van een voorstel voor een geslaagd leven aanvaarden.

Wat houdt dat voorstel van Ferry precies in? Hij meent in onze ‘onttoverde wereld’, waarin alle illusies en transcendenties doorprikt zijn, toch nog zaken waar te nemen die onze dagelijkse werkelijkheid overstijgen, namelijk in het *sacrificium*. Met die term wil hij aantonen dat er toch nog bepaalde waarden zijn waarvoor we zelfs ons leven zouden durven geven of die universeel als heilig verklaard worden. Zo geeft hij het voorbeeld van zinloos geweld: voorbeelden uit Afrika waar kinderen zonder reden brutaal worden afgeslacht. Zulke daden overschrijden een bepaalde grens die voor iedereen heilig is. Ferry speelt hier met de Franse termen *sacrifice* (offer), *sacrifier* (opofferen) en *sacré* (heilig), verenigd in een term die hij *sacrificium* noemt. Het zijn heilige, ons overstijgende en dus transcendente waarden, die we in het immanente waarnemen, vandaar transcendentie in de immanentie.

Hoe vertaalt Ferry dit voorstel nu in theoria, praxis en soteriologie? Ik zal hieronder zijn voorstel zo duidelijk, maar wegens de praktische limieten van dit werk tevens zo kort mogelijk uitleggen.

Theoria

Voor de theoria - de analyse van de specificiteit van ons tijdperk en ons specifiek wereldbeeld - gaat Ferry uit van het werk van de Duitse socioloog Ulrich Beck. In diens bekende werk *Risikogesellschaft: auf dem Weg in eine andere Moderne*²¹ beschrijft hij twee moderniteiten, die van de 19^e en die van de 20^e eeuw.

Kenmerkend voor de eerste moderniteit was vooral het optimisme: men was uiterst zelfzeker. Men had een groot geloof in de vooruitgang op alle vlakken, van wetenschap tot democratie. Het doel was om door die oneindige vooruitgang steeds meer rijkdom te verwerven en die te verdelen onder het volk. Toch bleven er nog klassenonderscheidingen bestaan, zoals in de man-vrouw relatie of de relatie kapitalist en arbeider. In de tweede moderniteit zijn de vier bovenstaande eigenschappen enigszins gewijzigd en is het belangrijkste kenmerk de zelfreflectie. We zijn niet meer zo zelfzeker, want we weten dat de wetenschap nu ook gevaren voortbrengt en dat er daardoor een risicomaatschappij ontstaan is. Daarom hebben we nood aan zelfreflectie, vooral door wetenschappers. De uitvinders/ontdekkers van dynamiet, kernsplitsing en biotechnologie hadden allemaal edele doelen, maar we weten nu ook dat deze ‘uitvindingen’ grote en steeds grotere risico’s met zich meebrengen. Ze kunnen gevolgen hebben die we niet meteen kunnen over- of voorzien. Vandaar de noodzaak van zelfreflectie. Het tweede kenmerk, het geloof in de vooruitgang binnen de natiestaat en de democratie heeft ook moeten inboeten door het afnemen van de macht van de natiestaat ten voordele van de totaal niet democratisch gecontroleerde economie die globale vormen aanneemt. De verdeling van de winsten, van de rijkdom is nog altijd een belangrijk gegeven, maar een nieuwe solidariteit is noodzakelijk, namelijk de verdeling van

²¹ BECK, U., 1986, 1986

risico's. We kunnen hierbij denken aan het delen van de risico's en lasten van het gebruik van kernenergie. Niet alleen de lusten, maar ook de lasten dienen gelijk verdeeld te worden. Het mag duidelijk zijn dat het vierde en laatste kenmerk van de eerste moderniteit, het klassenonderscheid, in de 20^e eeuw sterk heeft ingeboet, maar er blijft werk aan de winkel om de gelijkheid te bevorderen, want het onderscheid tussen de armsten en de rijksten blijft nog altijd toenemen.

De tweede moderniteit zet duidelijk de eerste verder, maar door de ontstane risico's is er iets nieuws en fundamenteels nodig: *zelfreflectie*. Zowel de wetenschap als het rationalisme dienen aan zelfreflectie te doen, omdat hun macht over mens en maatschappij enorm groot geworden is en de gevolgen niet onmiddellijk zichtbaar zijn. Die zelfreflectie betekent in zekere zin trouw aan bepaalde aspecten van de Verlichting. Als we die zelfreflectie toepassen op de relatie tussen maatschappij (waaronder wetenschap en economie) en milieu, impliceert dit dat ecologie - in tegenstelling tot ecologisme - geen nostalgisch terugverlangen naar de natuur hoeft te zijn, maar net een grote stap in de vooruitgang kan betekenen.

Praxis

Door de evolutie die in de theoria heeft plaatsgevonden, zijn we overgegaan van een natuurlijke kosmos naar een menselijke kosmos. De menselijke (artificiële) wereld wordt geplaatst tegenover de natuurlijke schepping. Immanuel Kant heeft die overgang al mooi verwoord in zijn derde formulering van de categorische imperatief, waarin hij spreekt van 'het rijk der doelen (op zich)', de gemeenschap van mensen, die stuk voor stuk doelen op zich zijn.²² Het ideaal van de praktische wereld, van het dagelijkse handelen is tegenwoordig de harmonieuze wereld. Moraal betekent nu in harmonie leven met mens en wereld. Om die harmonie te bekomen, moeten we, bijvoorbeeld, open blijven staan voor het oordeel van de ander, denk maar aan de openheid voor andere culturen. We dienen ons te verheffen tot op het niveau waarop we de oordelen van de andere kunnen begrijpen, een niveau dat Ferry zal aanduiden met singulariteit. We dienen ons denken te *openen*.

Soteriologie

Bestaat er in onze huidige maatschappij ook nog een heil, een soteriologie? Waar streven we eigenlijk naar? Is zoiets als een lekenspiritualiteit, een spiritualiteit zonder absolute transcendenties, mogelijk? Volgens Ferry wel en hij geeft vier zuilen aan waarop ze gebaseerd is.

De eerste pijler is de *singulariteit*. Op het kennisvlak, maar ook in de dagelijkse omgang met anderen dienen we te zoeken naar een singulariteit. Een singulariteit is datgene wat het midden vormt tussen absoluut subjectivisme en absolute universaliteit. Sinds de afschaffing van alle transcendenties is het namelijk niet meer mogelijk een eenduidige waarheid op te stellen die universeel geldig is, dat wil zeggen, voor iedereen op elk tijdstip en op elke plaats. Om te vermijden dat we dan in een volledig relativisme, een absoluut subjectivisme zouden terechtkomen, moeten we proberen ons denken open te stellen en een midden te vinden. Dat wordt ook wel de *erweiterte denkakt* genoemd, het openstellen van de eigen geest voor het denken van de ander. 'Ik probeer om zoveel mogelijk van het denken van de ander in mij op te nemen, d.w.z. de eigen particulariteit trachten te verheffen tot universaliteit, maar zonder daarbij het particuliere te vergeten.' Dat is de singulariteit.

De andere drie pijlers zijn intensiteit, de eis van liefde en leven in het heden. Het intense leven en het leven in het heden zijn erfenissen van Nietzsche die inderdaad nog altijd goed bij onze maatschappij passen waar finaliteiten ontbreken en de intensiteit regeert. Economische groei om de economische groei en liefst steeds grotere groei. Maar op een persoonlijk vlak

kan intensiteit en leven in het heden een positieve betekenis hebben. We mogen ons niet verliezen in nostalgie, maar ook niet onze plannen proberen realiseren, zonder te genieten van het moment. Want, zoals Nietzsche het stelde, in het ogenblik kunnen we een dimensie van eeuwigheid vinden.

Verduidelijking adhv een voorbeeld

Het bovenstaande overzicht kan zeer theoretisch en summier overkomen, maar dat wijt ik dan vooral aan plaatsgebrek. Ik zal verder met een voorbeeld van Ferry uit een ander boekje, met name *Qu'est-ce que l'homme*²³, het allemaal wat aanschouwelijker maken. Aan de hand van het voorbeeld van het aanleren van een muziekinstrument of een sport, kunnen we de drie grote ethische theorieën van de Westerse filosofie verduidelijken. Bijna elke ouder stuurt op een gegeven moment zijn of haar kind naar een muziekschool of naar een sportclub, maar wat is het doel daarvan? Uiteraard zijn er verschillende doelen op te noemen, van professionele, amateuristische, culturele of traditionele aard, maar er gaan ook drie mogelijke ethische doelen of instellingen mee gepaard die overeenkomen met de drie grote ethische theorieën.

Aristocratische ethiek

De eerste en daarmee oudste houding is die van de Aristocratische ethiek. Daarin wordt opvoeding beschouwd als het opsporen en daarna actualiseren van de natuurlijke of aangeboren talenten. Niet iedereen is gelijk bedeed met artistieke of sportieve gaven en daarom gaat het hier om een natuurlijke ongelijkheid. Vandaar de naam elitaire of aristocratische ethiek. Het Griekse 'aristoi' is het meervoud van 'arista', wat 'best' betekent. Met 'aristoi' wordt dan de 'besten' bedoeld. In een aristocratische of elitaire ethiek bestaan er 'goeden' en 'slechten' van nature. Aanleren is dan ook geen noeste arbeid, want aristocraten verfoeien dit, maar eerder oefening zonder moeite.

Meritocratische ethiek

Gelieerd aan de filosofieën van de vrijheid (J.J. Rousseau en I. Kant) hebben we de meritocratische ethiek; ontstaan ergens in de 18^e eeuw. In deze ethiek van de verdienste wordt opvoeding beschouwd als een democratisch, voor iedereen toegankelijk gegeven en gaat men dus uit van een *normatieve gelijkheid*. Natuurlijke talenten zijn niet meer belangrijk. Sinds de opkomst van het christendom en de latere revoluties heeft de aristocratische ethiek afgedaan. Het essentiële in de opvoeding is niet meer het natuurlijke talent, maar wat daarna komt: de moeite die gedaan wordt. De meritocratische ethiek is dus gebaseerd op *verdienste*. Het resultaat is veel minder belangrijk dan het traject, de weg of het proces. Aanleren is nu werk, arbeid, een discipline geworden, vormend voor de persoonlijkheid van het kind. Het aanleren van een instrument of een bepaalde sport is een speelse competitie geworden, gebaseerd op egalitaire regels. Zeker op het vlak van onderwijs en ontplooiing telt de inzet veel meer dan het resultaat. In plaats van de logica van de realisatie van zichzelf, hebben we nu een logica van het overstijgen van zichzelf. Met het ontstaan van het democratisch universum is de relatie tussen natuur en geschiedenis omgekeerd. Geschiedenis, wat de mens door moeite bewerkstelligt, is belangrijker dan de natuur.

²³ FERRY, L., VINCENT, J.-D., *Qu'est-ce que l'homme? Sur les fondamentaux de la biologie et de la philosophie*, Poches / Éditions Odile Jacob, 2001.

Hedonistische ethiek

Rond dezelfde periode ontstond in de Angelsaksische landen het utilitarisme in zijn diverse vormen, gericht op geluk of genot. Het belang van deze ethiek heeft wat geschommeld, maar nu heeft ze een zodanige plaats ingenomen dat ze concurreert met de meritocratische ethiek of zelfs belangrijker geworden is. De realisatie of het overstijgen van zichzelf zijn niet meer belangrijk, enkel het plezieren van zichzelf is nog van betekenis: de zoektocht naar genot op lichamelijk of geluk of mentaal vlak. Welzijn is het enige doel geworden. Het doel of het resultaat en het traject, toekomst en verleden hebben plaats gemaakt voor het genot in het hier en nu, het heden. Het geluk van het ogenblik is het individuele ideaal van de massademocratie geworden.

Betekenis

De drie bovenstaande ethische houdingen komen overeen met de drie grote stromingen of ontwikkelde ethische theorieën in de Westerse filosofie. Toch moet opgemerkt worden dat deze theorieën elkaar in de praktijk niet echt uitsluiten waar er eerder een soort eclecticisme ontstaat.

De meritocratische en hedonistische ethiek ontstaan beide rond dezelfde periode, de Verlichting, waarbij de hedonistische ethiek vooral vertrekt vanuit het individu naar de gemeenschap toe, terwijl de meritocratische ethiek eerder vanuit de gemeenschap start, vanuit een algemeen idee van rechtvaardigheid of vanuit het algemene welzijn.

Onder de hedonistische ethiek kunnen we vooral de Angelsaksische stromingen rekenen, zoals het ethisch egoïsme van Shaftesbury en Adam Smit, het hedonistisch utilitarisme van Bentham en Mill, het intuïtionistisch utilitarisme van Sidgwick en het ideaal utilitarisme van Moore. De meritocratische ethiek is zoals eerder gezegd gebaseerd op de vrijheidsfilosofieën van Rousseau en Kant. In zijn *Du Contrat Social* vertrekt Rousseau van een rechtvaardigheidsidee gebaseerd op het verbinden van de vrijheid en gelijkheid van het individu. De ethiek van Kant is bekend voor zijn deontologische karakter. Kant vertrekt namelijk van een vrijheidsbegrip gebaseerd op de etymologische betekenis van het woord autonomie: auto-nomos, wat zichzelf-wetten-opleggen betekent. De wetten of eigenlijk dé wet die het individu zich oplegt is meer bepaald de absolute morele wet, de categorische imperatief. De bronnen van een meritocratische ethiek zijn al terug te vinden in het christendom met het postulaat van de gelijkheid en het feit dat de verlossing verdient moest worden, maar deze was nog ingebed in een hiërarchische standenmaatschappij tot aan de Franse Revolutie en daarom spreken we pas vanaf dan van het echte begin van de meritocratische ethiek.

De hedendaagse periode wordt met de term 'postmodernisme' bestempeld en wordt over het algemeen begrepen als de afschaffing van de 'meta-verhalen'²⁴ of met de woorden van Ferry: de 'transcendenties'. Als gevolg van die afschaffing is er geen overheersende inhoudelijke (ethisch of epistemologische) theorie meer waar iedereen zich naar voegt. Zulke allesomvattende inhoudelijke theorieën worden ook niet meer aanvaard, vandaar dat we een tendens kunnen waarnemen aan het einde van de 20^e eeuw naar procedurele ethische theorieën, zoals die van J. Rawls of J. Habermas. Die procedurele of formele ethische theorieën zijn een op rationaliteit gebaseerde poging om, als we inhoudelijk van mening verschillen, toch basis van enkele regels tot een rechtvaardige oplossing van ethische problemen te komen. Het gaat dus om een *formele* ethiek. Het is te vergelijken met het concept van de democratie, want dat bepaalt ook niet wat de inhoud van de politiek moet zijn, maar enkel de vorm, hoe tot bepaalde besluiten moet gekomen worden. Toch kunnen we nu ook een reactie op die procedurele aanpak vinden in het werk van, onder andere, A. MacIntyre

met zijn deugdenethiek en R. Rorty met zijn neopragmatisme. Zij zien ethiek niet als een set van regels die ons gedrag en besluiten in goede banen moeten leiden, maar eerder als een 'state of mind', als het handelen naar bepaalde deugden, handelen met het hart.

Tot zover een kort historisch overzicht van de belangrijkste ethische theorieën en hun omkadering in de Westerse filosofie. Nu kunnen de theorieën die in het normatief deel uiteengezet worden, worden geplaatst in een ruimer kader. Eerst gaan we nog even in op enkele historische ontwikkelingen, namelijk van een aantal tendensen die in de geschiedenis van de 20^e eeuwse politiek en economie waar te nemen zijn.

Hoofdstuk III: Historische schets v/d westerse economie en politieke inmenging sinds 1800

Inleiding

Ook dit is voor mij basiskennis, net als voor de mensen uit de bedrijfswereld, maar in tegenstelling tot het vorige hoofdstuk, zullen de academische lezers hier belangrijke voorkennis op kunnen doen. Ik ga hier vooral uit van de cursus *Inleiding tot de hedendaagse geschiedenis* van G. Vanthemse²⁵ en van het omvangrijke Engelstalige handboek voor bedrijfsethiek *A Companion to Business Ethics*²⁶

Kort overzicht en essentie v.d. westerse economie

Inleiding

Zoals we eerder al gedaan hebben, vragen we ons hier nogmaals af wat de specificiteit is van onze samenleving. Wat is het criterium voor het onderscheid tussen onze samenleving en voorgaande of andere samenlevingen? Eerder hebben we op een filosofisch vlak al beschreven wat de kenmerken zijn van de (eerste en tweede) moderniteit met de analyse van Ulrich Beck. Daaruit bleek dat de vooruitgang en de daarmee ontstane risico's kenmerkend zijn, maar waardoor werd deze vooruitgang mogelijk gemaakt of waarop is ze gebaseerd? Het criterium voor het onderscheid met andere samenlevingen kan zowel ideologisch, religieus als cultureel zijn, maar volgens Prof. G. Vanthemse is het socio-economisch aspect het belangrijkste. Ook in de antropologie wordt meestal van dat criterium gebruik gemaakt. Hoe een bepaalde samenleving voedsel wint (productie) en dit volgens een bepaalde sociale organisatie verdeelt (distributie) is de basis van een samenleving.²⁷ Op basis van dit socio-economisch criterium kunnen we vaststellen dat de specificiteit van onze samenleving het kapitalistisch economisch systeem is. Daarom en omdat het hier tenslotte om bedrijfsethiek gaat, zullen we de evolutie van de westerse economie en de kenmerken van een kapitalistische samenleving hier kort uiteenzetten.

Kapitalisme

Wat vooraf ging

Economie en handel is er altijd geweest, al was het maar in de etymologische betekenis van 'staathuishoudkunde'. In alle grote culturen die de onze voorafgingen was er al sprake van handel en regels om die handel in goede banen te leiden. Toch verdween de economische ontwikkeling en bedrijfsactiviteit bijna in de middeleeuwen, maar daarna, in de reformatie en vooral in de renaissance, werden wetenschap, rede, ontdekkingen en uitvindingen terug in ere

²⁵ VANTHEMSCHE, G., *Cursus Inleiding tot de hedendaagse geschiedenis*, VUBPRESS, 2002.

²⁶ FREDERICK, R.E. (ed.), *A Companion to Business Ethics*, Oxford, Blackwell Publishers Ltd., 1999.

²⁷ NANDA, S., WARMS, R.L., *Cultural Anthropology*, Wadsworth Publishing, London, 1998.

hersteld. Naar het einde van de 18^e eeuw ontstond de Industriële Revolutie en de vorming van het kapitalistisch systeem waarop we hieronder verder zullen ingaan. In de Industriële Revolutie werd handenarbeid vervangen door machines en fabrieken gedurende een periode van ongeveer 150 jaar. De voorlopers van het nieuwe systeem waren ten eerste het feodaal systeem op het platteland, gebaseerd op lijfeigenschap en gericht op landbouw en, ten tweede in de steden, hadden we het gildensysteem waarin een duidelijke hiërarchie bestond tussen meester ambachtsman, knechten en leerjongens. Een organisatie waar we een voorloper in kunnen zien van het hedendaagse *human resource management*, omdat de selectie van kandidaten een belangrijk onderdeel van dit systeem was. Verder was er ook nog zoets als het *cottage system*, waarin thuis werk verricht werd. De handelaar of kapitalist betaalde per stuk aan de meesterambachtsman die dan zijn werknemers betaalde. Deze vorm van werken bestaat nog altijd in een iets ontwikkelder vorm voor sectoren als de kledingindustrie en dergelijke.

Door de Industriële Revolutie kwam de nadruk te staan op kwantitatieve output, wat leidde tot een nieuw productiesysteem, een nieuwe economische doctrine en een nieuw fabriekssysteem.

Op basis van de uitvinding van heel wat nieuwe werktuigen, processen en machines zoals de stoommachine of het weefgetouw kon een totaal nieuw productiesysteem ontstaan. In die periode werd al een van de eerste pogingen tot *Corporate Social Responsibility* (CSR) of maatschappelijk verantwoord ondernemen gedaan door een zekere Robert Owen (1771-1858). Owen was een Shot die ervan uitging dat de efficiëntie van zijn werknemers afhankelijk was van een al dan niet vriendelijke omgeving. Vanuit die visie ontwikkelde hij dan een modelgemeenschap met allerlei sociale voorzieningen, waardoor hij de vader van het *human resource management* genoemd wordt.

Door klassieke managementhandboeken en geschiedenisboeken wordt naar Adam Smith verwezen als de eerste ‘econoom’ en de uitvinder van het liberaal kapitalisme van vrije onderneming, waarin de overheid zo weinig mogelijk mocht tussenkomen. Door een politiek van “*laissez-faire, laissez-passer*”, geleid door de ‘*invisible hand*’, zou iedereen in het voordeel van de samenleving handelen. De natuurlijke wetten van het marktsysteem zoals vraag en aanbod zullen voor een regulering van het systeem zelf zorgen in het voordeel van de maatschappij. Deze zogenaamd van Smith afkomstige concepten zijn de basis geworden voor het Westers economisch systeem van kapitalisme en vrije onderneming. ‘Zogenaamd’, want volgens Patricia H. Werhane is dat een verkeerde interpretatie van het werk van Smith en eerder afkomstig van Mandeville en Herbert Spencer, maar ik zal er verder nog uitgebreid op terugkomen.

De nieuwe productiesystemen zorgden samen met de nieuwe economische doctrine voor een nieuw fabriekssysteem, dat uiteindelijk leidde tot massaproductie door uitvindingen als de lopende band. De productie werd verlegd van de huiselijke sfeer naar de fabriek, in plaats van de energie van mens en dier kwamen water en brandstof gedreven machines om het werk aan te drijven en de voormalige ambachtslui werden werknemers van kapitalisten.

Het nieuwe systeem had niet alleen voordelen, maar bracht ook heel wat problemen voort zoals monotoniteit, vermoeidheid, lawaai, gevaar voor ongevallen en werkoverlast. Maar laten we nu de essentiële kenmerken van het kapitalisme nader onderzoeken.

Essentiële kenmerken v.h. kapitalisme

Het kapitalisme is kenmerkend voor de organisatie en evolutie van onze economie en daarnaast ook voor onze samenleving sinds het einde van de 18^e eeuw, maar wat zijn nu de essentiële kenmerken van dat kapitalisme? Wat houdt dat kapitalisme nu precies in? Het kapitalisme is een bepaalde organisatie van de economie van een samenleving, maar om de

essentiële kenmerken naar voren te brengen, kunnen die best contrasteren aan de essentiële kenmerken van de prekapitalistische maatschappij.

In de niet kapitalistische maatschappij was er een zeer geringe greep op de natuur, waardoor er ook maar een gering surplus was. De meeste mensen waren bezig met de productie van middelen om de basisbehoeften te bevredigen, waardoor deze samenlevingen quasi autarkisch waren. Omdat de meeste dorpen in hun eigen behoeften konden voorzien, waren markt, handel en geld slechts een kleine rol toebedeeld. Wat de verdeling van de goederen betreft was er een groot sociaal contrast tussen de landheer, in de meeste gevallen de aristocraat, die het surplus opeiste en de boer.

In de kapitalistische samenleving nam dit alles een grote ommekeer. Ontwikkelingen in de wetenschap zorgden voor een steeds grotere greep op de natuur en zoals we al eerder gezien hebben is dat het de uitdaging van de 21^e eeuw om met die verantwoordelijkheid te leren omgaan. Positief gevolg van die ontwikkelingen was dat de productie door middel van nieuwe productiemiddelen enorm opgevoerd kon worden, waardoor ook het surplus exponentieel steeg. Een gevolg daarvan was dat steeds minder mensen zich dienden bezig te houden met de productie van de basismiddelen. De interactie tussen de mensen die, om het karikaturaal te stellen, loskwamen van hun boerderij en de wereld in konden trekken, zorgde voor een veel grotere interactie en zelfs globalisering. Markt, handel en geld begonnen dan ook een enorme rol te spelen, zelfs in die mate dat we ons nu vaak afvragen of er niet teveel vermarkt is (denk maar aan verzekeringsmaatschappijen die mensenlevens omzetten in geldwaarde). Daarmee ontstond ook een nieuwe sociale verhouding, namelijk die van de kapitalist versus de (loon-) arbeider.

Vershil met handelskapitalisme

De lezer zou kunnen opperen dat er al lang een kapitalisme bestond, in die zin dat er al langer mensen waren met veel kapitaal die daar hun winsten mee wisten te maken, maar dat wordt handelskapitalisme genoemd. Er bestaat wel degelijk een verschil tussen dat handelskapitalisme, dat we kunnen situeren tussen 1500 en 1700, en het kapitalisme dat rond 1800 zijn aanvang nam. In het handelskapitalisme gaat het zoals de naam het zegt vooral om *handel* en vervoer van bepaalde goederen. Denk bijvoorbeeld aan de Oost-Indië vaart. In het kapitalisme zoals we het nu kennen gaat het vooral om de *productie* van goederen, met als enige doel winst te maken, in plaats van behoeftebevrediging.

Het mechanisme van handelskapitalisme is vrij eenvoudig: kapitaal wordt geïnvesteerd in bepaalde waren die verkocht worden tegen grote winst. Die winst werd niet altijd weer geïnvesteerd om nieuwe expedities op te zetten, want die waren nog zeer risicovol. De kapitalist kocht er vaak ook ‘duurzame’ goederen van, zoals een landgoed.

Het mechanisme van het hedendaags kapitalisme is iets omstandiger. Het kapitaal wordt geïnvesteerd in goederen, maar die goederen zijn nu vooral arbeidskracht, productiemiddelen en grondstoffen, waarmee nieuwe goederen worden geproduceerd. Een tweede verschil is dat de winst die met de verkoop van die goederen gemaakt wordt nu telkens opnieuw geïnvesteerd moet worden opdat het bedrijf zou kunnen blijven functioneren in een ‘vrije markt situatie’. Daarin heerst er namelijk concurrentie die de deelnemers verplicht steeds te vernieuwen en dus te investeren om een voordeel op de concurrent te halen. Het bedrijf moet blijven bestaan, omdat het een identiteit op zich geworden is (naamloze vennootschap, NV) en niet meer gebonden aan een bepaalde persoon of familie. In het handelskapitalisme ging een bedrijf vaak over de kop als de eigenaar ‘met pensioen’ ging en geen opvolgers had. Het enige doel van het hedendaags kapitalisme is dus om winst te maken, en eigenlijk - door het beursstelsel - om deze winst ieder jaar te vergroten: winstmaximalisatie. Zo’n economisch systeem heeft niets meer te maken met behoeftebevrediging.

Gevolgen

Een dergelijk georganiseerde maatschappij heeft drie belangrijke gevolgen: expansie, instabiliteit en mutaties. Door de concurrentie moeten bedrijven blijvend investeren, groeien en presteren en daarom is het kapitalisme voortdurend gericht op expansie.²⁸ Een tweede gevolg van het kapitalistisch systeem is een grote instabiliteit. In de geschiedenis van het kapitalisme kunnen we namelijk een terugkerende evolutie waarnemen van groei en crisis. Een derde gevolg van de concurrentie binnen het kapitalisme is dat bedrijven voortdurend hun productieprocessen moeten trachten te verbeteren, wat de oorzaak is van vele en elkaar steeds sneller opvolgende mutaties. Het tweede en derde gevolg, het fenomeen van de groei en de verschillende mutaties in de bedrijfsstructuren, zullen we hieronder nog wat ruimer bespreken.

Groei, factor van ontwikkeling en aanleiding tot ongerustheid

We dienen het fenomeen groei nog te verduidelijken, want het wordt ook wel eens verward met ontwikkeling en tevens is die groei het doelwit van de critici van het kapitalisme, omdat een oneindige groei onhoudbaar is.

Economische groei kunnen we definiëren als een kwantitatieve toename per hoofd van de bevolking, met andere woorden meer eindproduct per persoon. Dit is een typisch fenomeen voor het kapitalisme dat in geen enkel eerder maatschappelijk systeem gezien werd. Uiteraard zijn vele culturen naar een bepaald hoogtepunt gegroeid, maar niet op een blijvende manier als in het kapitalisme. Groei mogen we niet verwarren met ontwikkeling, want bij deze laatste gaat het om een kwalitatieve verandering.

Aan groei zijn enkele voorwaarden verbonden. Zo moet er een toename aan grondstoffen, installaties, arbeidskrachten en kapitaal bestaan. Het spreekt vanzelf dat groei nauw verbonden is met verandering en ontwikkeling. Veranderingen in het productieproces met bijvoorbeeld het taylorisme en fordisme leiden ook tot meer eindproduct in minder tijd en met minder middelen. Zo komen we ook tot een definitie van productiviteit, namelijk meer in minder tijd produceren met lagere kosten. Het gevolg is dat groei niet te scheiden valt van ontwikkeling en verandering.

De kapitalistische samenleving is volledig gebaseerd op die productievermeerdering en daarmee een winstmaximalisatie. Deze stijging is voor bedrijven noodzakelijk om in de concurrentiele omgeving te overleven.

Toch werd deze groei al vroeg in vraag gesteld door bijvoorbeeld Hannah Arendt in haar werk *The Human Condition* (1958) en de Club van Rome in hun rapport *Grenzen aan de groei* (1971). We komen hier in het volgende hoofdstuk op terug.

Bedrijfsorganisatie

Sinds het ontstaan van het kapitalisme zijn er nog heel wat ontwikkelingen en veranderingen geweest. Zo hebben, bijvoorbeeld, bedrijven sinds het ontstaan van het kapitalisme een hele evolutie doorlopen in hun organisatie. Zowel kwantitatieve veranderingen, bedrijven stegen in omvang, als kwalitatieve veranderingen in hun interne en externe organisatie zijn waar te nemen.

Sinds het begin van het kapitalisme kunnen we een evolutie waarnemen van veel en kleine bedrijven naar weinig en grote of zelfs enorme bedrijven, vooral dan na 1900. De prikkel voor

²⁸ Ik zou hier een gans hoofdstuk kunnen wijden aan die expansie (ontwikkeling) en de voorwaarden daarvoor, want sommige streken blijven nog altijd achter (onderontwikkeling), maar dat is de omvangrijke problematiek van de globalisering en daar heb ik in deze verhandeling de ruimte niet voor.

deze enorme toename in grootte is dat productieprijzen omgekeerd evenredig met de grote van het bedrijf dalen. In de groei kunnen we drie types onderscheiden. Het bedrijf kan intern groeien door de eigen winst te herinvesteren of door investeringen uit andere bronnen aan te lokken. Een tweede type is de overname, waarbij het ene bedrijf het ander opslokt en een derde type van groei is de fusie waarbij twee bedrijven verder samen gaan werken. Toch zijn grote bedrijven meestal niet onafhankelijk, maar staan ze in een symbiotische samenwerking met kleine bedrijven en naar het eind van de 20^e eeuw toe kunnen we ook een tendens naar filialisatie opmerken, omdat één groot bedrijf met één enkele administratie veel te log is en niet kan inspelen op snelle veranderingen.

Met het ontstaan van de naamloze vennootschap (NV) kunnen we een eerste kwalitatieve verandering aanstippen. In plaats van een familiebedrijf dat kwetsbaar is, vaak een limiet bereikt en waarin persoonlijke problemen ook meteen bedrijfsproblemen worden, is er nu de NV. De naamloze vennootschap heeft als voordelen dat verschillende kapitalen samengevoegd worden, er geen personificatie meer is, zijn ontwikkelingsmogelijkheden behouden worden door een systeem van aandelen en op de koop toe nog een juridisch statuut heeft. Een andere kwalitatieve verandering is de interne diversificatie van trusts of concerns. Men spreekt van een horizontale trust als een bedrijf rond één basisproduct werkt en er alle afgeleiden van produceert. Een verticale trust is dan een bedrijf dat alle fasen van één product omvat, denk maar aan de winning van ijzererts tot het fabriceren van spoorwegrails. Bedrijven staan ook niet meer onafhankelijk ten opzichte van hun concurrenten. Langzaamaan zijn ganse netwerken ontstaan op basis van aandelen die een verdichting van het economisch weefsel met bijbehorende strategieën heeft doen ontstaan. Daarnaast werden er ook kartelakkoorden gevormd, maar die bleven zwak en waren slecht voor de technologische ontwikkeling, waardoor vele landen antikartelwetgevingen hebben ingevoerd. Ook intern hebben organisaties een hele evolutie doorlopen van niet gespecialiseerd werk, waarbij iedereen hetzelfde karwei uitvoerde naar sterk gespecialiseerde arbeidsplaatsen. In het begin hadden bedrijven ook een sterk gecentraliseerde directie en administratie, maar geleidelijk aan is deze gedecentraliseerd en functioneler gemaakt.

Evoluties in de staatsinmenging

De rol van de staat in bovenstaand evolutieproces is eveneens sterk geëvolueerd. Er is een markant verschil tussen de 19^e en 20^e eeuw in theoretische doctrines.

In de 19^e eeuw heerste een liberale doctrine van non-interventie die als een reactie kan gezien worden tegen het absolutisme. Staat en economie, publiek en privé werden volledig gescheiden op basis van de doctrines van Locke (eigendom), Mandeville en Smith.²⁹ Toch waren er in de praktijk verschillende vormen van absoluut noodzakelijke staatsinterventie, vooral betreffende stabiliteit en infrastructuur. Op het vlak van de handel was er ondanks de liberale doctrine nog veel sprake van protectionisme en steun aan privé-bedrijven. De infrastructuur die voor transportmogelijkheden moest zorgen, werd ook door de overheid of de gemeenschap betaald, omdat het voor bedrijven gewoon niet winstgevend is. Via de centrale bank (CB) regelde en regelt de overheid nog altijd het economisch investeringsklimaat door de interestvoeten te verhogen of te verlagen. Ook was er sprake van steunverlening aan banken of bedrijven om een domino-effect te vermijden, want door een groot faillissement zouden bank en overheid ook meegesleept kunnen worden, zoals we jammer genoeg hebben gezien in verschillende ontwikkelingslanden. Dus ondanks de liberale doctrine van non-interventie en vrij ondernemerschap was er in de praktijk wel degelijk sprake van een noodzakelijke rol voor de staat.

²⁹ Op een meer adequate interpretatie van Smiths werk gaan we in het volgende hoofdstuk in. Infra, p. 32.

In de 20^e eeuw zijn er heel wat wijzigingen in de doctrine, maar ook in de rol van de staat aangebracht. Een prangend voorbeeld van een gewijzigde rol voor de politiek was het beleid dat in de Verenigde Staten volgde na de grote beurscrisis in de jaren '30, beter bekend als de New Deal politiek (1933) van Frank D. Roosevelt, een democraat die een radicale breuk maakte met het liberale beleid van de republikein Herbert Hoover. Vormen van in de praktijk waarneembare staatsactie waren, bijvoorbeeld, naast allerlei reguleringen en wetten, codes voor goed gedrag en controle instanties voor de bedrijfswereld, hulp en subsidies voor noodlijdende bedrijven en sectoren en beheersing van de conjunctuurcyclus. Net als Hitler volgde Roosevelt hier een Keynesiaanse politiek van planning.

In de jaren '60 waren er heel wat sociale revoluties (stemrecht, gelijke kansen, ...) die in de jaren '70 omgezet werden in nieuwe wetten, richtlijnen, regelingen en dergelijke voor de bedrijfswereld. Als reactie daarop kwam er vanaf de jaren '80 een neoliberal offensief van privatiseringen en deregulering, afbouw van de bureaucraties enzovoort. Afhankelijk van het politiek standpunt wordt dit feit volgens de één als de afbraak van de welvaartstaat en volgens de ander als een stap naar meer efficiëntie, werkgelegenheid en dergelijke gezien. Op deze evoluties gaan we in het volgende hoofdstuk, waarin we de samenkomst van economie, ethiek en maatschappij bespreken, verder in.

Marktethiek

Uit de voorgaande beschouwingen kunnen nu al enige conclusies getrokken worden, die ik zal verduidelijken aan de hand van het werk van Van Gerwen en Verstraeten³⁰. Om de specificiteit van onze vrijemarkteconomie te begrijpen, heb ik deze vergeleken met een typische agrarische subsistentie-economie, het soort economie waarin een groot deel van de wereldbevolking nog altijd leeft. In een vrijemarkteconomie kan iedereen naar believen tegen vergoeding goederen en diensten leveren en ontnemen en het ruilmiddel daarbij is geld. In zo'n systeem gelden compleet andere waarden dan in een subsistentie-economie. De markteconomie werkt op basis van een aantal premissen of grondwaarden, de zogenaamde morele vooronderstellingen van de vrije markt economie, die ik hier even expliciet zal opnoemen, want daarmee kan aangetoond worden dat de vrije markt economie steunt op een grote morele discipline. De vier belangrijke premissen waarop de vrije markt economie gebaseerd is, zijn de volgende. Ten eerste moet de belangenstrijd tussen behoeftige mensen aanvaard worden. Ten tweede moet er een scheiding der machten bestaan als garantie tegen machtsmisbruik. Het gemeenschappelijk doel is met beperkte middelen zo efficiënt mogelijk tegemoetkomen aan ieders wensen en noden. Het middel daartoe is een zo perfect mogelijke competitie. Die vier premissen of grondlijnen kunnen verder geanalyseerd worden in een aantal basiselementen:

Mens is behoeftig en beperkt

Ten eerste gaan we ervan uit dat mensen behoeftig zijn en beperkt, levend in een wereld van schaarste. Uiteraard leidt dit tot spanningen, gezien er daardoor belangenconflicten kunnen bestaan. We moeten preferenties stellen.

Mens is sociaal wezen

Daarnaast is de mens ook een sociaal wezen, want we zijn voor de bevrediging van onze behoeften afhankelijk van onze medemensen en dus op elkaar aangewezen. Dit kan zowel

³⁰ VAN GERWEN, J., VERSTRAETEN, J., Business & ethiek, spelregels voor het ethisch ondernemen, Uitgeverij Lannoo, Tielt, 2002, p. 54.

leiden tot voldoening als conflict.

Particuliere belangen

In de hierboven beschreven situatie is het noodzakelijk rekening te houden met particuliere belangen, want enkel rekenen op altruïsme zal niet werken. In een adequate economische moraal moet men dus de juiste plaats reserveren voor het nastreven van eigenbelang van alle actoren.

Algemeen belang, spreiding der machten

Uiteraard zullen deze particuliere belangen met elkaar in botsing komen en daarom is het noodzakelijk dat er een regulerend orgaan is, maar we moeten voorkomen dat slechts één persoon zijn mening oplegt aan alle anderen. Er moeten een aantal beslissingen en investeringen getroffen worden om het algemeen belang of welzijn te garanderen (veiligheid, gezondheid, sociale zekerheid).

De oplossing voor deze dubbele zorg heeft zowel op politiek als op economisch vlak geleid tot een scheiding der machten om machtsmisbruik te voorkomen. Op politiek vlak betekent dit de constitutionele democratie, waarin macht uitgedrukt wordt door de stem van de kiezer en op economisch vlak de markt, waarin de macht uitgedrukt wordt door de koopkracht van de consument.

Uiteraard is het ideaal een *perfecte competitie*, dwz “(...) een marktsituatie waarin er zeer veel kopers en verkopers zijn, die ongehinderd de markt kunnen verlaten of betreden, waarbij niemand een te groot aandeel heeft en de prijzen vrij kunnen stijgen en dalen. Op deze perfect competitieve markt, waarin bovendien de verkopers al hun kosten in de prijs verrekenen, de kopers alle relevante informatie kennen en niet gedwongen zijn te kopen, komt het ideale evenwicht tussen alle betrokken partijen tot stand. Dit evenwicht wordt uitgedrukt door de (schommelende) prijs. De marktprijs is de ontmoetingsplaats van alle waarderingen van alle individuen die betrokken zijn bij de productie of consumptie van een goed, en die prijs is daarom een veel rijkere weergave van de waarde van een goed dan om het even welke externe bepaling door één partij of door de overheid.”³¹

Het voorgaande is het beeld van de perfecte competitie, maar in praktijk zijn hier een aantal grote mankementen aan verbonden. Zo is de prijs bijvoorbeeld slechts een subjectieve waardering, die niet noodzakelijk strookt met wat men de objectieve waarde zou kunnen noemen, waar ook lange termijn waarde (toekomstige generaties, biodiversiteit, stilte), sociale en andere waarden in vertegenwoordigd zijn.

Vertegenwoordigers van de gemeenschap

Bovenstaande beschrijving van een perfecte competitie is een ideaalbeeld en wordt in de realiteit slechts sporadisch benaderd. Het is wel het streefdoel waaraan de markt haar legitimatie ontleent! Toch moeten ook in de situatie van de perfecte competitie vertegenwoordigers van de gemeenschap economisch kunnen ingrijpen, al was het maar om de markt tegen haarzelf te beschermen, want deze neigt altijd naar monopolie en kartelvorming.

Historisch gezien staan liberalen en socialisten lijnrecht tegenover elkaar bij de beslissing tot hoever deze greep mag gaan, maar uiteraard moet men in een gezonde ethiek altijd streven naar een evenwicht.

³¹ VAN GERWEN, J., VERSTRAETEN, J., o.c., 2002, p.56.

Typisch voorbeeld van 19^e eeuwse filosofie

Het mag duidelijk zijn dat de vrijemarkteconomie een typisch kind is van de moderne tijd. Zij is namelijk gebaseerd op de idee dat groei altijd een goede zaak is, het indijken van schaarste. Dit heeft geleid tot een steeds groter energieverbruik om de potentieel oneindige behoeften van de mens te bevredigen. Winst heeft een dubbele betekenis, ze is zowel een beloning als een middel voor nieuwe investeringen en toekomstig nut. Winst is dus een groeikans. Maar, het grote probleem is dat men ervan uitgaat dat de groei in machtsmiddelen, consumptiegoederen etc onbeperkt is, dat bijvoorbeeld grondstoffen niet uitgeput raken. Milieuproblematiek en Derde Wereldcrisis hebben hier een ander licht op geworpen.

We beginnen ons langzamerhand vragen te stellen bij het concept van voortdurende groei, (Kan ze onbeperkt doorgaan? Waar stopt ze?) maar de implicatie daarvan is natuurlijk dat wie vragen stelt bij de voortdurende groei tevreden moet zijn met wat hij of zij heeft!

“De premisse dat het nut van allen maximaal gerealiseerd wordt door de vrije competitie, en dat dit nut bestaat in een onbeperkt groeiend verbruik van grondstoffen en energie, wordt in deze tijd dus een waarde die alleen nog *relatief* kan gelden, onder de voorwaarde dat andere sociale en ecologische waarden eerst gerespecteerd worden. Een ethiek van de vrijemarkteconomie impliceert dus ook de discipline om de grenzen van het marktmechanisme te erkennen.”³²

³² VAN GERWEN, J., VERSTRAETEN, J., *o.c.*, 2002, p.57.

Hoofdstuk IV: Bedrijfsethiek in een veranderde maatschappij

Inleiding

In de laatste decennia zijn de gebieden ethiek en economie steeds naar elkaar toegegroeid, waardoor op een gegeven moment de term bedrijfsethiek ontstond. Hier volgt een overzicht van deze evolutie. Daarbij ga ik vooral uit van artikels uit *A Companion to Business Ethics* en het eerder vermelde werk van Van Gerwen en Verstraeten. Een nieuwe doctrine rond de rol van de economie lijkt zich op te dringen. Velen spreken van een andere en nieuwe spreiding van verantwoordelijkheden.

Enkele rechtzettingen en ‘oorspronkelijk kapitalisme’

De oorsprong van het kapitalisme en vrije onderneming kan al teruggevonden worden in prehistorische tijden. Zodra handel ontstond, kwamen er ethische kwesties om de hoek. Zo hebben we in 1800 vr. Chr. al een vorm van regulering in de Code van Hammurabi. Maar over het algemeen wordt een andere bron voor het kapitalisme naar voren gebracht, namelijk het beroemde werk *The Wealth of Nations* van de 18e eeuwse Schotse econoom en moraalfilosoof Adam Smith. Minder vaak wordt verwezen naar de 19e eeuwse Engelse denker Herbert Spencer. Samen hebben deze heren een enorme invloed gehad op het hedendaags denken over de relatie tussen economie en ethiek. Vooral de populaire visie van hun werken is bekend en heeft zo'n enorme invloed gehad, maar dat is volgens Patricia H. Werhane³³ geen volledige weergave van hun theorieën of zelfs een verkeerde interpretatie, toch wat het werk van Smith betreft.

De populaire visie over de oorsprong van het kapitalisme bij Smith gaat als volgt. Adam Smith wordt de vader van de Industriële Revolutie, de eerste neoklassieke politieke econoom en één van de eerste verdedigers van de private vrije onderneming genoemd. Het is vooral een karikatuur van zijn enorme werk *The Wealth of Nations* (WN) die al kort na zijn dood begin 19e eeuw bekend geraakt is. Volgens die visie is Smith een verdediger van het negatieve en egoïstische Hobbesiaanse mensbeeld en zou hij het probleem dat dit natuurlijk eigenbelang zou voortbrengen in contrast met het maatschappelijk belang opgelost hebben door zijn theorie van de vrije markt. Als alle beperkingen en banden weggenomen worden ten voordele van de natuurlijke vrijheid zou de harmonie van deze individuele streefdoelen leiden tot sociale en economische welvaart, zonder dat dit de intentie van de afzonderlijke actoren was. Samen zouden ze een zelfregulerend systeem creëren dat Smith de ‘invisible hand’ noemt. Die onzichtbare hand zou alle markttransacties regelen op basis van enkele wetten en daardoor zorgen voor een continue groei. Op die manier zou hij een “(...) economische rechtvaardiging voor het ongebreidelde nastreven van eigenbelang,”³⁴ ontwikkeld hebben.

³³ WERHANE, P.H., Business ethics and the origins of contemporary capitalism: economics and ethics in the work of Adam Smith and Herbert Spencer, in FREDERICK, R.E. (ed), A Companion to Business Ethics, Blackwell Publishers, Oxford, Massachusetts, 1999, p. 325.

³⁴ HIRSCHMAN, 1977, p.100, als geciteerd in bovenstaand werk van P.H. Werhane.

Deze populaire visie is volgens Werhane een foutieve lezing van Smiths werk. Ten eerste is het een verwarring met zijn voorganger Bernard Mandeville van wie de beroemde uitspraak komt dat “*private vices can be turned into public virtues*”³⁵, een uitspraak die foutief vaak aan Smith wordt toegeschreven. Ten tweede wordt Smith in deze populaire visie gelezen door het werk van Herbert Spencer, de grondlegger van het Sociaal Darwinisme, die een enorme invloed heeft gehad en nog steeds heeft op 20^e eeuwse liberale denkers omtrent vrije markt economie. Neoklassieke economen verwezen naar Smith om een ‘*laissez-faire*’ kapitalisme en een “*night watchman*” visie op de rol van de staat te rechtvaardigen.

Om deze verwarringen uit de weg te ruimen gaan we even in op het werk van Spencer om daarna het werk van Smith kort uiteen te zetten.

Herbert Spencer

De 19e eeuwse radicale liberaal, socioloog en politiek filosoof Herbert Spencer kan de vader genoemd worden van het Sociaal Darwinisme. De evolutietheorie bestond al lang voor Darwin zijn biologisch materiaal aandroeg met onder andere het werk van Lamarck. Spencer was een van de grootste voorstanders van de evolutietheorie en het was Spencer, niet Darwin die voor het eerst de term ‘*survival of the fittest*’³⁶ gebruikt heeft. Men zou zelfs kunnen zeggen dat Darwin een ‘biologisch Spenceriaan’ was in plaats dat men Spencers theorie Sociaal Darwinisme noemt.

Spencer was een zeer systematisch denker en volgens hem was de hele wereld gebaseerd op één set van principes, namelijk die van de evolutie. Zijn theorie noemde hij ‘*System of Synthetic Philosophy*’. De typische visie op evolutie is dat de wereld geëvolueerd is van eenvoudig naar zeer complex met allerlei differentiaties en specialisaties. In dat systeem kan alleen de meest geschikte, meest flexibele, ‘*the fittest*’ overleven en de zwakken sterven af. Het is noch een eenvoudig, noch een lineair proces, waarin periodes van devolutie en evolutie elkaar afwisselen. Het specifieke dat Spencer aan deze theorie toevoegde was dat hij het evolutionair proces ook doortrok naar mensen en hun sociale interacties, zowel individueel als op een groter vlak in de samenlevingen. Samenlevingen differentiëren en evolueren.

Spencer was een ondanks deze holistische aanpak een absolute individualist. Het primaire element van zijn theorie is het individu en in het geval van mensen zoeken deze naar geluk en trachten ze pijn te vermijden. Eén van de belangrijkste stellingen van Spencer is dat als men de verschillende elementen voldoende vrijheid laat, dan ontwikkelen alleen de individuen die zich best kunnen aanpassen, waardoor een gezonde en sterke samenleving ontstaat. Daarom is het volgens hem ook immoreel om in dat proces in te grijpen. Hij noemt het de “*Law of Equal Freedom*”.

De gevolgen van zo’n theorie, die Spencer ook consequent doortrekt, zijn dat ‘zwakken’ beschermen leidt tot een zwakkere samenleving en dus onethisch is, omdat zo’n handeling ingaat tegen de principes van de evolutie naar een sterke en gezonde maatschappij. Daarom is Spencer tegen vaccinaties, riolen, gemeentelijke brandweer, reguleringen voor hygiëne, veiligheidsvoorschriften in fabrieken, allerhande arbeidsreglementering (zoals restricties op het aantal uren of dagen dat gewerkt mag worden), leerplicht, weeshuizen, armenhuizen, bibliotheken of gelijk welke andere publieke instituten die overheidsgeld nodig hebben of andere overheidsinterventie, die mensen helpt die zichzelf zouden moeten helpen. Consequent is hij dan ook tegen belastingen, vooral dan op rijken die het verdienen hebben en bepaalde armen die hard gewerkt hebben, en tegen erfenissen, omdat die enkel tot luiheid zouden leiden.

³⁵ MANDEVILLE, 1988, pp. 23-4, als geciteerd in bovenstaand werk van P.H. Werhane.

³⁶ SPENCER, 1872, II: pp.379-80, als geciteerd in bovenstaand werk van P.H. Werhane.

Toch is Spencer wel voor een vergaande democratisering, ook van het bedrijfsleven, omdat enkel in een democratie elk individu zijn of haar vrijheid kan verkennen zonder interferentie. Met die argumenten levert hij dan ook kritiek op het Britse fabriekssysteem en tegen de vakbonden die toen erg hiërarchisch georganiseerd waren.

De conclusie van Spencer is dat maatschappij een “*laissez-faire private enterprise political economy, with almost no government except to protect us from deliberately harming or interfering with each other.*”³⁷ Wegen, scholen, geld, post, land, parken en voorwerpen zouden volgens Spencer allemaal privé moeten zijn. De overheid mag enkel aanwezig zijn in de vorm van een ‘*night watchman*’³⁸.

Deze visie van Spencer heeft een enorme invloed gehad, ondanks het feit dat meestal niet naar hem gerefereerd wordt. Deze argumenten zijn terug te vinden in alle argumenten van liberalen tegen overheidsinmenging, belastingen of de welvaartstaat. Toch zouden die liberalen dan om consistentieredenen ook een kritiek op het gebrek aan democratisatie moeten geven, maar dat wordt meestal achterwege gelaten.

Nu zal het duidelijk zijn dat de interpretatie van Smith als een egoïst en een *laissez-faire* econoom met een visie op de staat als een *night watchman*, door een Spenceriaanse bril gelezen is. Op die manier heeft niet Smith, maar Spencer een grote invloed op 20e eeuwse neoklassieke economen. Hun preoccupatie met de individuele economische actor, hun visie op het individu als nutsmaximalisator (enkel gedreven door eigenbelang) en hun visie dat ethiek, politiek en economie volledig te scheiden zijn, zijn allemaal Spenceriaans geïnspireerd, ondanks hun verwijzingen naar Smith. Het idee dat economie, politiek en ethiek volledig te scheiden zijn in aparte academische disciplines, verschillende mentale modellen of verschillende benaderingen wordt ook wel ‘*The Separation Thesis*’ (ST) genoemd.

Hieronder gaan we in op het werk van Smith zelf en zullen we zien dat we met een nauwgezette lezing daarvan zowel radicaal individualisme, de preoccupatie met egoïsme en de ST kunnen vermeden worden en ons zelfs verhelderende inzichten rond ethische kwesties kan opleveren.

Adam Smith

In tegenstelling tot de populaire visie is Smith helemaal geen *laissez-faire* econoom, integendeel. Economische groei is gebaseerd op de ‘*rule of law*’ en begrippen als rechtvaardigheid en samenwerking. Economie en business zijn net efficiënt omdat we niet enkel gericht zijn op egoïsme. Smith was ook geen pure utilitarist en individuele nutsmaximalisatie is dan ook niet het enige criterium voor onze rationele keuzes. Uit Smiths visie op de menselijke natuur blijkt zeer duidelijk dat mensen voor hem ook zuiver altruïstisch kunnen zijn of handelen. De mens heeft een sociale natuur.

Laten we eerst even ingaan op die notie van ‘self-interest’, dat ik hier zal vertalen als eigenbelang of egoïsme, want Smith spreekt daar inderdaad veel over. Belangrijk is dat eigenbelang door Smith in een banale betekenis gebruikt wordt om aan te tonen dat alle belangen *vertrekken* vanuit het ‘eigen’ of het ‘zelf’. Het ‘zelf’ is altijd het subject, maar niet altijd het object van belangen of passies. Meer bepaald onderscheidt hij drie soorten passies:

1. *Selfish passions*: daarin is ook het object het zelf, meer bepaald het belang, plezier, genot of pijn van het zelf.
2. *Social passions*: waarin het object anderen zijn, niet het zelf. Voorbeelden zijn

³⁷ WERHANE, P.H., Business ethics and the origins of contemporary capitalism: economics and ethics in the work of Adam Smith and Herbert Spencer, in FREDERICK, R.E. (ed), A Companion to Business Ethics, Blackwell Publishers, Oxford, Massachusetts, 1999, p. 331.

³⁸ SPENCER, 1982, pp.31-70, als geciteerd in bovenstaand werk van P.H. Werhane, p. 331.

altruïsme of medelijden.

3. *Unsocial passions*: hier zijn ook anderen het object, maar het gaat om negatieve reacties. Voorbeelden zijn haat of afgunst.

De mens is volgens Smith blijkbaar niet louter geïnteresseerd in zichzelf, dat is slechts 1 set van gevoelens. Voor Smith is geen enkele van deze groepen van passies zijn dominant, noch de egoïstische, noch de altruïstische.

Smiths concept van wat de mens motiveert is omstandiger dan dit, met belangen die voortkomen uit passies en waarden die door de maatschappij opgelegd worden en de interactie ertussen en dergelijke, maar daar gaan we hier niet verder op in. Belangrijker is de vraag, als mensen dan niet enkel egoïsten of ‘nutsmaximalisators’ zijn, wat is dan de rol van die sociale passies of belangen in zijn voorstel in de WN van een politiek economisch systeem?

Volgens Smith zijn er twee elementen die een centrale rol spelen in handel en politieke economie en dat zijn samenwerking en rechtvaardigheid. Je zou je kunnen afvragen of die samenwerking niet puur uit eigenbelang is, maar daar zou Smith negatief op antwoorden, omdat de ene passie niet zomaar tot de andere te herleiden valt. De mens wordt ook gemotiveerd door pure sociale passies. Ambachtslui geven hun waar niet weg, we zijn niet zo altruïstisch, maar ze zijn wel afhankelijk van wederzijds respect, vertrouwen en samenwerking. ‘*Fair play*’, het zich houden aan contracten en samenwerking zijn essentieel ‘*to stay in business*’. Het ander element, rechtvaardigheid is volgens Smith één van de twee deugden van sociale passies (liefdadigheid en rechtvaardigheid) en is daarvan de meest essentiële. Smith definieert rechtvaardigheid in tegenstelling tot Spencer zowel negatief, geen kwaad toebrengen aan anderen, als positief in de zin van *fair play*. Rechtvaardigheid³⁹ is datgene wat een onpartijdige toeschouwer fair zou vinden in sociale relaties en is essentieel, omdat handel vaak tussen vreemden gebeurt voor het vermijden van ongebreideld eigenbelang en onfaire samenwerking (kartels).

Blijkbaar is Smiths visie ook al geen radicaal individualisme, zoals in de populaire visie bekend staat, maar dan blijft wel nog de kwestie over van de zogenaamde *invisible hand*, of met andere woorden het marktmechanisme. Want Smith stelt wel degelijk dat door eigenbelang na te streven de resultaten vaak beter zijn dan als men voor de staat of de maatschappij moet werken en dat daarom een vrije markt economie ideaal is. Een vrije markt economie, die geregeld wordt door de wetten van de markt, de zogenaamde onzichtbare hand. Toch zijn we daarom niet noodzakelijk allemaal egoïsten, zoals blijkt uit Smiths mensbeeld, en de *invisible hand* is ook geen verdediging van een *laissez-faire* markt. Wat Smith er wel mee bedoeld is dat markten best werken onder de *voorwaarden* van een economische vrijheid gebaseerd op commutatieve rechtvaardigheid (*rule of law*), met andere woorden wanneer mensen spaarzaam, voorzichtig, coöperatief en competitief zijn. Markten werken best in een politieke economie die mensenrechten, contractuele akkoorden en *fair play* oplegt.⁴⁰

Het ideaal voor Smith is een soort ‘*level playing field*’, een klimaat waar alle voor en nadelen van het gebruik van arbeid en bronnen ofwel perfect gelijk zijn ofwel continu neigen naar gelijkheid. Dit is een zeer belangrijke notie, want dit *level playing field* wordt vaak voorondersteld in hedendaagse verdedigingen van het vrije markt systeem, terwijl dit voor Smith het ideaal was en dus geen beschrijving van hoe het er in werkelijkheid aan toe ging. Het is slechts een ideaalbeeld van hoe het systeem het meest efficiënt zou werken.

Op macroniveau zou een ideale liberale politieke economie zijn burgers beschermen, alle voorwaarden voor welzijn creëren (o.a. economische groei), publieke diensten verrichten in de context van persoonlijke vrijheid, rechten beschermen en rechtsregels afdwingen. Dit is

³⁹ Het gaat zowel bij Smith als bij Spencer om *communitative justice*, niet *distributive justice*.

⁴⁰ Dat er heel wat voorwaarden verbonden zijn aan een vrije markt economie zou tegen neoliberale argumenten gebruikt kunnen worden, die het vrije markt systeem willen opleggen aan ontwikkelingslanden.

allesbehalve een visie op de politiek als een *night watchman*. Politiek, economie en ethiek zijn volgens Smith van elkaar afhankelijk, onderling gerelateerd en onscheidbaar. Ethiek als voorzichtigheid en persoonlijke fairheid, economie als verbetering van het economisch welzijn en politiek als bescherming van rechten en dergelijke zijn allemaal noodzakelijk voor een goed functionerende en faire politieke economie.

Enige conclusies

Er is dus ook helemaal geen sprake bij Smith van een *Separation Thesis*. Een positief gevolg van de verbondenheid van deze drie domeinen is dat ethisch handelende managers voor een verlaging van de transactiekosten zorgen, maar een negatief (afhankelijk van je standpunt) gevolg van die verbondenheid is dat het excuus ‘we deden het om economische redenen, alhoewel op ethisch vlak vragen bestonden’ niet meer geldig is. Als ethiek en economie van elkaar afhankelijk zijn, dan is ook het bedrijf dat ethisch goed scoort, maar daarom economisch verlies laat, niet beter dan het bedrijf dat economisch goed scoort, maar op ethisch vlak veel te wensen over laat. Hier is dus een nieuw model nodig van verbondenheid van politiek, economie en ethiek, geformuleerd als competitief voordeel, waar we hieronder verder op in zullen gaan.

De populaire liberale visie is volgens dit verhaal aanvechtbaar of op zijn minst niet de enige visie op politiek, economie en ethiek. Volgens dit verhaal kan de zogenaamde autonomie van markten in vraag gesteld worden, er kan meer nadruk gelegd worden op de normatieve en positieve aspecten van de welvaartseconomie en er kunnen heel wat conclusies uit getrokken worden voor het vrije markt systeem als ethiek, economie en politiek niet netjes afzonderlijk gecompartmenteerd kunnen worden.

Spencers uitdaging is zo mogelijk nog groter en moeilijker: de democratisering van het bedrijfsleven. Zo vraagt Werhane zich af of een – even de adem halen – ‘*cooperative employee managed democratic economic enterprise*’ in de toekomst model zal komen te staan? Of zullen monarchieën en aristocracieën blijven overheersen in de bedrijfswereeld, ondanks politieke tendensen in een andere richting?

Evolutie van veranderende verantwoordelijkheden

Wat hebben de termen *corporate social responsibility*, *corporate social responsiveness*, *public policy* en *business ethics* met elkaar te maken? En is er wel een verschil? We kunnen deze vragen beantwoorden met een schets van de evolutie van veranderende visies op verantwoordelijkheden van overheid, bedrijfswereeld en de maatschappij in haar geheel waarbij ik gretig gebruik maak van een artikel uit de *Blackwell Companion to Business Ethics*.⁴¹

Corporate Social Responsibility

Het ontstaan van een vorm van *corporate social responsibility* (CSR) of maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) kunnen we situeren rond de jaren '60, wanneer een maatschappelijke bezorgdheid ontstond rond sociale vraagstukken. De belangrijke sociale veranderingen van de jaren '60 en '70 hadden ook hun invloed op het bedrijfsleven. Er werd onder andere gestreefd naar gelijke burgerrechten voor minderheden, gelijke rechten voor

⁴¹ BUCHHOLZ, R.A., ROSENTHAL, S.B., *Social Responsibility and business ethics*, (p.303) in FREDERICK, R.E. (ed), *A Companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers, Oxford, Massachusetts, 1999.

vrouwen, milieubescherming, veiligheid en gezondheid op de werkvloer en consumentenbescherming. Het lange termijn effect van deze bezorgdheden was een verandering in de 'spelregels' voor het bedrijfsleven. Het waren de bedrijfsleiders zelf die begonnen met de term *social responsibility* (SR).

De definitie van CSR in het algemeen is dat een privé-bedrijf verschillende verantwoordelijkheden heeft naar de maatschappij die meer zijn dan winst maken alleen. Een bedrijf dient niet alleen de aandeelhouders en in de jaren '80 werd de term '*stakeholder*' gelanceerd om die bredere verantwoordelijkheden aan te geven. Het gaat om veranderende noties van de menselijke welvaart en er wordt een nieuwe nadruk gelegd op de sociale dimensie en invloed van bedrijven gericht op het verbeteren van de levenskwaliteit.

Het concept SR is fundamenteel een ethisch concept, want in verantwoordelijkheid wordt een soort plicht verondersteld en een plicht is een normatief concept. Het gaat om een soort gedrag dat een bedrijf *zou moeten* aannemen.

Rond deze thematiek ontstond een gans debat met vele ethische dimensies en vele voor en tegenstanders. Enkele van de argumenten voor die nieuwe verantwoordelijkheden waren de volgende:

- Bedrijven moeten zich sowieso aanpassen aan sociale veranderingen om te overleven.
- Het oplossen van sociale problemen in de bedrijfsomgeving past in het lange termijn perspectief van eigenbelang.
- Het imago van het bedrijf zal stijgen.
- Het beperkt overregulering.
- Het bedrijfsleven heeft de morele plicht om sociale problemen op te lossen die ze zelf (mede) gecreëerd heeft.

Maar ook de tegenstanders hadden belangrijke argumenten als:

- Managers zijn wettelijk én ethisch gebonden om een zo groot mogelijke winst na te streven op de investeringen van de aandeelhouders.
- Bedrijfsleiders hebben een totaal gebrek aan ervaring, motieven en misschien zelfs capaciteiten om sociale problemen op te lossen.
- CSR is een fundamenteel subversieve doctrine die het systeem van vrije onderneming ondermijnt.

Blijkbaar waren er rond het concept van de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven heel wat moeilijke problemen. Zo waren er bijvoorbeeld geen richtlijnen of een duidelijk concept voor managers om hen te leiden in het omgaan met sociale problemen. Ten tweede houdt CSR geen rekening met de competitieve omgeving waarin bedrijven zich voortdurend bevinden. Meestal is er namelijk een behoorlijke prijs verbonden aan het oplossen van sociale problemen wat voor een competitief nadeel kan zorgen. Een bedrijf is geen geïsoleerde entiteit. Enkel een extern instituut zoals de overheid kan een bepaald beleid opleggen waar alle bedrijven dan aan moeten beantwoorden. Ten derde is CSR gebaseerd op enkele morele vooronderstellingen. Verantwoordelijkheid duidt op een plicht, maar waarom zou een bedrijf naast een economische verantwoordelijkheid ook een sociale verantwoordelijkheid hebben? Wat is de morele grond daarvan. De voorstanders van CSR hebben meermaals geprobeerd om een duidelijk principe te vinden, maar dat is hen alsnog niet gelukt. De pogingen die er waren maakten gebruik van morele berispingen of trachtten een verband te leggen tussen moreel gedrag en positieve economische prestatie van het bedrijf.

Met de pogingen om de morele grond voor de plicht van CSR tot stand te brengen is echter in de praktijk niet veel bereikt. Het bleven veel woorden en weinig daden.

Corporate Social Responsiveness

Door de hardnekkigheid van de problemen vreesde men voor een stille dood van CSR, waardoor men in de jaren '70 zich ging heroriënteren naar de respons van bedrijven op hun sociale omgeving. Die heroriëntatie kreeg het label *corporate social responsiveness* (CSR2) ofwel de capaciteit van bedrijven om te reageren op sociale druk of problemen in de sociale omgeving. Het debat verschoof van een morele naar een technisch neutrale term en de vragen waren niet meer van morele aard, maar van praktische aard. Het ging niet meer om het waarom, maar om het hoe. Men trachtte de sleutelfactoren te vinden voor CSR2, hoe een bedrijf moet reageren op sociale druk. Dat bood het voordeel dat het onderzoek op managers en hun acties gericht was. Men onderzocht de effectieve antwoorden op sociale problemen.

Toch kampte ook CSR2 met dezelfde kernproblemen als CSR, namelijk de praktische problemen van het bepalen welke en hoeveel middelen toegewezen moesten worden voor het oplossen van sociale problemen, welke problemen prioriteiten moesten krijgen, enzovoort. Uiteindelijk gaf CSR2 niet meer duidelijkheid over welk beleid best was voor sociale verbetering en op een theoretisch vlak ging het ook uit van het bedrijf als een geïsoleerde entiteit, werd er geen rekening gehouden met de relatie tussen overheid en bedrijf, enzovoort. Kortom het voordeel dat CSR2 oorspronkelijk meende te bieden was dubieus en het bedrijf bleef een passieve rol toebedeeld van slechts reageren als er al een sociale druk of probleem bestaat.

Public Policy

Midden jaren '70 werden bedrijfswereld en academische wereld zich bewust van een fundamentele verandering in de politieke omgeving van het bedrijfsleven. De overheid wilde steeds meer het economische gedrag vormgeven met een massa reguleringen die als een respons kunnen gezien worden op de sociale revoluties van de jaren '60 en '70. Het steeds verder reguleren van het bedrijfsleven ging door tot in de jaren '80, wanneer een neoliberaal offensief ontstond (in de VS onder het bewind van Reagan en zijn administratie), die een halt toeriep aan de (over)reguleringen. Er was namelijk tegen het einde van de jaren '70 een ganse literatuur ontstaan over de overheidsreguleringen, waaronder kostenberekeningen en dergelijke. Toch werd die regulerende houding later hernomen. Het feit dat de overheid zich actief ging mengen in het beleid van de bedrijfswereld wordt ook wel de tweede *managerial revolution* genoemd, waarbij belangrijke functies van managers overgeheveld werden naar overheidsregulators. Het bewustzijn van de rol die de politiek nu speelt in de regulering van de bedrijfswereld, zorgde ervoor dat managers aangemaand werden om in de politiek te stappen en mee het beleid te gaan bepalen.

Het voordeel van een *public policy* benadering, waarin het gedrag van de bedrijfswereld door de overheid aan banden gelegd wordt, is vooral de zekerheid. Er zijn geen vragen meer over de natuur en reikwijdte van de sociale verantwoordelijkheid. De reguleringen zijn tot in de details uitgewerkt. Er is op het eerste zicht geen nood meer aan morele onderbouwing, want een democratisch verkozen overheid beslist en de bedrijfswereld heeft de morele plicht die beslissingen na te komen, anders volgen er sancties. In deze benadering zijn de sociale verantwoordelijkheden van bedrijven duidelijk: ze dienen de richtlijnen van een maatschappij, uitgedrukt in een *public policy* proces te volgen.

Toch liggen aan de basis van deze benadering dezelfde ethische dilemma's die we eerder bij CSR of CSR2 al tegenkwamen. Zodra men wat dieper graaft, komen ethische vraagstukken naar boven. Elk beleid gaat in se over (conflicten van) waarden en er worden oplossingen gegeven op basis van bepaalde ethische concepten met als doel de bevordering van het

menselijk welzijn. Nu het bedrijfsleven zo sterk betrokken is bij het schrijven van die spelregels, van het beleid, rijst opnieuw de vraag naar ethische richtlijnen en principes voor managers, waarbij weer dezelfde problemen naar boven komen. Op institutioneel niveau kunnen we dan weer de vraag stellen in hoeverre de overheid mag ingrijpen in de economie en vice versa.

Er rijzen vragen rond bijvoorbeeld het motief van de betrokkenheid van de bedrijfsleven in het beleidvormingsproces. Is die betrokkenheid een poging om hun rol te minimaliseren? Heeft de bedrijfswereld niet meer plichten ten opzichte van de maatschappij?

Ethiek blijkt steeds een belangrijke component te zijn van de sociaal-politieke context waarin het beleid gevormd wordt. Het gaat telkens over billijkheid, gelijkheid, rechtvaardigheid, rechten, enzovoort. Blijkbaar kunnen we de ethische vragen niet uit de weg gaan.

Bedrijfsethiek

De fundamentele ethische vragen zijn moeilijk. Het gaat om basisvragen over het menselijke bestaan. Wat is de bijdrage van de bedrijfswereld aan de menselijke welvaart? Wat is het doel en de zin van business in de maatschappij? Wat is de natuur van de menselijke samenleving? Noch economie, waarin het gaat over kosten en baten analyses, noch politiek, die essentieel draait om macht en invloed, kunnen hier op antwoorden.

Waarom worden zulke ethische vragen gesteld aan de bedrijfswereld? De visie is dat de maatschappij instituten laat ontwikkelen en werken op basis van een concept van menselijk welzijn en een concept van de manier waarop instituten zich moeten gedragen om dat welzijn te bevorderen. Als die concepten veranderen, dan moeten bedrijven mee veranderen, want ze zijn geen eilanden die los van de maatschappij kunnen bestaan.

Sinds de jaren '80 wordt door business scholen en bedrijven opnieuw aandacht besteed aan deze ethische vragen en deze trend zet zich door. Intussen is de literatuur over dit onderwerp voor één persoon onoverzichtelijk geworden; het is een studiedomein op zich geworden met tijdschriften, conferenties, leerstoelen, enzovoort. De meeste grote bedrijven hebben nu ook al een ethische code en een institutioneel orgaan aangesteld om ethische kwesties te behandelen.

In het algemeen is er dus een verhoogde interesse in ethische vraagstukken die parallel loopt aan een aantal maatschappelijke veranderingen. Een bepaalde consensus is verloren gegaan, want zolang die bestaat, worden de onderliggende ethische vooronderstellingen van het economisch systeem niet in vraag gesteld, maar als deze consensus erodeert, komen die ethische noties aan de oppervlakte en ontstaat er debat.

Bedrijfsethiek is dan volgens Buchholz en Rosenthal een poging om de vraagstukken die weggemoffeld waren door de benaderingen van CSR2 en Public Policy opnieuw te behandelen. Bedrijfsethiek gaat over de toekomst van het bedrijf en haar rol in de maatschappij.

In eerste instantie werden een aantal normatieve pogingen gedaan op basis van de traditionele ethische theorieën zoals het utilitarisme van Bentham en Mill, de deontologische ethiek van Kant, maar later ook aan de hand van concepten van rechtvaardigheid, egalitarisme (Rawls), liberalisme (Nozick), discussies rond rechten en deugdenethiek. Maar deze benadering van bedrijfsethiek op basis van de klassieke ethische theorieën leverde een aantal grote problemen op.

Een eerste grote probleem van die benadering was dat het in de praktijk neer kwam op een soort van zelfbediening. Er bestond een variëteit aan ethische theorieën, die problematisch werden zodra men ze wilde toepassen. Welke theorie moet wanneer en op welk probleem

worden toegepast? Of als ze alle worden toegepast, wat doet men dan als er verschillende resultaten zijn? Want uit de drie grote modellen, utilitarisme, deontologische ethiek en rechtvaardigheidsethiek waar we later nog op terug komen, die alledrie noodzakelijk lijken, kunnen af en toe verschillende resultaten voortkomen. We kunnen ook niet zomaar switchen tussen de drie modellen, omdat ze alledrie gebaseerd zijn op een verschillend wereldbeeld of een verschillende filosofische traditie (*metaphysical framework*). Men noemt dat switchen ook wel “*metaphysical musical chairs*”⁴². Er bestaat de facto blijkbaar een moreel pluralisme. Er is geen overheersend hoogste moreel principe (monisme).

Het tweede probleem is dat de overgang van monisme naar pluralisme een radicaal nieuw begrip van morele situaties vergt. Noch voor het monisme, noch voor het ethisch pluralisme bestaat een mechanische weg om te bepalen of een bepaalde handeling onder een bepaald principe valt. Ten derde zijn deze ethische theorieën gebaseerd op een bepaalde visie van de menselijke natuur, meer bepaald een visie op het individu als isoleerbaar element, voorafgaand aan cultuur, gemeenschap en geschiedenis. Deze benadering van het individu als atomaire bouwsteen van de gemeenschap zorgt voor problemen bij de toepassing van traditionele ethische theorieën op het bedrijfsleven.

Nieuwe ontwikkelingen

Als gevolg van de ontevredenheid met de traditionele ethische theorieën is een explosie van nieuwe ontwikkelingen ontstaan in de bedrijfsethiek. De belangrijkste kenmerken van deze nieuwe ethische theorieën zijn een directere relevantie naar de bedrijfswereld en een poging om de link tussen bedrijfswereld en maatschappij te leggen. Onder deze nieuwe ontwikkelingen hebben we bijvoorbeeld feministische theorieën, stakeholder theorieën, sociaal contract theorie, ethiek van natuurlijke waarden en pragmatisme. We bespreken hier de voornaamste.

Feministische theorie

Een belangrijke nieuwe tendens is wat men in de Verenigde Staten *feminist theory* ofwel *ethics of care* noemt. Het gaat hier niet zozeer om wat we gewoonlijk verstaan onder feminisme, zoals bijvoorbeeld gelijke rechten voor de vrouw, maar om een eerder vrouwelijke manier van denken. Aanhangers van deze theorie willen een beter begrip van de menselijke natuur en de natuurlijke omgeving promoten. Het intellect staat bijvoorbeeld niet los van het lichaam of sociale relaties. Ze leggen de nadruk op karaktertrekken die gewaardeerd worden in nauwe relaties zoals sympathie, medelijden, trouw en vriendschap.

Deze ethiek van de zorg is een reactie tegen de abstracte rationele principes in de traditionele ethische theorieën die vooral ‘mannelijk geïnspireerd’ zijn (Kant & Bentham). Die abstracte theorieën scheiden ethiek en moraal teveel van de particulariteit van individuele levens, sociale en historische context en de houdingen en onderlinge relaties van de betrokkenen. Kortom die traditionele ethische theorieën zijn te onpersoonlijk.

Deze ‘vrouwelijke stem’, waarin de ouder – kind relatie en de gemeenschappelijke besluitvorming centraal staan, is radicaal verschillend van de ‘mannelijke stem’ waarin abstracte concepten als rechten en rechtvaardigheid domineren.

Stakeholder theorie

Meestal wordt bij het vallen van de term ‘stakeholder’ verwezen naar het werk van R. E. Freeman met zijn werk *Strategic Management: a stakeholder approach* (1984), maar de eerste

aanwijzingen in die richting en het gebruik van de term gaan veel verder terug. Abrams (1951) spoorde bedrijfsleiders aan om rekening te houden met wat hij *corporate constituents*, een thema dat door het *Committee for Economic Development* (1971) werd verder gezet. Toch mag Freeman de eer toebedeeld krijgen, omdat hij het concept zeer sterk heeft uitgewerkt, waardoor het zijn werk is dat telkens wordt aangehaald om de relatie tussen bedrijf en maatschappij aan te tonen of te verduidelijken.

Het algemeen concept van de stakeholder theorie is dat bedrijven aandacht dienen te schenken aan de noden, belangen en de invloed van allen die beïnvloed worden door de beslissingen en het beleid van het bedrijf of die beslissingen kunnen beïnvloeden. Een stakeholder wordt typisch gedefinieerd als elk individu of elke groep die het bedrijf kan beïnvloeden of door de acties, beslissingen, beleid, praktijken of doelen van het bedrijf beïnvloed kan worden (Carroll, 1996). Het gaat dus om iedereen die een belang (*stake*) zou kunnen hebben in wat een bedrijf doet. Typische voorbeelden van stakeholdersgroepen zijn consumenten, leveranciers, overheid, concurrenten, gemeenschappen, werknemers, aandeelhouders, enzovoort. In stakeholder management probeert men tot op zekere hoogte rekening te houden met de belangen van al deze groepen.

Op deze klassieke manier geformuleerd zou de stakeholder theorie met hetzelfde probleem kampen als de traditionele ethische theorieën, namelijk het atomisch individualisme. Ook Freeman gaf dit recent toe. Het is de vooronderstelling dat een individu geïsoleerd kan worden van anderen, van een context, een geschiedenis, enzovoort, terwijl deze net het individu in grote mate beïnvloeden. Hetzelfde geldt voor de opvatting van het bedrijf. Ook een bedrijf staat in een netwerk en is afhankelijk van anderen.

Freeman werkt nu samen met anderen aan wat men met een Amerikaanse term ‘feministische herinterpretatie’ van de stakeholder theorie zou kunnen noemen. Daarin probeert men de inzichten dat een bedrijf in een netwerk staat en dus met vele onzekerheden en veranderingen te maken krijgt, nieuwe tendensen als decentralisatie en *empowerment*, te verwerken.

De stakeholder theorie is dus gebaseerd op een rationeel perspectief op bedrijf en individu, maar het voordeel of haar kracht ligt in de nadruk op diversiteit van relaties en doelen waarmee een bedrijf moet omgaan, maar ook de contextgebondenheid. De morele ontwikkeling zit in de erkenning van de complexiteit van morele situaties, dat elke situatie verschillend is en niet kan teruggevoerd worden op simplistische regeltjes. Het is een begrip van de situationele natuur van ethische besluitvorming in concrete contexten.

Sociaal contract theorie

De veranderende sociale verantwoordelijkheden worden ook wel eens uitgedrukt in een veranderend contract tussen bedrijf en samenleving.

Het oude contract was gebaseerd op de visie dat economische groei de bron is van alle vooruitgang, zowel sociaal als economisch. De motor van vooruitgang is het winststreven van met elkaar concurrerende privé-bedrijven. Door goederen en diensten te produceren met winst, leveren bedrijven hun maximale bijdrage aan maatschappij en sociale verantwoordelijkheid.

Het nieuwe contract dat intussen ontstaan is, is gebaseerd op de visie dat het voorgaande enkelvoudige doel van economische groei desastreuze neveneffecten en sociale kosten meebrengt voor de maatschappij. Die neveneffecten zijn bijvoorbeeld een achteruitgaand milieu, een onveilige werkomgeving, discriminatie van bepaalde groepen, enzovoort. Vanuit dat nieuwe contract denken ontstaat een druk naar bedrijven om hun sociale verantwoordelijkheden op te nemen. De spelregels van het ondernemen zijn veranderd.

Nieuwe formuleringen van dit denken vinden we in het werk van Donaldson (1982), John Rawls (1971) en recenter Donaldson en Dunke (1994, 1995). Beide laatste auteurs hebben een contracttheorie ontwikkeld waarin ze proberen een moreel pluralisme te integreren, zonder te vervallen in moreel relativisme. Dat doen ze aan de hand van micro sociale contracten gebaseerd op *'informed consent'*. De vrijheid om in kleine groepen te bepalen wat moreel gewenst is, wordt gegarandeerd door een soort macro sociaal contract gebaseerd op wat de auteurs 'hypernormen' noemen om niet in een relativisme te vervallen. Die hypernormen zijn wel veranderlijk doorheen de tijd en dus geen overkoepelend monisme. Door zo'n micro en macro niveau is pluralisme mogelijk zonder in relativisme te vervallen.

Andere

Verder zijn er nog een paar andere nieuwe benaderingen in de bedrijfsethiek waaronder Willim C. Frederick (1995), die de oorspronkelijke waarden van de economie terugvindt in de eerste en tweede wet van de thermodynamica. Hij spreekt van drie sets van waarden: *'economising values'*, *'ecologizing values'* en *'power aggrandising values'*. De spanning en conflicten tussen deze drie clusters van waarden zijn volgens Frederick evolutionair onvermijdelijk. Het zijn de waarden waarmee mensen hun brood verdienen, macht verwerven en gebruiken en wederzijdse relaties opbouwen.

Een laatste en typisch Amerikaanse aanpak is de pragmatische benadering van Rosenthal en Buchholz, die het klassiek Amerikaans pragmatisme trachten toe te passen op bedrijfsethiek. Daarmee proberen ze een oplossing te vinden voor moreel pluralisme, atomisch individualisme, zonder in absolutisme of relativisme te vervallen. Volgens hen komt het groeiend bewustzijn of de voeling voor morele juistheid niet voort uit de indoctrinatie van abstracte principes, maar vanuit het gevoel voor concrete situaties.

Conclusie

Al deze nieuwe ontwikkelingen, met uitzondering van feminisme en pragmatisme, richten zich specifiek op het bedrijfsleven en trachten de problemen waarmee de klassieke ethische theorieën te kampen hebben op te lossen. De interesse en pogingen blijven dus bestaan om de normatieve dimensie van maatschappelijke verantwoordelijkheid, die even uit het oog verloren was met CSR2 en Public Policy, te ontwikkelen.

Noot bij de ontwikkeling van de Europese bedrijfsethiek

Veel van wat hierboven geschreven staat over de evolutie van bedrijfsethiek en CSR is gebaseerd op het werk van Amerikaanse auteurs, waardoor er bij de lezer mogelijks al enkele opmerkingen of vragen ontstaan zijn. In Europa is Henk van Luijk al jaren een autoriteit en ik baseer mij voor een schets van de geschiedenis van bedrijfsethiek in Europa op zijn werk.⁴³

Volgens Van Luijk kunnen er we die evolutie van bedrijfsethiek in Europa op twee manieren benaderen in wat hij noemt een *'outside story'* en een *'inside story'*. Van op een afstand bekeken gaat het om een algemeen en vlak proces met middelmatige successen en een nadruk op de academische kant van bedrijfsethiek. Maar als we die evolutie van naderbij bekijken, blijkt het een complex groeiproces te zijn met serieuze obstakels en een onzekere toekomst. We zullen hier met het eerste beginnen, want het is vlug verteld, waarna we even dieper ingaan op *'the inside story'*.

⁴³ VAN LUIJK, H., *Business ethics in Europe: a tale of two efforts*, p.353 in FREDERICK, R.E. (ed), *A Companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers, Oxford, Massachusetts, 1999.

In Europa is bedrijfsethiek relatief nieuw en vindt haar oorsprong ongeveer in de jaren '80, wanneer het als een academische discipline of eerder een vak in bepaalde business scholen opkwam. Deze opkomst is meteen ook toonaangevend voor de bedrijfsethiek in Europa, die vooral een academisch elan blijft hebben. De schets van bedrijfsethiek in Europa kan snel weergegeven worden op basis van drie criteria.

Ten eerste was er de materiële expansie, met een eerste onderzoekspositie in bedrijfsethiek in 1983 (Zwitserland), een eerste volledig professorschap in 1984 (Nederland) en nu meer dan 25 leerstoelen en vele vakken in bedrijfsethiek (of andere namen die dezelfde lading dekken). In 1992 ontstond het tijdschrift *Business Ethics: A European Review*, dat ondertussen heel wat aanzien gekregen heeft en jaarlijks zijn er nu ook vele conferenties, symposia en seminars georganiseerd door academische instituten, professionele organisaties of soms aparte bedrijven. De literatuur is door één persoon ook niet meer te volgen, al was het maar door de 12 talen waarin deze werken verschijnen.

Een tweede criterium is de wederzijdse contacten die intussen gelegd zijn. Veel eer kan op dat vlak toegewezen worden aan het *European Business Ethics Network* (EBEN), opgericht in 1987 dat in 1998 meer dan 750 leden telde, waaronder zowel mensen van de academische als van de bedrijfswereld. Op Europees vlak is dat de meest zichtbare, maar er zijn nog andere netwerken, vooral dan op binnenlands vlak of over landen die dezelfde taal delen, die ook allemaal veel werk verricht hebben in het verenigen van mensen rond bedrijfsethiek.

De thema's die sinds de opkomst van de bedrijfsethiek in Europa bestudeerd zijn, het derde criterium van *'the outside story'*, is een stuk complexer. De thema's die in de bestaande handboeken besproken worden zijn grotendeels dezelfde, maar de nadrukken veranderen naargelang de actualiteit. Zo waren in de jaren '80 vooral milieu en personeelsbeleid (vele herstructureringen) belangrijk, terwijl later onder andere thema's aan bod kwamen als internationale verantwoordelijkheden (globalisering), zin en onzin van bedrijfscodes, de opkomst van de ethische audit, *consultancy* en *corporate governance*⁴⁴. Deze onvoorspelbaarheid van toekomstige onderwerpen of nadrukken in bedrijfsethiek zorgt voor een verhoogd risico op oppervlakkigheid, terwijl de publieke interesse al veranderd kan zijn voor grondige studies over bepaalde thema's gepubliceerd worden. Een groter probleem dan de bestudeerde thema's is echter de verschillen in onderzoekstraditie. Culturele verschillen hinderen het wederzijds begrip over de grenzen heen. Mensen uit de Angelsaksische traditie zullen veel moeite hebben met het lezen van een werk uit de Duitse traditie, of de vooronderstellingen die aanwezig zijn in het werk van Spaanse auteurs zullen niet bekend of onderkend zijn in meer gesecculariseerde landen zoals Zweden en Nederland.

Van op een afstand bekeken is de Europese bedrijfsethiek dus gestadig gegroeid en vooral een academisch perspectief. Toch is dit niet het volledige verhaal. Belangrijke vragen blijven door dit perspectief onbeantwoord. Als we de evolutie van de Europese bedrijfsethiek van naderbij bekijken, kunnen we ons afvragen hoe die bedrijfsethiek in Europa ontvangen is, zowel door de academische wereld als de bedrijfswereld en hoe hun perspectief door veranderende sociale omstandigheden mee veranderd is.

De ontvangst door de bedrijfswereld was niet bepaald warm, maar ethici hadden ook geen expertise in de zakenwereld en daarom werden ze niet als 'gevaarlijk' of bedreigend beschouwd. De eerste bijdragen van bedrijfsethici waren een verhoogde gevoeligheid van de bedrijfswereld voor hun groeiende morele impact, een set van morele hulpmiddelen gebaseerd

⁴⁴ "Corporate governance is the system by which business corporations are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as, the board, managers, shareholders and other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance", OECD April [1999], <http://www.encycogov.com/WhatIsGorpGov.asp>, 20/04/2004.

op traditionele ethische theorieën en een grote hoeveelheid aan theoretisch werk over de limieten van de economische rationaliteit.

In de academische wereld was de ontvangst van bedrijfsethiek al niet veel beter. Een eerste moeilijkheid waar bedrijfsethiek net als andere domeinen in de toegepaste ethiek was een vermoeden van gebrek aan theoretische diepte, waardoor ze grotendeels overbodig was in wat ze te bieden had. In de praktijk zou ervaring en gezond verstand ook wel volstaan. Een tweede moeilijkheid, maar dan specifiek voor de bedrijfsethiek, was dat de academische collega's vaak sowieso al sceptisch stonden tegenover de verbinding tussen economie en ethiek en vreesden dat bedrijfsethiek zou uitmonden op morele justificaties van praktijken die onveranderd bleven. Er bestonden heel wat vooroordelen, maar toch moet toegegeven worden dat de theoretische output in het begin rudimentair was en bedrijfsethici vaak veel dichter bij economische macht kwamen dan hun collega's ooit zouden geraken.

Naar de eeuwwisseling toe kan vooral in de bedrijfswereld een veranderde houding waargenomen worden, maar ook de houdingen van academische collega's en de bedrijfsethici zelf zijn gewijzigd.

In de bedrijfswereld kunnen we verwijzen naar de veranderde houdingen van de oliegi-gant Shell. De houding veranderde van “*see me*” naar “*trust me*” en nu vraagt het publiek “*show me*”. Publiek vertrouwen moet nu verdiend worden op basis van concrete actie. Onlangs is het bewustzijn gegroeid bij dit bedrijf dat de houding die na het schandaal met de Brent Spar⁴⁵ ontstond, “*We, as a company, must win a ‘licence to operate’ from the general public.*”⁴⁶, niet meer volstond. Die rol was nog te passief. Nu klinken er stemmen dat het bedrijf de taak heeft om *actief* mee te werken aan een betere wereld. Is dit voorbeeld van Shell een trend of een uitzondering? Dat valt moeilijk te zeggen, maar het is alvast duidelijk dat de interesse voor de sociale en ethische impact stijgt. Om het met de woorden van VanLuijk te zeggen “*(...) in a few year’s time, European business leaders will have crossed a bridge that, a decade earlier, they failed even to notice.*”⁴⁷ Toch moeten we bij de veranderde houding een aantal kritische kanttekeningen plaatsen, waar we verder nog op terugkomen.⁴⁸

In de academische wereld is het respect voor bedrijfsethiek intussen ook gestegen, ondanks het feit dat de theoretische bijdragen nog altijd niet erg groot zijn, maar die worden uitgebalanceerd door de nieuwe methoden die ze aanbrengt voor het hanteren van concrete morele dilemma's.⁴⁹

Wat zijn de achterliggende oorzaken voor de veranderde houdingen? Een eerste reden is louter semantisch. De term ‘bedrijfsethiek’ die kwam overwaaien uit de Verenigde Staten leek voor de ‘nuchtere Europeaan’ nogal agressief en beschuldigend, maar door vervanging van deze term met begrippen als *corporate social responsibility* en dergelijke is dat probleem volgens Van Luijk opgelost. Dat verklaart ook het feit dat bedrijfsethiek in de VS ontstaan is na CSR, terwijl de volgorde in Europa omgekeerd was. Toch kunnen nieuwe termen geen ingang vinden als er geen maatschappelijke grond voor bestaat en die kwam er inderdaad. Als antwoord op het neoliberal offensief van de jaren '80 en de onzekerheid die ontstond door de groeiende macht en globalisering van bedrijven, ontstond de eis dat bedrijven hun sociale en milieuverantwoordelijkheden zouden opnemen.

⁴⁵ Zie VAN GERWEN, J., VERSTRAETEN, J., *Business en ethiek: spelregels voor ethisch ondernemen*, Lannoo, Tielt, 2002, p. 192.

⁴⁶ VAN LUIJK, H., *o.c.*, p. 358.

⁴⁷ VAN LUIJK, H., *o.c.*, p. 359.

⁴⁸ *Infra*, p. 77.

⁴⁹ Bovenstaande wijzigingen zijn uiteraard algemeen en we moeten dan ook de kanttekening maken dat er veel kritische en sceptische stemmen blijven bestaan, al was het misschien uit onwetendheid, maar ook van kenners ter zake.

De lezer zou kunnen opwerpen dat die eis en bedrijfsethiek al langer bestond in, bijvoorbeeld, wat volgde op de jaren '60. Er werden al veel langer vragen gesteld bij ons huidig economisch systeem. Hans Achterhuis verduidelijkt⁵⁰, bijvoorbeeld, aan de hand van het werk van Hannah Arendt⁵¹ dat duurzaamheid in strijd is met het wezen van de moderne economische samenleving. Arendt stelde dit ondertussen 40 jaar geleden al vast, toen in verband met de ganse wereld, maar ten tijde van de milieucrisis in 1975 verduidelijkte ze dit aan de hand van de vernietiging, vertering en uitputting van de natuur door de moderne economie. We kunnen ook verwijzen naar het gezaghebbende rapport *Grenzen aan de groei* (1971) van de Club van Rome, die ook het wezen van onze moderne economische samenlevingsvorm in vraag stellen. Hun rapport is gebaseerd op vijf pijlers die allemaal toenemen en daarmee problematisch worden: bevolkingsgroei, voedselproductie, industrialisatie, vervuiling en het gebruik van uitputbare natuurlijke hulpbronnen.⁵² Maar er is een fundamentele verschil tussen de eis van toen en de eis van de jaren '90. In de jaren '70 wou men – om het cru te stellen – de hele wereld afschaffen en vervangen door een ander systeem, maar in de jaren '90 staan beide partijen, maatschappij en bedrijfswereld, tegenover elkaar als gelijke partners, die weten dat ze elkaar nodig hebben en dat er nooit een eenzijdige overwinning behaald zal worden.

Een andere belangrijke reden voor de veranderde houding ten opzichte van bedrijfsethiek is een maatschappelijke verandering, een shift in verantwoordelijkheden. Het is een bekende observatie dat de overheid zich sinds de jaren '80 aan het terugtrekken is uit het publieke veld, door vele privatiseringen. Volgens de één is dit een afbraak van de welvaartstaat, volgens de ander een overgang naar efficiëntie, afbouw van bureaucratie en een kans voor meer *empowerment* en werkgelegenheid. Voor beide argumenten valt iets te zeggen, maar de observatie in het algemeen is niet volledig juist. In plaats van het doorgeven van verantwoordelijkheden (en macht?) van overheid naar en deregulering van de privé-sector gaat het hier volgens Van Luijk eigenlijk om een nieuwe eis tot het opnemen van verantwoordelijkheden en daarmee een overgang naar gedeelde opdrachten en verantwoordelijkheden. Het is algemeen geweten dat allianties van publieke en privé-sector (bedrijven, overheid, ngo's, belangengroepen, ...) noodzakelijk geworden zijn, want vele reguleringen, bijvoorbeeld, kunnen niet meer alleen door de nationale overheid opgelegd worden. Die gedeelde verantwoordelijkheden zijn er gekomen op basis van nieuwe verwachtingen en overtuigingen van de maatschappij naar de bedrijfswereld, namelijk een *actieve* pro maatschappelijke rol.

Van Luijk eindigt zijn artikel met enkele bespiegelingen over Europa en de toekomst en bijdrage van de Europese bedrijfsethiek. Hij concludeert dat een onderzoek naar de bredere institutionele configuratie waarin bedrijfsethiek als sociaal instituut werkt (de relatie met overheid, recht, ...) noodzakelijk is en dat in de komende jaren de bedrijfsethiek in Europa geleidelijk aan zijn academische status achter zich zal laten en erkennen dat "*wisdom is where the action is.*"⁵³

⁵⁰ ZWEERS, W. (red.), *Op zoek naar een ecologische cultuur, milieufilosofie in de jaren negentig*, Ambo, 1991, p.192.

⁵¹ ARENDT, H., *The Human Condition*, Chicago University Press, 1958, p.119, in ZWEERS, o.c., 1991.

⁵² MEADOWS, D.L., *Rapport van de Club van Rome. Grenzen aan de groei*, Het Spectrum, Utrecht/Antwerpen, 1972, p. 27. Oorspronkelijke titel: *The Limits To Growth. A report for the Club of Rome Project on The Predicament of Mankind*, Universe Books, New York, 1971.

⁵³ VAN LUIJK, H., *Business ethics in Europe: a tale of two efforts*, p.353 in FREDERICK, R.E. (ed), *A Companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers, Oxford, Massachusetts, 1999, p. 365.

Conclusie

Net als Van Luijk deed in zijn artikel over bedrijfsethiek in Europa heb ik hier eerst het afstandelijk perspectief of het perspectief van de historicus ingenomen om bedrijfsethiek te introduceren. Het wordt nu tijd dat om in de bedrijfsethiek zelf te duiken en te onderzoeken hoe bedrijfsethiek er volgens de handboeken uitziet.

Hoofdstuk V: Normatief beeld van bedrijfsethiek

Inleiding

Hierboven is heel wat uiteengezet over ethiek, economie, *corporate social responsibility* (CSR) en bedrijfsethiek in verband met de historische opkomst en noodzaak ervan, maar wat is bedrijfsethiek nu op een normatief of academisch niveau? Wat moet bedrijfsethiek inhouden? Wat valt er over bedrijfsethiek te zeggen als we haar op een meer gestructureerde manier aanpakken? Hoe ziet bedrijfsethiek eruit volgens de handboeken?⁵⁴

Eerst en vooral wil ik nog een aantal opmerkingen maken over wat bedrijfsethiek niet is. Zo is ethiek veel omvattender dan enkel een morele verontwaardiging. Aan de hand van een aantal casussen, uit het werk van Van Gerwen en Verstraeten⁵⁵, kan aangetoond worden dat men in bedrijfsethiek niet zo maar simplistische beschuldigingen kan maken noch eenvoudige oplossingen bieden. Zo zou men bijvoorbeeld het ongeluk met de Exxon Valdez simpelweg aan de dronkenschap van de bemanning kunnen wijten, maar in werkelijkheid gaat het om een veel complexere oorzaak waarin veel meer elementen meespeelden zoals druk van de aandeelhouders, fouten in de algemene besluitvorming in het bedrijf en besparingen (zoals de aankoop van een enkelwandige olietanker), die stuk voor stuk hun steentje bijgedragen hebben tot het fatale ongeluk. In de bedrijfsethiek gaat het dus niet alleen om een persoonlijke verantwoordelijkheid (waar ze helaas vaak toe herleid wordt in het nadeel van een zondebok), maar ook om een institutionele verantwoordelijkheid. Heel vaak ligt het probleem bij de vastgeroeste interne besluitvormingsstructuren. Dat is trouwens een van de belangrijkste en meest specifieke problemen van de bedrijfsethiek, namelijk dat ze zich afspeelt in het spanningsveld tussen persoonlijke verantwoordelijkheid en institutionele verantwoordelijkheid, maar ook hier komen we later op terug.

Bedrijfsethiek is ook heel wat meer dan enkel een juridische aansprakelijkheid. De wet heeft namelijk heel wat beperkingen. De wet moet namelijk haar bepalingen zo exact mogelijk beschrijven, maar tegelijkertijd moet ze ook proberen toekomstige mogelijkheden of gebeurtenissen te voorzien en net in dit laatste heeft ze haar beperkingen en kan de ethiek hulp bieden. Zo is het bijvoorbeeld niet illegaal om toxisch afval te storten in landen met een veel minder strenge of geen milieuwetgeving, maar erg ethisch is het niet, integendeel.

Een derde misvatting omtrent ethiek betreft de visie alsof ethiek een zoveelste keurslijf zou zijn. Hier wil ik samen met een aantal andere auteurs aantonen dat ethiek veel beter getypeerd zou kunnen worden als het *scheppen van ruimten van vrijheid*⁵⁶ binnen de beperkingen die de economische realiteit ons oplegt. Als we hierbij denken aan de eeuwige problematiek van ontslagen, dan kan meteen duidelijk worden wat hiermee bedoeld wordt. De economische realiteit kan dwingen tot ontslagen, maar in de manier waarop dit gebeurt is veel plaats voor ethiek. Zo is er een hemelsbreed verschil tussen blote ontslagen ongeacht de situatie van de werknemer (sociaal, privé, anciënniteit, ...) en 'afvloeiingen' waarbij zoveel mogelijk mensen

⁵⁴ Gezien het werk van Van Gerwen en Verstraeten het enige handboek is op Nederlandstalig gebied, zal ik mij hier opnieuw voornamelijk op hun werk baseren.

⁵⁵ VAN GERWEN, J., VERSTRAETEN, J., Van, *Business & ethiek, spelregels voor het ethisch ondernemen*, Uitgeverij Lannoo, Tielt, 2002 (1990).

⁵⁶ VAN GERWEN, J, VERSTRAETEN, J, *o.c.*, p.13.

op brugpensioen gestuurd worden, geen bijkomende aanwervingen gedurende een bepaalde periode enzovoorts.

Voor we de normatieve benaderingen van bedrijfsethiek onder de loep nemen, wil ik de historische beschrijving nog even aanvullen met empirisch onderzoek uit het veld.

Empirisch onderzoek

Als we de bedrijfsethiek benaderen als zijnde de wetenschappelijke studie van feitelijk moreel gedrag, als empirisch onderzoek, levert dit zeer interessante resultaten op. Zo is uit verschillende studies gebleken⁵⁷ dat de introductie van ethiek in een onderneming de bedrijfsresultaten sterk kan verbeteren. Enkele bedrijven zijn daardoor zelfs in de fameuze *Fortune 500*⁵⁸ terecht gekomen. Weliswaar moeten we hierbij opmerken dat er geen causaal verband is aangetoond, waardoor we voorzichtig moeten blijven met dit soort beweringen en anderzijds kunnen we met de woorden van Peter Koestenbaum zeggen dat “*To be ethical is profitable, but to be ethical because it is profitable is unethical.*”⁵⁹

Een ander voordeel dat dit empirisch onderzoek ons oplevert is een beter inzicht in de denk- en handelpatronen van bedrijfsleiding. Grofweg zijn er vier patronen te herkennen⁶⁰:

1. *economisme*: volgens dit denkpatroon is handelen conform het marktmechanisme ethisch handelen
2. *conventionalisme*: volgers van dit denkpatroon stellen dat gezien enkele maatschappelijke waarden of conventies er een bepaalde correctie noodzakelijk is op het marktmechanisme
3. *idealisme*: dit is een anticultuur die eigenlijk faalt door te vervallen in onrealistisch moralisme gericht tegen wat ze een economistische cultuur noemen. De tekortkomingen van de economie zouden niet aan de markt liggen, maar aan een egoïstische cultuur.
4. *reformisme*: deze visie stelt dat er tussen realiteit en norm ruimte is voor menselijke oplossingen, dat het dus mogelijk is om én ethisch te handelen én het concurrentievermogen te vergroten.

De laatste twee zijn minderheidsopinies, waarvan de eerste zeer onrealistisch is, maar de tweede wordt onder andere aangehangen door Verstraeten en Van Gerwen.

Normatieve bedrijfsethiek

Nu is het empirisch onderzoek eigenlijk enkel het voorwoord tot de normatieve ethiek. Wat in de praktijk gedaan wordt is niet altijd hoe het zou moeten gedaan worden en dat is net wat de normatieve ethiek beschrijft. Toch is bedrijfsethiek als normatieve ethiek ook een praktische ethiek, d.w.z. gericht op het handelen en bepaalde problemen in tegenstelling tot een fundamentele ethiek die gericht is op het funderen of rechtvaardigen van een bepaalde houding. In de bedrijfsethiek moeten we dit onderscheid heel duidelijk blijven volgen opdat we niet zouden vervallen in een eindeloze discussie over de fundering van een bepaalde ethiek of ethische houding, waar er als uitkomst enkel vragen overblijven. De bedrijfsethiek is eerder gericht op het oplossen van problemen en een richtlijn te vormen voor het handelen in praktische situaties.

Uiteraard moeten we de bedenking in ons achterhoofd blijven houden dat een objectieve ethische expertise een illusie is, maar een degelijke normatieve ethische onderbouw is noodzakelijk en werkt vaak aan de hand van paradigmatische casussen en vergelijkingen.

⁵⁷ VAN GERWEN, J, VERSTRAETEN, J, *o.c.*, p.13.

⁵⁸ Fortune.com, <http://www.fortune.com/fortune/>, 22/04/2004.

⁵⁹ VAN GERWEN, J, VERSTRAETEN, J, *o.c.*, p.14.

⁶⁰ VAN GERWEN, J, VERSTRAETEN, J, *o.c.*, p.14-15.

Volgens Van Gerwen en Verstraeten zijn er twee manieren om de bedrijfsethiek normatief te benaderen. De eerste invalshoek is vanuit het standpunt van de ethische ondernemer of vanuit de bedrijfsleiding. De tweede invalshoek betreft de status van de onderneming: wat is het statuut van een ethische onderneming, zowel op sociologisch, economisch als juridisch vlak? Zelf zou ik het liever formuleren in drie vragen, voorafgegaan door een uitweiding over het statuut van het bedrijf. De eerste vraag die men kan stellen is wat bedrijfsethiek, of ethiek in het algemeen is. Uit het antwoord zal blijken dat het zowel gaat om een begrenzing als een visie, samengebracht in een bepaalde integrale levenshouding. Ten tweede kunnen we ons afvragen hoe we kunnen nagaan wat ethisch is en daar blijken in de traditionele academische ethiek drie grote theorieën voor te bestaan met elk hun specifieke voordelen en moeilijkheden. Als laatste wil ik ingaan op de vraag waar we de bedrijfsethiek kunnen toepassen en even de inhoudelijke toer op gaan.

Bedrijf

De term ‘bedrijfsethiek’ is opgebouwd uit de twee afzonderlijke termen ‘bedrijf’ en ‘ethiek’. Om te weten wat de samenvoeging betekent kunnen we best even verduidelijken wat we onder beide termen afzonderlijk verstaan. Wat is een ‘bedrijf’? Als we ‘het bedrijf’ als *instituut* benaderen, dan kunnen we drie belangrijke perspectieven onderscheiden. We kunnen het sociologisch, economisch en juridisch benaderen.

Sociologisch perspectief

Vanuit een sociologisch perspectief stellen we vast dat het bedrijf, of de onderneming, geëvolueerd is van organisatie naar instituut. Het bedrijf, gezien als een organisatie, wordt gedefinieerd als zijnde een “systeem van bewust gecoördineerde activiteiten van verschillende partijen met het oog op een zo efficiënt mogelijke realisatie van een extern doel, namelijk de productie van goederen of diensten voor een extern publiek”⁶¹. Vanuit deze visie is een onderneming niet meer dan een *expendable tool* (Philip Selznick), m.a.w., als een onderneming geen winst meer zou maken of het product is overbodig geworden, dan zou men de boel moeten sluiten.

Deze visie is achterhaald en ziet men een onderneming nu eerder als een instituut. Een instituut heeft in een maatschappelijke werkelijkheid namelijk een veel grotere waarde dan slechts een organisatie of een *expendable tool*. Door institutionalisering krijgt een organisatie een waarde op zich. Dit gebeurt, bijvoorbeeld, doordat de werknemers zich gaan identificeren met het bedrijf, los van de winst. Er beginnen andere waarden mee te spelen zoals, onder andere, de sociale waardering die men bezit op dat werk.

Maar deze institutionalisering kan zowel positieve als negatieve gevolgen hebben. Een mogelijk negatief gevolg is de routinevorming. De dagelijkse beslissingen worden genomen in *standard operating procedures (SOP)* waar veel procedurefouten kunnen ingebakken zitten, wat soms desastreuze gevolgen kan hebben voor de volksgezondheid of het milieu. De SOP zorgen ervoor dat de onderneming een collectieve actor wordt en in geen geval meer een neutraal instrument kan genoemd worden. Een positief gevolg van de institutionalisering is de waardecreatie, de sociale waardevermeerdering. Daardoor kan men het onderscheid maken tussen een ondernemer en een louter technische administrator. Het verschil is dat de eerste investeert in het sociale kapitaal of de realisatie van een bepaald maatschappelijk doel.

⁶¹VAN GERWEN, J, VERSTRAETEN, J, o.c., p.25.

Economisch perspectief

Het klassieke paradigma uit de economische theorie is natuurlijk dat van Adam Smith die de metafoor van *the invisible hand* gebruikt. De economie is in deze theorie een verzameling van rationele actoren die streven naar winstmaximalisatie. Daarbij beschikken ze over alle informatie en zijn er zo weinig mogelijk reguleringen die dit proces zouden afremmen. De onzichtbare hand zou er dan voor zorgen dat er nooit tekorten of overschotten ontstaan. Het bedrijf of de onderneming wordt in deze visie gezien als een transformator van marktpulsen, ook wel beschreven als een lege doos.

In het nieuwere institutionele paradigma heeft de onderneming een speciale rol ten aanzien van het marktmechanisme: de corrigerende functie. Het marktmechanisme is namelijk niet perfect en de onderneming zou daarin de bijsturende rol uitoefenen. Dit zou moeten leiden naar duurzame nutsvermeerdering.

Maar in realiteit zijn er wel degelijk beperkingen. Zo zijn de ‘rationele actoren’ helemaal niet alwetend, integendeel, ze hebben geen gelijke toegang tot bronnen (informatie en grondstoffen) en er is geen gelijke concurrentie. Als men kijkt naar de economische eigendomsrechten, de feitelijke aanspraken die alle participanten aan een onderneming maken op een deel van het vermogen of de producten van het bedrijf, dan blijkt dat zowel in grootte als in prioriteit deze rechten niet gelijk verdeeld zijn. Met ‘participanten’ worden hier de *stakeholders* of belanghebbenden bedoeld, zoals personeel, management, maar evenzeer de omwonenden, het milieu, enzovoort. Onzekerheid viert dus hoogtij in de werkelijke economische realiteit, waardoor de zogenaamde transactiekosten hoog zijn.

Juridisch perspectief

Het juridische perspectief op de onderneming vertoont vele parallellen met het ‘lege doos’-perspectief uit de economische benadering, maar daarnaast winnen ook het perspectief van de onderneming als sociaal-economische entiteit (*not expendable tool*) en de belangstelling voor collectieve aansprakelijkheid van een onderneming in het hedendaagse recht steeds meer aan belang.

In het recht wordt een scheiding gemaakt tussen de werking en het vermogen (eigendom) van een bedrijf, een scheiding die – zoals zoveel van ons recht – stamt uit de Napoleontische traditie. Toen was men immers volop bezig met de individualisatie. Eigendom kon slechts aan één persoon toebehoren. Gedaan met het sociaal gemeengoed! Het was ook de opkomst van de NV (naamloze vennootschap), een idee dat rechtstreeks uit de individualisatie voortvloeide, want men beschouwde de NV als een rechtspersoon, als ware het een individu. Het gevolg is dat het eigendom sedertdien gescheiden blijft van de onderneming als sociaal-economische realiteit. Daardoor geven economische eigendomsrechten (hierboven verduidelijkt) nog altijd geen aansprakelijkheid op het juridische eigendom. Nu is dit in realiteit natuurlijk pure fictie. Zo is het vandaag de normaalste zaak van de wereld dat personeelsleden aandelen van het bedrijf bezitten.

Er wordt tegenwoordig volop getimmerd aan het statuut van een onderneming. Mogelijke oplossingen zijn een gedifferentieerder eigendomsbegrip, sociaal eigendom (is niet hetzelfde als het collectief of de staatseigendom), bescherming van werknemersrechten (stakeholders), stimulatie van de opname van maatschappelijke verantwoordelijkheid door aandeelhouders, enzovoort.

Maar kan men een bedrijf sanctioneren? Dit alles voert ons enigszins buiten het domein van de ethiek en eerder binnen de rechtsfilosofie of rechtssociologie, maar in dit soort discussies komen recht, filosofie, ethiek en sociologie in ieder geval met elkaar in aanraking en is het één

nog moeilijk te onderscheiden van het ander. Om nu even verder te gaan met de juridische visie op de onderneming, kunnen we zeggen in verband met de mogelijkheid van sancties dat de eigenaar aansprakelijk kan gesteld worden voor schade aan derden. De moeilijkheid hier is dat er niet één fysieke eigenaar is, maar vele, de aandeelhouders, die zich verenigen in één rechtspersoon. Kunnen die aandeelhouders dezelfde sancties opgelegd worden als fysieke personen?

Tot voor kort was het zo dat een vereniging geen misdrijf kon begaan; dat was voorbehouden aan individuen. Een bepaald misdrijf kon dus enkel door een natuurlijk rechtspersoon gepleegd worden. Dat is stilletjes aan veranderd en het werd mogelijk om een schadevergoeding te claimen wegens een burgerrechtelijke fout (art.1382 BW en art. 544 BW, burenhinder) aan het adres van een bedrijf, maar de laatste decennia is dit alles verder geëvolueerd. Nu is het zo dat als blijkt dat het misdrijf of de nalatigheid te wijten is aan de *standard operating procedures* (SOP) of collectieve beslissingen inderdaad een sanctie opgelegd kan worden aan het bedrijf. In 1999 heeft men de strafrechtelijke verantwoordelijkheid van rechtspersonen ingevoerd in de Belgische wetgeving. Voorbeelden van penale straffen zijn: ontbinding, verbeurdverklaring, verbod op het uitvoeren van een bepaalde activiteit. In Nederland en de VS worden ook al alternatieve sancties opgelegd zoals gratis dienstverlening of zelf opdraaien voor herstel van aangerichte schade. Gezien de rol van afschrikking heeft het Belgisch recht de combinatie rechtspersoon – natuurlijke rechtspersoon behouden en gebeurt de koppeling van het strafbaar feit nog veelal aan individuen binnen de onderneming.

WAT is ethiek?

Nu we een beter zicht hebben op het institutioneel karakter van het bedrijf, kunnen we nader onderzoeken wat ethiek betekent. In het eerste deel van dit werk hebben we een kort historisch overzicht gegeven van ethische theorieën, maar hieronder volgt een normatieve verduidelijking rond wat waaruit ethiek nu bestaat, welke van de ethische theorieën nu nog gebruikt worden in het algemeen en specifiek waar ze in de bedrijfswereld toegepast kunnen worden.

In de (bedrijfs)ethiek kunnen we drie domeinen of niveaus onderscheiden, namelijk het eerste niveau van de morele begrenzing, een tweede niveau van ethische doelen en ten derde de integratie in een integrale morele persoonlijkheid, want men *deugdenethiek* noemt.

Morele normen of begrenzing

Morele normen zijn een absolute basis voor het samenleven. Het is de erkenning dat een samenleving niet mogelijk is zonder het in acht nemen van een aantal gemeenschappelijke spelregels of basisnormen.⁶² Om meteen duidelijk te maken waar het om gaat kunnen we hier het voorbeeld geven van het verbod op doden waaruit het verbod om schade toe te brengen aan derden is afgeleid. Het zal onmiddellijk voor iedereen duidelijk zijn dat dit onontbeerlijke normen en morele begrenzingen zijn voor het samenleven. Het gaat hier om de uit ervaring gegrepen negatieve verplichtingen, maar ze worden door iedereen als redelijk beschouwd, ze zijn in overeenstemming met wat iedere mens als verplicht zou moeten erkennen. Anderzijds kunnen we deze morele begrenzingen ook positief invullen en dan komen we bij termen als rechtvaardigheid, mensheid, liefde, de Gulden Regel, de Categorische Imperatief, waaruit dan weer de fundamentele rechten voortkomen, enzovoort.

⁶² Cf. ROUSSEAU, J.-J., *Du Contrat Social*.

De universele morele begrenzing is het ethisch minimum, het laat ruimte over voor creatief handelen. Het zijn de cultuuroverschrijdende basisplichten en rechten als gevolg van het sociale contract, zowel tussen burgers onderling als tussen onderneming en samenleving. Met nog andere woorden kunnen we stellen dat dit de beschavingsgrens is, zonder deze normen is geen samenleving mogelijk.

Het meest bekende voorbeeld van deze benadering in de bedrijfsethiek zijn de gedragscodes voor het personeel ook wel deontologie genoemd. Meestal omvatten deze codes drie topics:

1. Omkoperij, lokmiddelen en commissielonen (steekpenningen)
2. Het gebruik van geprivilegieerde informatie
3. Belangenconflicten

Ten vierde komen er af en toe nog onderwerpen in voor als discriminatie, relaties tot concurrenten en leveranciers, politieke betrokkenheid, milieu en teamgeest.

Een ander voorbeeld van deze benadering zijn de sociaal gerichte grensnormen zoals het verbod op aankoop van goederen geproduceerd met kinderarbeid.

Het mag dus duidelijk zijn dat deze regels grenzen stellen, maar in geen geval beperkend werken ten opzichte van de creativiteit of ondernemingsgeest. Hier zou men kunnen spreken van verantwoord ondernemen. Een sterke voortrekker van dit soort ondernemen is Anita Roddick, zij stichtte in 1976 een non-conformistisch cosmeticawinkeltje dat enkele jaren later uitgroeide tot een keten met meer dan 2000 winkels in 52 landen, bekend als The Body Shop. Roddick beschrijft haar bedrijfsvisie als volgt: “Winst maken is voor elk bedrijf wat ademen is voor mensen. Levensnoodzakelijk. Maar iemand die de hele dag aan ademen loopt te denken, is het meest gestoorde wezen dat ik me kan voorstellen.”⁶³

Een interne regulering in de vorm van een deontologie is echter *te eenzijdig!* Ook op andere niveaus moeten regels in acht genomen worden zoals het vennootschapsbestuur (*corporate governance*), sectorieel, op macroniveau tussen onderneming en samenleving en op internationaal vlak. Dit laatste domein is nog compleet onontgonnen terrein voor de bedrijfsethiek, maar met de OESO richtlijnen⁶⁴ is reeds een eerste stap gezet in de goede richting.

Ethiek of ethische doelen

Ethiek is veel meer dan enkel plichten en grenzen, er hoort namelijk ook nog een visie op het goede leven bij of met andere woorden een *doel*. Dit doel wordt vaak omschreven in de vorm van waarden. Dit geldt ook in een onderneming, want werknemers willen nu eenmaal meer zijn dan enkel een radertje in de machine en volgens velen willen ze ook meer dan een louter functionele taak.⁶⁵ Een fundamentele visie zorgt voor een zinvolle omgeving en daardoor een veel grotere motivatie van het personeel. Een goed middel tot zo'n fundamentele visie is de opdrachtverklaring (*mission statement*) of een bedrijfsfilosofie.

Integriteit: prudentia en deugdenethiek

Tot nu toe hebben we twee velden van de bedrijfsethiek besproken. We weten nu al dat morele begrenzingen het minimum zijn, maar dat die op zich niet volstaan en dat er ook een

⁶³ In MO* (Mondiaal Magazine), Interview Anita Roddick: 'Ondernemers kunnen het verschil maken, maar ze doen het niet.', oktober 2003, p.24.

⁶⁴ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), <http://www.oecd.org/home/>, 22/04/2004. Zie ook Oesorichtlijnen, <http://www.oesorichtlijnen.nl/>, 22/04/2004.

⁶⁵ Alhoewel recent door Judith Maire kritiek geformuleerd is op de trend om werknemers met steeds meer verantwoordelijkheden op te zadelen. Infra, p. 80.

positieve visie, een doel moet zijn waarnaar gehandeld kan worden. Toch is dit nog niet voldoende. Tussen beide, boven beschreven domeinen van de bedrijfsethiek, de morele begrenzing en de ethiek, het doel of het verlangen, ontstaat en spanningsveld dat enkel kan opgelost worden in het domein van de *prudentia* of de praktische wijsheid. Zowel de begrenzende moraal als de ethische doeleinden moeten namelijk verenigd worden in één handelende persoon. De morele verboden en ethische geboden moeten in praktijk gebracht worden en dat speelt zich altijd in een specifieke context af.

De *prudentia* is één van wat men de kardinale of hoofddeugden noemt: rechtvaardigheid, moed, matigheid en de voorzichtigheid of *prudentia*. Deze laatste wordt al sinds de Griekse Oudheid als zowat de belangrijkste deugd beschouwd, maar dat is ze zeker in het bedrijfsleven. De voorzichtigheid of *prudentia* is namelijk de kunst te handelen op de meest passende wijze in alle mogelijke omstandigheden of situaties. Ze is dus geen angstvallige geestestoestand, maar eerder een vooruitzien, een vooruitzien naar het doel waarop ons handelen gericht is, kortom een echte levenskunst.

Hier komt de deugdenethiek om de hoek kijken. We moeten hier een onderscheid maken tussen deugd en deugdelijkheden. Deugd wordt namelijk maar al te vaak zeer breed begrepen. Deugd betekent nu bijvoorbeeld helemaal niet meer wat het in de Griekse Oudheid betekende. Deugdelijkheden zijn instrumentaliseerbaar en inherent aan een bepaalde praktijk. Je kunt bijvoorbeeld uitblinken in het een of ander, maar dat is daarom nog geen deugd, eerder een deugdelijkheid. Deugdelijkheden of efficiënties zijn bijvoorbeeld werkkraft, doelgerichtheid, ordelijkheid, zuinigheid enz. Een echte deugd is niet instrumentaliseerbaar. Men zou zelfs kunnen beweren dat deugden de belangrijkste mogelijkheidsvoorwaarden zijn voor een echte bedrijfsethiek. Deugden krijgen hun betekenis niet uit zichzelf, maar uit een integratie in het levensproject gericht op het ‘Goede’. Ethiek is niet alleen een veelheid van praktijken, maar ook de eenheid of integriteit van een mensenleven, met de woorden van Hauerwas en Drucker de vorming van een *moral character*⁶⁶. Want als men langs de ene kant enkele morele begrenzingen en aan de andere kant ethische doelen voorgeschoteld krijgt, dan moeten die nog door de persoon zelf toegepast worden in de praktijk en dat vergt speciale vaardigheden, deugden genaamd, maar ook iets wat men een morele integriteit zou kunnen noemen en dit laatste is uiterst moeilijk te bereiken. Als redenen daarvoor kunnen we natuurlijk wijzen op de postmoderne fragmentatie, er is niet één overheersend verhaal⁶⁷ meer (zoals het christendom of dé wetenschap etc), maar we kunnen ook wijzen op het onderscheid tussen een rolintegriteit en een integrale integriteit. In ons dagelijkse leven nemen we namelijk verschillende rollen op met verschillende persoonskenmerken en verantwoordelijkheden, maar in een integrale integriteit is er een hiërarchie aangebracht in de verantwoordelijkheden, waardoor er een coherente persoonlijkheid ontstaat, iemand die in al zijn dagelijkse bezigheden dezelfde morele waarden nastreeft.

Het belang van de hierboven beschreven vorming van een *moral character*, een integrale morele persoonlijkheid, wordt ook onderschreven in het document *Our Global Neighbourhood*⁶⁸ van de *Commission on Global Governance*, waarin staat dat:

“De belangrijkste verandering die mensen kunnen ondergaan, is de verandering van de wijze waarop zij naar de werkelijkheid kijken. (...) Maar als het fundamentele perspectief verandert, dan verandert alles: onze prioriteiten, onze waarden, onze oordelen, onze doelstellingen.”

⁶⁶ P. Drucker, *The Practice of Management*, geciteerd in Van Gerwen en Verstraeten, (2002).

⁶⁷ LYOTARD, J.-F., *La condition postmoderne. Rapport sur le savoir*, Parijs, 1979.

⁶⁸ *Our Global Neighbourhood. The Report of the Commission on Global Governance*, Oxford, Oxford University Press, 1995, pp. 46-47, zoals geciteerd in Van Gerwen en Verstraeten.

Vandaar dus het belang om naast de twee eerste domeinen van de ethiek, de morele begrenzing en de ethische doelen, ook te werken aan het derde domein: de deugdenethiek of meer in het algemeen de *prudentia*, het omzetten in de praktijk.

In zekere zin hebben we hierboven al enige traditionele denkkaders doorbroken, maar de veranderingen in wereldbeeld, samenleving, markt, ethiek en hun samenhang nopen ons tot het openen van nieuwe perspectieven en betekenis mogelijkheden. Dit laatste kan gebeuren door bijvoorbeeld veranderingen aan te brengen in *rootmetaphors* zoals bijvoorbeeld de klassieke economische metafoor van *the invisible hand* (Adam Smith), die nu volledig achterhaald is, in te ruilen voor de metafoor van *the invisible handshake* (Charles Handy). Zo valt er trouwens zeer veel te zeggen over de rol van de poëtica⁶⁹ en semantische innovatie, maar dat zou ons hier te ver leiden.

HOE kunnen we nagaan wat ethisch is?

In het bedrijfsleven dienen managers dagelijks beslissingen te maken en daarbij te bepalen wat goed of niet goed zou zijn. Tot voor kort was de overheersende doctrine dat daarbij vooral aan de winst voor het bedrijf moest gedacht worden, maar de laatste decennia is het bewustzijn gegroeid dat ook andere waarden of doelen in acht genomen moeten worden. De dagelijkse beslissingen hebben zo ook een ethische dimensie gekregen. Toch blijft het moeilijk voor bedrijfsleiders om te bepalen welke optie van een gegeven dilemma nu de meest ethische is. Daartoe hebben bedrijfsethici in eerste instantie drie hulpmiddelen aangebracht. Drie ethische modellen die overeen komen met de belangrijkste traditionele ethische theorieën, waarmee men kan bepalen welke handeling de ethische voorkeur geniet.

Verstraeten en Van Gerwen spreken van het utilitair model of de nutsethiek, het deontologisch model of de plichtsethiek en het rechtvaardigheidsmodel, met daarnaast nog enkele alternatieve modellen zoals het sociaal contract en de deugdenethiek, maar die kunnen min of meer beschouwd worden als varianten op de drie grote ethische theorieën; toch in zoverre we willen nagaan wat ethisch is.

Onder de vraag waar we ethiek kunnen toepassen, later in dit hoofdstuk, zal ik nog enkele van de nieuwe ontwikkelingen, zoals besproken in het vorige hoofdstuk⁷⁰ bespreken.⁷¹

Utilitarisme

Het utilitaristisch model sluit het dichtst aan bij de klassieke *economische rationaliteit* van winstmaximalisatie en vertrekt ook vanuit het individu. Het is een ethische afweging in termen van nutsmaximalisatie van de *gevolgen* en dus een soort consequentialisme. De redenering is heel simpel: men legt alle voorzienbare gevolgen, ieder alternatief naast elkaar en vervolgens kiest men dat alternatief dat het grootste nut voor het grootste aantal oplevert.

Dit model is voor het eerst ontwikkeld bij Jeremy Bentham en John Stuart Mill en wordt ook wel de nuts calculus genoemd. Deze nuts calculus klinkt economen vertrouwd in de oren gezien de gelijkenis met de kosten-batenanalyse, maar hier gaat het om meer dan het pure financiële voordeel. Ook de sociale, ecologische en culturele effecten van een beslissing, de nutseffecten voor *alle* belanghebbende partijen of *stakeholders* moeten mee in rekening genomen worden. Daarom is de goedkoopste oplossing niet altijd de beste.

⁶⁹ Cf. NUSSBAUM, M., *Poetic Justice*, Beacon Press, 1996.

⁷⁰ *Supra*, p. 40.

⁷¹ *Infra*, p. 59.

De gebreken van dit model komen onmiddellijk naar boven zodra men dit tracht toe te passen op een bepaalde casus. Er wordt immers vanuit gegaan dat we alwetend zijn en we weten ondertussen dat we eindige wezens zijn en leven in een context van onzekerheid en beperkte informatie. Voor dit probleem is echter snel een oplossing te vinden, want men kan hier gebruik maken van een kansberekening of probabilisme. Veel moeilijker is echter het probleem dat zich stelt als we de verschillende alternatieven of effecten met elkaar willen vergelijken. Men veronderstelt hier namelijk dat alles kwantificeerbaar zou zijn (waar verzekeringsmaatschappijen ondertussen heel wat ervaring in verworven hebben), maar is dat wel zo? Het zal voor iedereen duidelijk zijn dat dit niet zo is. Wat doet men bijvoorbeeld wanneer de waarde van een mensenleven bepaald moet worden?⁷²

We kunnen dan ook concluderen dat misbruik van dit model⁷³ moet vermeden worden door enkele waarden *a priori* veilig te stellen door externe regulatie. De deontologische benadering is noodzakelijk ter aanvulling.

Deontologie

Het deontologisch model sluit het dichtst aan bij de *juridische benadering* en vertrekt ook vanuit het individu. Het is een argumentatie in termen van rechten en plichten. Het gaat hier om de oorsprong van daden, een zoektocht naar de grondslagen, de fundamenteën of de oorsprong van de verplichting. In laatste instantie gaat het om de waardigheid van de mens.

De belangrijkste bron, de filosoof die dit model heeft uitgewerkt is natuurlijk Immanuel Kant met zijn bekende Categorische Imperatief. In een eerste formulering wordt deze als volgt uitgelegd: vraag je af of het *maxime*⁷⁴ waarmee je handelt ook kan gelden als een algemene wet, zoniet is het onethisch. In een tweede formulering luidt de categorische imperatief als volgt: beschouw bij iedere handeling een ander mens niet alleen als middel, maar als doel op zich. Later komen we hier nog uitgebreid op terug.

De typische eigenschappen van dit model zijn de universaliseerbaarheid en de wederkerigheid. Universaliseerbaarheid omdat het gebaseerd is op dé mens. Negatief geformuleerd gaat het hier om absolute onpartijdigheid. Omdat het voor alle mensen geldt, is dit model wederkerig en daardoor vergelijkbaar met de Gulden Regel in de religieuze ethiek: behandel een ander zoals je zelf wenst behandeld te worden. Dit laatste kan ook weer zowel positief als negatief geformuleerd worden.

Het bekendste voorbeeld van deze benadering is de Verklaring van de Universele Rechten van de Mens in 1948 door de Verenigde Naties. Maar ook alle beroeps- en bedrijfscodes zijn voorbeelden van de deontologische benadering: rechten en plichten die *a priori* vastgelegd worden.

De methode of de manier waarmee dit model ingevoerd wordt is door middel van regulatie en dit kan zowel van overheidswege als door zelfregulatie gebeuren. In het eerste geval gaat het om wetgeving en in het tweede geval om beroeps en bedrijfscodes, afspraken door de kamer van koophandel, afspraken per sector, enzovoort.

Maar ook dit model kan enkele problemen niet uitsluiten. Eerst en vooral is het te eenzijdig. Een Kantiaanse benadering kan bijvoorbeeld geen hiërarchie aanbrengen tussen waarden,⁷⁵

⁷² Zo zijn er inderdaad al schalen ontwikkeld om de waarde van een menselijk leven kwantitatief vast te leggen, die daadwerkelijk gebruikt worden.

⁷³ Zie het voorbeeld van de Ford Pinto (1978) in VAN GERWEN, J., VERSTRAETEN, J., p. 44.

⁷⁴ Een 'maxime' is een typisch Kantiaanse term, die vervangen kan worden door het bekendere woord 'beginsel' of '(stel-)regel'.

⁷⁵ Zie BERNSTEIN, R.J., *Radical Evil, A Philosophical Interrogation*, Polity Press, Cambridge, 2002, (pp. 11-45).

waardoor er problemen ontstaan bij een waardenconflict en langs de andere kant is wat de morele wet oplegt ook niet altijd het meest realistische of verstandige alternatief, denk maar aan het verbod op liegen. Maar ook hier komen we verder nog op terug.

Rechtvaardigheidsethiek

De rechtvaardigheidsethiek staat ook wel bekend als het communitarisme of het model van de sociale verantwoordelijkheid en dat sluit het dichtst aan bij de *politieke rationaliteit*. In dit model redeneert men namelijk vanuit de *gemeenschap* of het *algemeen welzijn*.

Voor dit denken zijn er natuurlijk bronnen te over. Ik kan zelfs zeggen dat dit model al bestaat sinds men is beginnen denken over politiek. We kunnen het dus al terugvinden bij Aristoteles in zijn *Ethica Nichomachea*, in de Bijbel, waarin men spreekt van de Gemeenschap van het Verbond, in de middeleeuwen heeft Thomas van Aquino getracht hier een synthese van te maken en in 1891 is deze nog eens aangepast in de ‘Sociale leer van de katholieke kerk’. In de moderne tijd is dit denken enigszins achteruitgegaan, wat natuurlijk te wijten valt aan de opkomst van het individualisme, maar in de jaren ’70 heeft dit model weer enorm aan belang gewonnen met de opkomende globalisering, een nieuwe wereldorde, de milieuproblematiek, de ontwikkelingssamenwerking, enzovoort.

Binnen dit het model wordt er heden ten dage in het kader van de bedrijfsethiek uitgegaan van de visie dat economie gebaseerd is op structurele voorwaarden gericht op het algemeen welzijn zoals rechtszekerheid, onderwijs, publiek transport, sociale zekerheid, gezondheidszorg, enzovoort. Pas als deze voorwaarden vervuld zijn kan er eerlijke concurrentie ontstaan tussen individuele actoren. Uiteraard mogen deze achteraf die fundamentele voorwaarden niet gaan ondergraven, maar moeten zij die integendeel juist versterken.

Het doel van dit model is het algemeen welzijn te verzekeren op drie verschillende niveaus. Op een eerste niveau dient men *respect* te hebben voor de waardigheid van *alle* mensen. Een liberale economie kan bijvoorbeeld niet gebaseerd zijn op slavernij. Op een tweede niveau wordt gestreefd naar het *welzijn* van de ganse gemeenschap, want ook die is in ons sociaal leven een bron van geluk. Mensen streven niet alleen volgens hun eigenbelang, maar vinden ook geluk in de omgang met andere mensen. Met andere woorden, de gemeenschap is een waarde op zich. Op een derde niveau moet de universele bestemming van de bronnen of goederen van de aarde verzekerd worden. Hier vindt men de waarden terug van duurzaamheid, eerlijke verdeling, etc. Een goed voorbeeld van een toepassing van dit niveau van de rechtvaardigheidsethiek is de regeling in verband met het gebruik van de bronnen op Antarctica.⁷⁶

In verband met rechtvaardigheid spreken we over drie relaties. Een eerste relatie is die van de leden van een gemeenschap tot elkaar en wordt de *communitatieve rechtvaardigheid* genoemd. Hier gaat het om het respecteren van ieders rechten. Een tweede relatie is die van de leden tot de gemeenschap en wordt de *participatieve rechtvaardigheid* genoemd. Als lid van een gemeenschap heb je namelijk ook bepaalde plichten die je dient te vervullen. Zo hebben wij bijvoorbeeld in België naast onze rechten als burger ook stemplicht. “Een kleine moeite die de gemeenschap van jou vraagt in ruil voor al de rechten die je er geniet.” Een derde relatie is die van de gemeenschap tot de leden en wordt de *distributieve rechtvaardigheid* genoemd. De gemeenschap heeft ook plichten ten opzichte van zijn leden zoals in België bijvoorbeeld de sterk uitgebouwde sociale zekerheid.

Het belang van deze visie, van het rechtvaardigheidsmodel, is dat het wijst op de onvermijdelijke *lange termijn* gevolgen en trends van het economisch handelen. Een

⁷⁶ VAN GERWEN, I., VERSTRAETEN, J., 2002, p. 50.

economie moet – zoals eerder al verduidelijkt – georiënteerd worden!

Bijzondere types (sociaal contract en deugdenethiek)

Naast boven beschreven modellen bestaan er nog enkele andere modellen die ook wel gehanteerd worden in de bedrijfsethiek, maar meestal gedeeltelijk zijn terug te voeren op de eerste drie modellen.

Zo is er bijvoorbeeld het model van het sociaal contract dat in de jaren '80 geïntroduceerd werd door Thomas Donaldson. Dit is een rechtstreekse toepassing van het sociaal contract denken in de politiek, ontwikkeld door Hobbes, Locke, Rousseau en recenter door John Rawls, in de bedrijfsethiek. Het is een uitstekend voorbeeld van de toepassing van de rechtvaardigheidsethiek in de bedrijfsethiek. Bedrijven worden in dit model beschouwd als *corporate citizens* die in samenspraak met alle andere 'gewone' burgers van een staat of (internationale) gemeenschap overleggen wat de regels zijn om op te treden als sociaal verantwoorde entiteiten om de 'natuurtoestand' van ongebreidelde concurrentie (oorlog van allen tegen allen), crimineel gedrag en dergelijke te overstijgen. Het gaat hier dus om een macro-economische ordening.

De deugdenethiek werkt dan eerder op het micro en meso-niveau van het bedrijfshandelen, want hierbij gaat het om een sociocultureel gevormd en narratief gegeven. Het gaat hier om de uitmuntendheid in het dagelijkse ethische handelen in het bedrijf. Uiteraard hangen deugden ook nauw samen met een begrip als rechtvaardigheid, maar hier ga ik nu niet verder op in.

Legitimaties en kritieken van de vrije markt

Met elk van de drie ethische modellen (deontologisch, utilitair, rechtvaardigheid), kunnen zowel voor als tegenargumenten geformuleerd worden op het westers economisch systeem van de vrijmarkteconomie. Ik vernoem ze kort hieronder, omdat het meteen een voorbeeld verschaft voor de toepassing van de modellen op een bepaalde problematiek.

Deontologisch model

Het deontologisch model wijst ons op rechten en plichten en als we verschillende economische systemen met elkaar vergelijken, blijkt dat in de context van de vrijmarkteconomie de fundamentele rechten op privé-eigendom (opgenomen in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens) en op vrijheid van ondernemen (Decreet-d'Allarde, 1795) het best gerealiseerd worden. De vrucht van onze arbeid mogen we dus als ons eigendom beschouwen op voorwaarde dat we het politiereglement respecteren (veiligheid, rust en gezondheid vna de burgers).

Op deze legitimatie van de vrijmarkteconomie zijn twee soorten kritieken geformuleerd. Ten eerste is de *natuurlijke toestand*, waarin iedereen zou beginnen met lege handen en gelijke kansen een illusie en zijn er dus herverdelingsmechanismen noodzakelijk (scholing, sociale zekerheid, ...). Een tweede kritiek is dat de genoemde vrijheidsrechten historisch ontstaan zijn als *negatieve* rechten, gericht tegen een totalitaire staat. De positieve uitoefening van deze rechten wordt begrensd door het algemeen belang. Zo zijn bijvoorbeeld de eigendomsrechten beperkt door de sociale verplichtingen die voortvloeien uit het bestaan van het bedrijf als sociale institutie. De eigenaars (aandeelhouders) hebben ook verplichtingen ten opzichte van de partijen in het productieproces en derden. Een bedrijf is geen eiland, maar ingebed in een maatschappij en daar komen dus zowel rechten als *plichten* uit voort.

Utilitair model

Vanuit het utilitair model komt de argumentatie dat een vrijemarkteconomie door middel van vrije concurrentie zorgt voor een *optimale allocatie van goederen en diensten* en dus nutsmaximalisatie voor het grootste aantal. Het spel van vraag en aanbod is veel subtieler en accurater dan bijvoorbeeld een geplande economie.

Op deze stelling zijn heel wat meer kritieken gevormd, we vernoemen er hier drie. De eerste is een zuiver morele kritiek. Men gaat er hier vanuit dat de voornaamste drijfveer van de mens egoïsme zou zijn, maar dat is een achterhaalde visie. De mens heeft ook een neiging tot puur altruïsme, belangeloze inzet voor anderen en solidariteit. Dit maakt de samenleving mogelijk en gezond. De tweede is een moreel-economische kritiek. Er wordt hier verondersteld dat er een perfecte competitie heerst,⁷⁷ maar ook dat is een illusie. Er wordt verondersteld dat iedereen over alle informatie beschikt, er geen tijdsdruk bestaat en alle partijen koopkrachtig zijn, waardoor er voor elke behoefte ook een economische vraag zou zijn. Geen van dit alles sluit aan bij de werkelijkheid. De consument beschikt niet over alle informatie (kwaliteit etc), vaak zijn consumenten verplicht om te kopen omdat ze niet kunnen wachten en bepaalde partijen zijn niet koopkrachtig waardoor hun vraag op de markt niet aan bod komt (b.v. toekomstige generaties). Niet alle kosten worden altijd in de prijs verrekend en sommige goederen hebben (nog) geen prijs (gezondheid, water, stilte, lucht). De optimale allocatie wordt dus helemaal niet bereikt. De laatste hier vernoemde kritiek is overwegend economisch. De vrije markt blijft niet op zich bestaan, want ze neigt naar schaalvergroting en monopolievorming en moet zodoende tegen zichzelf beschermd worden (antikartelwetgeving). Maar de overheid kan ook een positieve rol spelen door economische impulsen te geven en ervoor te zorgen dat er ook langetermijninvesteringen gedaan worden.

Rechtvaardigheidsmodel

In het rechtvaardigheidsmodel hanteert men als legitimatie voor de vrijemarkteconomie het *subsidiariteitsprincipe*. Dit houdt in dat de overheid slechts die functies mag overnemen van de lokale burgers die ze niet zelf op adequate wijze kunnen vervullen. In de economie wil dat zeggen dat men het bedrijfsleven in principe overlaat aan de privé en slechts daar overneemt waar duidelijk blijkt dat de privé-sector de algemene behoeften niet kan bevredigen.

De voornaamste kritiek op het subsidiariteitsprincipe kan verduidelijkt worden aan de hand van het *prisoners' dilemma*. A en B staan voor de keuze om een zware investering te doen die ten goede zou komen aan het milieu, maar als slechts één van beide de investering doet, doet deze verlies en maakt de ander winst. Als beide de investering niet doen, is dat in het nadeel van het algemeen belang, als beide de investering wel doen, is iedereen erbij gewonnen. Spelers in deze situatie zullen over het algemeen voor de zekerheid kiezen (niet investeren), want in de privé-sector kan men de ander niets opleggen en is er een informatietekort. Kortom het algemeen belang lijdt onder dit systeem. Essentiële beslissingen moeten dus onttrokken worden aan het spel van vraag en aanbod en onder de verschillende partijen al dan niet met overheidsinmenging geregeld worden. De concurrentie speelt zich dan af in het resterende ongereguleerde domein (waar bijvoorbeeld gezondheid en sociale rechten buiten vallen).

Uit voorgaande legitimaties en kritieken kan men dus besluiten dat een gemengde economie gewenst is en als zodanig overstijgt marktethiek het conflict tussen liberaal kapitalisme en socialisme. Ze weerlegt namelijk de gemeenschappelijke vooronderstelling van beide ideologieën: dat het ene of andere extreem het grootste economische goed zou bewerkstelligen. Wat de marktethiek wenst is een *overlegeconomie*. Deze zal niet altijd

⁷⁷ Zie ook 'Algemeen belang, spreiding der machten', p.30.

perfect lopen, maar draagt de beste kansen in zich om de eigenschappen van de marktethiek te belichamen.

WAAR kunnen we bedrijfsethiek toepassen?

We weten nu al min of meer welke niveaus er bestaan binnen de ethiek - morele begrenzing, ethische doelen en deugdenethiek - en ook volgens welke modellen we kunnen nagaan of een bepaalde praktische handeling ethisch is of niet. We weten echter nog niet hoe we dit precies moeten toepassen binnen het bedrijf. Wat is de inhoud van bedrijfsethiek? Waar houdt ze zich precies mee bezig? Alleen met het metaniveau, het niveau van de academische, afstandelijke beschouwing of zijn er ook bepalingen voor de alledaagse praktijk van het bedrijfsleven? We kunnen op dit laatste bevestigend antwoorden. De bedrijfsethiek houdt zich niet alleen bezig met het macro-, maar ook met het microniveau. Toch bestaat er meer lectuur over de toepassing van bedrijfsethiek in de managementliteratuur, dan in 'academische werken'. Daarom neem ik hier het risico nemen om me van het veilige academische pad af te wagen en in het domein van het management te begeven.

Een zeer bekende ethische management strategie is een simplistische versie van R. Edward Freemans *stakeholdersdenken*⁷⁸ dat het "Triple Bottom Line" concept genoemd wordt. Daarin stelt men dat een managementstijl ethisch genoemd kan worden als volgende drie pijlers in acht genomen worden: de economische en financiële waarden, de ecologische waarden en de sociale waarden. Een managementstijl die hiermee rekening houdt, noemt men ook wel *Corporate Social Responsibility (CSR)*, met andere woorden *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)*.⁷⁹

Toch is het *triple bottom line* concept iets te simplistisch en kunnen we ons beter wenden tot het *Managing by Values*[®] systeem van Ken Blanchard en M. O'Conner⁸⁰, waarin met tenminste vier pijlers rekening gehouden wordt: klanten en leveranciers, aandeelhouders, personeel en speciale belangengroepen, kortweg KAPS. Maar ook dit systeem is nog te simplistisch en het werk van Freeman is adequater in het omschrijven van de complexiteit waarin een bedrijf zich bevindt en we komen hier later⁸¹ nog uitgebreid op terug, maar we kunnen deze eenvoudige indeling van Blanchard en O'Conner alvast gebruiken om de inhoud van de bedrijfsethiek enigszins te ordenen.

Als een bedrijf zich ethisch wil oriënteren, dan zal het moeten onderzoeken in welke mate het aan deze vier relaties gelijke aandacht besteedt. Maar al te vaak gaat alle aandacht naar wat de aandeelhouders verwachten (winst op korte termijn), zonder rekening te houden met de gevolgen die dit met zich meebrengt voor de andere drie groepen.

Enige uitleg over deze vier relaties kan de problematiek verder verduidelijken. Onder de eerste pijler kunnen we zowel de klanten als de leveranciers rekenen. De tweede pijler, de aandeelhouders, zijn de wettelijke eigenaars van het bedrijf, die al totaal andere belangen hebben in het bedrijf dan de eerste belangengroep. Ten derde staat een bedrijf natuurlijk in een belangrijke relatie tot zichzelf of meer bepaald haar personeel, de interne cultuur. De laatste pijler is de speciale belangengroep, die gekenmerkt wordt door het feit dat ze moeilijk of niet in één persoon kan vertegenwoordigd worden, zoals samenleving, milieu en vooral toekomstige generaties.

⁷⁸ FREEMAN, R.E., *Strategic management: a stakeholder approach*, 1984.

⁷⁹ Hierbij moet opgemerkt worden dat CSR eigenlijk veel meer is dan zomaar een management stijl, het is eerder een omvangrijk ethisch proces dat door het ganse bedrijf moet gedragen worden.

⁸⁰ BLANCHARD, K., O'CONNOR, M., *Normen en waarden: het fundament van de onderneming*, uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen, 1998.

⁸¹ *Infra*, p. 83.

Voor elk van deze belangengroepen bestaan er verschillende meer of minder uitgewerkte 'ethieken' of handleidingen. Zo spreken we voor de eerste pijler, de klanten en leveranciers, van eerlijkheid tegenover handelspartners (respect voor contracten en integriteit) en marketingethiek (aansprakelijkheid voor producten, ethiek in de reclame). Ook in verband met de tweede groep bestaat er een uitgewerkte ethiek, men spreekt er over rechten en plichten van de aandeelhouders (zoals in verband met fusies en overnames, problemen die gepaard gaan met verantwoordelijkheid, eigendom en macht). Betreffende het personeel, dat al uitgebreid beschermd is door een arbeidswetgeving, kan er ook nog altijd over ethiek gesproken worden: het gaat dan om de rechten en plichten van zowel werkgevers als werknemers. Over de vierde belangengroep valt natuurlijk enorm veel te zeggen, waarvan in het voorgaande al het een en ander uit de doeken is gedaan. We kunnen in dit verband spreken van het verband tussen ondernemen en ecologische ethiek, onderneming en maatschappij, enzovoort.

Maar gezien de opzet van deze verhandeling zal ik het moeten laten bij deze korte aanstipping van de problematiek.

Ethische evaluatie van bedrijven en implementatie

De praktisch ingestelde lezer zal zich ondertussen misschien afgevraagd hebben hoe men het 'ethisch gehalte' van een bedrijf zou kunnen evalueren en als een bedrijf expliciet ethiek in het bedrijf wil introduceren, hoe dat dan in zijn werk kan gaan.

Ethische evaluatie

Op de eerste vraag kan ik antwoorden dat een regelmatige zelfevaluatie al verplicht is. Maar over het algemeen gaan die zelfevaluaties niet verder dan jaarverslagen en financiële en sociale audits, die soms door externe bureaus worden uitgevoerd. Daar zou een ethische audit aan toegevoegd kunnen worden. Een ethische audit is de zoektocht naar gebreken en kwaliteiten, dus de positieve en negatieve kanten, inherent aan de *standard operating procedures* (SOP) of interne besluitvormingsstructuur. In Europa is de meer algemene sociale audit meestal beperkt tot de werknemersstatistieken, maar in de Angelsaksische landen houdt een *social* of een *moral audit* een analyse in van alle niet financiële effecten voor *alle* stakeholders. Zo'n audit verloopt volgens Van Gerwen en Verstraeten⁸² over het algemeen in drie fasen

De twee eerste fasen hebben tot doel om het bedrijfskarakter na te gaan. In de eerste fase, die Van Gerwen en Verstraeten '*Ken uzelf*' noemen, wordt de ontstaansgeschiedenis en de evolutie van het bedrijf op alle vlakken nagepluisd aan de hand van jaarverslagen, statuten, interviews, participatieve observatie, enzovoort. Dit kan men ook wel de algemene doorlichting noemen.

In een volgende fase, '*Profiel van het bedrijf*', probeert men de morele kwaliteiten van de gewoontes in de bedrijfscultuur na te gaan. Dit wordt dan ook de morele doorlichting genoemd.

In de derde fase, '*Drie cirkels en de maïeutiek*' stelt men drie belangrijke vragen, corresponderend met drie cirkels. Ten eerste, wat is het bedrijfsbelang (*corporate self interest*), gaande van winst tot maatschappelijke doelen. Ten tweede de vraag naar de sociale verantwoordelijkheid (*corporate responsibility*) van het bedrijf naar de maatschappij toe,

⁸² VAN GERWEN, J., VERSTRAETEN, J., 2002, p. 36.

gaande van reactieve aansprakelijkheidsstrategieën tot het opnemen van pro-actieve verantwoordelijkheid. En ten derde de vraag naar de toekomstplanning (*corporate vision*) van het bedrijf, gaande van korte termijn- tot lange termijnvisie.

Zodra men enigszins de plaats van de onderneming op elk van deze cirkels bepaald heeft (gaande van het centrum naar buiten toe), kan men aan maieutiek beginnen doen. ‘Maieutiek’ of verloskunde, is het woord dat Socrates gebruikte om aan te tonen dat men de (ethische) inzichten niet bij de observator moet halen, maar bij de *actor*. De observator kan enkel helpen bij de bevalling. Met andere woorden, zodra externe observators de plaats van het bedrijf in de drie cirkels bepaald hebben, moet de leiding van het bedrijf zelf bepalen, aan de hand van ethische inzichten die bij hen al aanwezig zijn, wat daarna gedaan kan worden, eventueel met externe hulp, die de rol van ‘vroedvrouw’ aanneemt.

Implementatie

Na de ethische doorlichting, de beschrijvende fase, moet er dus inderdaad nog een implementatie of handelen komen. Dit kan zowel op een impliciete als op een expliciete wijze gebeuren. Impliciet betekent dat men zal proberen de resultaten van de audit zonder veel poeha te implementeren. Als men expliciet tewerk gaat, gebeurt dit meestal in de vorm van een code (meestal intern) of een label dat op het product geplakt wordt.

Uiteraard bestaan er bij de expliciete implementatie en vooral bij het gebruik van een label vele gevaren. Een eerste gevaar volgens Van Gerwen en Verstreten is dat de ethische code of het ethisch label een loutere parallel met *wettelijke verplichtingen* is, waarbij met andere woorden een oude pop in een nieuw kleedje gestoken wordt. Een tweede gevaar bij een expliciete implementatie is verval, met name als er geen regelmatige controle of opvolging is, zal de ethische discussie onvermijdelijk stilvallen. Ten derde bestaat het gevaar dat men louter een vage indruk schept. Vooral als het gaat om een label moet het zo specifiek mogelijk zijn en concrete criteria inhouden, anders kan dit leiden tot één van de grootste gevaren, namelijk een pure *instrumentalisatie*! Als het ethisch proces in een bedrijf misloopt of cynisch bekeken wordt is het meestal om deze reden; de ethiek wordt gebruikt als een marketing of publiciteitsstunt of, nog erger, als koopwaar.

Dit laatste gevaar is een beschuldiging die door heel veel critici, die de mogelijkheid van bedrijfsethiek in twijfel trekken of het misbruik van bedrijfsethiek aanklagen, naar voren gebracht wordt. Die kritiek is één van de belangrijkste uitgangspunten van deze verhandeling en daarom laat ik die kritische stemmen zeker ook aan het woord, maar eerst wil ik nog dieper in gaan op de deontologische benadering. Daarna komen de kritische stemmen aan het woord en vervolgens zal ik ingaan op de mogelijke manieren waarop een bedrijfsethiek ingevoerd kan worden en de voorwaarden voor het slagen van dat implementatieproces.

Hoofdstuk VI: Deontologisch model o.b.v. Immanuel Kant

Inleiding

Om verschillende redenen wil ik hier eerst nog wat verder uitweiden rond het deontologisch model waarmee bepaald kan worden of een handeling al dan niet ethisch verantwoord is. In het vorige hoofdstuk heb ik op dat model, aan de hand van het werk van Van Gerwen en Verstraeten, enige kritiek geformuleerd,⁸³ maar die is niet helemaal correct. De kritiek dat een Kantiaanse benadering geen hiërarchie kan aanbrengen tussen verschillende waarden of verschillende opties, die door de Morele Wet goedgekeurd gerechtvaardigd zijn, snijdt hout, net als de kritiek dat wat de Morele Wet oplegt ook niet altijd het meest realistische alternatief is. Maar het argument dat Kant te eenzijdig zou zijn en de argumenten die eerder in het algemeen tegen deze traditionele ethische modellen aangebracht werd,⁸⁴ kan weerlegd worden door een grondige studie van zijn werk en niet af te gaan op populaire versies van zijn ethische theorie. Het werk van Immanuel Kant is wel degelijk meer dan het volgen van één simpel regeltje.

Als we dieper ingaan op het basiswerk waarin hij zijn ethische theorie uiteengezet heeft, *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, en daarna aan de hand van het werk van Norman E. Bowie interpreteren, dan zal blijken dat de traditionele ethische theorieën (toch alvast deze) nog heel wat kunnen aanbrengen voor de hedendaagse bedrijfsethiek. Bepaalde bevindingen van zowel Kant als Bowie zullen daarna bruikbaar blijken te zijn voor het opstellen van de voorwaarden voor een geslaagde implementatie van bedrijfsethiek.

“Grundlegung zur Metaphysik der Sitten”

De grote opdracht van Kant was om de grenzen van het menselijke denken aan te geven. In zijn eerste hoofdwerk, de eerste 'kritiek', de *Kritik der Reinen Vernunft* (Kritiek van de reine rede), toont Kant ons de grenzen van het rationele denken. Een van de belangrijkste gevolgen was dat de metafysica, als domein van de menselijke kennis, volledig afgebroken werd. Toch weet Kant dat we in de praktijk niet kunnen wachten op absolute zekerheden om te handelen, dus schrijft hij een *Kritik der Praktischen Vernunft* (Kritiek van de praktische rede), een werk over het handelen of meer bepaald over hoe we zouden moeten handelen, de ethiek dus. Maar, voor hij aan dit werk begon, heeft Kant al een uitstekende samenvatting ervan geschreven in de *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten* (Fundering van de metafysica van de zeden)⁸⁵.

Voorwoord

Kant start zijn boekje met een uitleg over de titel. Waarom een 'fundering van de metafysica van de zeden'? Om dit te kunnen verklaren moeten we de titel uiteraard analyseren en nagaan

⁸³ Supra, p. 55.

⁸⁴ Supra, pp. 39-40.

⁸⁵ Verder GMS.

uit welke delen ze opgebouwd is. We hebben dus fundering, metafysica en zeden. Ten eerste gaan we na wat die 'zedes' zijn om vervolgens na te gaan wat die term 'metafysica' precies betekent.

Volgens de Oude Grieken kan men het menselijke weten indelen in fysica, ethiek en logica, volgens Kant een juiste indeling, maar we moeten wel nog nagaan waarop deze indeling gebaseerd is. Vervolgens maakt Kant er ons opmerkelijk op dat de redelijke kennis verdeeld is in formele en materiële kennis, waarvan enkel de laatste objectgericht is. Zo hebben we al een eerste onderscheid tussen onze drie domeinen van de kennis, namelijk tussen logica, die niet objectgericht is, dus geen empirisch luik heeft en de fysica en ethiek die dat wel zijn. Wat is dan het verschil tussen de fysica en de ethiek? In het eerste domein onderzoekt men de *natuurwetten*, in het tweede de *vrijheidswetten*. Nu weten we al min of meer wat 'zedes' zijn, namelijk een deel van de menselijke kennis dat objectgericht is en de vrijheidswetten bestudeert.

Om na te gaan wat metafysica betekent, maakt Kant alweer een onderscheid; meer bepaald tussen filosofie of kennis gebaseerd op ervaring, de empirische filosofie, en filosofie gebaseerd op a priori's ofwel de zuivere filosofie, omtrent wat vooraf gaat aan de ervaring. De zuivere filosofie kan ook weer opgedeeld worden in een formeel deel, de logica, die nagaat hoe de werking van het denken of het verstand verloopt, en een materieel deel, die de voorwerpen van het verstand onderzoekt, wat we *metafysica* noemen. Als we dit laatste verbinden met bovenstaande paragraaf, dan weten we dat materiele kennis handelt over fysica of ethiek. Dus bestaat er een metafysica van de natuur (kennis over de natuur die de ervaring voorafgaat) en een metafysica van de zeden of ethiek (kennis over de ethiek die ervaring voorafgaat).

Uit eerdere werken van Kant weten we dat empirische kennis nooit een volledige graad van perfectie kan krijgen, dat ze zelfs misleidend kan zijn. De morele wet mag niet afhankelijk zijn van de empirie, maar moet net universeel, overal geldig zijn en dus een absolute noodzakelijkheid hebben. Daarom vraagt Kant zich af of het niet uiterst noodzakelijk is om ooit éénmaal tot een zuivere moraalfilosofie te komen, dus volledig gezuiverd van de kennis uit de 'praktische antropologie'⁸⁶, m.a.w. een *metafysica van de zeden*. Met nog andere woorden een *Kritik der Praktischen Vernunft*, maar voor het zover is wil Kant al aantonen dat ook de gewone zedelijke kennis gebaseerd is op een fundamenteel principe. Deze fundering is niets meer dan het opzoeken en vaststellen van het bovenste principe van de moraliteit, dat veel licht zal werpen op dit moraalonderzoek. We gaan op zoek naar de *fundering van de metafysica van de zeden*.

Opbouw

De methode die Kant hierna wil volgen is om eerst door middel van analyse van de gewone dagdagelijkse kennis op te klimmen naar het bovenste principe, om vervolgens op synthetische wijze dit principe te toetsen en haar bronnen na te gaan en zo weer tot de gewone kennis te komen, wanneer men dit principe dus dient te gebruiken.

De GMS is daarom verdeeld in drie hoofdstukken of delen (*abschnitte*):

1. Overgang gewone zedelijke kennis (van de rede) naar filosofische zedelijke kennis van de rede.
2. Overgang van de populaire moraalfilosofie naar de metafysica van de zeden.
3. Overgang van de metafysica van de zeden naar een kritiek van de zuivere praktische rede.

⁸⁶ 'Praktische antropologie' is wat wij nu moraal of zeden en gewoonten zouden noemen, niet gestructureerde of gesystematiseerde zedelijke kennis. Moraalfilosofie is dan wat wij ethiek zouden noemen.

Deel 1

In dit deel tracht Kant op te klimmen van de gewone zedelijke kennis van de rede naar de filosofische zedelijke kennis van de rede en komt zo bij het fundamentele principe van de ethiek, de *Categorische Imperatief*. In de volgende delen zal hij deze uitwerken in zijn verschillende verschijningsvormen. Voor ons is vooral dit eerste deel van groot belang en dat is meteen ook de reden waarom ik er wat langer zal blijven bij stilstaan dan de volgende twee hoofdstukken.

Bij deze zoektocht naar de fundering van de zedelijke kennis, de kennis over goed en kwaad, gaat het natuurlijk om de vraag wat *op zich* goed is, want we willen een van de empirie gezuiverde kennis. Gezien Kant vertrekt van de alledaagse, gewone zedelijke kennis, gaan we na wat daar als op zich goed beschouwd wordt.

De eerste stelling van dit hoofdstukje is dan ook de beroemde stelling van Kant dat er niets op zich goeds bestaat met uitzondering van een *Goede Wil*.

“Es ist überall nichts in der Welt, ja überhaupt auch außer derselben zu denken möglich, was ohne Einschränkung für gut könnte gehalten werden, als allein ein *guter Wille*.”⁸⁷

Dat is wat het gewone morele oordeel ons al kan vertellen. Zo zijn, bijvoorbeeld, deugden afhankelijk van de gesteldheid van de wil of het karakter om te bepalen of ze ten goede of ten kwade zullen gebruikt worden. Ook de wat Kant de 'gaven van het geluk' noemt, zijn niet op zich 'Goed' of 'Slecht', want het hangt ook weer van de wil af of ze ten goede of ten slechte zullen gebruikt worden. De Goede Wil lijkt hier dus de voorwaarde naar het waardig zijn van geluk.⁸⁸ Sommige eigenschappen, zoals matiging en koelbloedigheid, lijken de Goede Wil wel te versterken, maar toch is deze laatste de voorwaarde.

Waarom is een Goede Wil goed? Om zijn nut? Is een Goede Wil goed om wat ze tot stand brengt? Nee. Een Goede Wil is op zich goed, zelfs als ze door omstandigheden niets bereikt. Dit idee, dat een Goede Wil op zich goed is ofwel de absolute waarde van de Goede Wil, onafhankelijk van haar nut is een dermate vreemd idee, volgens Kant, dat het verder onderzoek noopt.

Wij zijn doelmatig voor het leven ingerichte wezens en dus zijn er ook organen voor een bepaald doel aanwezig als het daar niet het beste voor geschikt zou zijn (efficiëntie). Wij zijn als menselijke wezens voorzien van onder andere de organen rede en (goede) wil.

Stel dat het doel van deze organen was om ons behoud en voorspoed te brengen, kortom geluk, dan is dat volgens Kant een grote mislukking geweest. Dan had de natuur de mens enkel zijn neigingen gegeven in plaats van een rede en een wil! Hoe meer de rede namelijk wordt ingezet voor het genot, des te meer ontevredenheid ze doet ontstaan. Zo weten we allemaal dat hoe meer kennis de wetenschap verzamelt, hoe meer vragen er rijzen. Diegenen die het genot niet als doel zien, hebben een veel waardiger, niet individueel, maar algemeen idee van het doel dat ten grondslag ligt aan hun bestaan. De rede heeft dus een ander doel dan het genot.

Toch is de rede ons toebedeeld als praktisch vermogen en deze heeft een invloed op de wil. De wil is dus niet goed als middel tot een bepaald doel, maar goed op zich. De goede wil is

⁸⁷ KANT, I., *Grundlegung zur metaphysik der Sitten*, Felix Meiner Verlag, Hamburg, 1999, p.19. Cursivering van Kant zelf.

⁸⁸ Moraliteit is volgens Kant het geluk waard zijn.

niet het enige goede of het geheel goede, maar wel het hoogste goed en de voorwaarde tot alle andere goede.

Volgens Kant is het feit dat de goede wil ondoelmatig is een wijsheid van de natuur, want het geluk is maar al te vaak beperkt in dit leven en wordt niet noodzakelijk bereikt. De rede heeft als hoogste doel een goede wil en eenmaal deze bereikt is, ontstaat er een eigensoortige tevredenheid.

Het begrip van de Goede Wil is dus al aanwezig in het alledaagse gezonde verstand. Iedereen begrijpt dit onmiddellijk. We hebben hier enkel nog wat opheldering nodig om tot onze fundering te komen van de metafysica van de zeden. Dit doet Kant aan de hand van het begrip *Plicht*. Volgens Kant omvat dit begrip de Goede Wil, met enkele subjectieve restricties. De mens is namelijk een eindig wezen en wordt ook door neigingen geprikkeld en daarom is zijn wil niet vanzelf goed. De Plicht omvat het idee van de Goede Wil en toont ook de obstakels op de weg er naartoe aan.⁸⁹

Eerste propositie: alleen een handeling uit plicht heeft een morele waarde

Kant maakt een onderscheid tussen plichtmatige handelingen en handelingen omwille van de Plicht. De eerste soort handelingen hebben eenzelfde uitkomst of gevolg als de handeling uit plicht, maar de drijfveer kan hier ook een neiging zijn. Bij de andere soort handelingen, die omwille van de plicht, is de drijfveer de plicht zelf. Een voorbeeld van een plichtmatige handeling is de winkelier die gelijke prijzen voor iedereen heeft, maar dat is niet uit eerlijkheid (ook een neiging), of uit plicht, maar uit eigenbelang. De uitkomst is hetzelfde als een handeling omwille van de plicht, maar de drijfveer dus niet. Ook wat wij vaak als een positieve handeling zien kan volgens Kant nog niet puur moreel zijn, want liefdadigheid bijvoorbeeld, wordt vaak zonder eigenbelang verricht, maar ontstaat meestal wel uit een andere neiging en niet omwille van de plicht. Langs de andere kant kunnen we ons een persoon voorstellen die enorm veel verdriet heeft en het gevoel heeft dat andere mensen hem gestolen kunnen worden en die ondanks dat alles toch een handeling ten voordele van anderen verricht, puur uit plicht. Wel dat is volgens Kant een handeling met echte morele waarde.

Zelfs de Tien Geboden uit de Hebreeuwse leer moeten we volgens Kant zo begrijpen: als plichten. Naastenliefde als neiging kan namelijk niet opgelegd worden, enkel als plicht. De Tien Geboden zijn dus niet pathologisch, maar praktisch.

Tweede propositie: de morele waarde van een handeling ligt in het a priori

De morele waarde van een handeling uit plicht, ligt niet in de bedoeling van de handeling of in het doel dat men ermee wenst te bereiken, maar in het maxime op basis waarvan tot die handeling besloten werd, m.a.w. afhankelijk van het principe van het *willen* (omwille van de plicht). De wil staat namelijk tussen de formele drijfveer (het onvoorwaardelijke a priori principe) en de materiële drijfveer (het voorwaardelijke of doelmatige a posteriori principe).

Hier ontstaat dan de *formele ethiek*. Pas als de wil bepaald wordt door de eerste drijfveer, de zuivere praktische rede en niet door de tweede drijfveer van de zintuiglijkheid, krijgt ze morele waarde.

Derde propositie: plicht is de noodzaak van een handeling uit achting voor de wet

In dit stukje wijdt Kant uit over de achting. De achting is een gevoel dat door het begrip van de rede zelf bewerkstelligd wordt. Het is dus geen neiging of vrees, maar eerder vergelijkbaar

⁸⁹ Een opmerking van Kant zelf hierbij is dat handelingen in strijd met de plicht hier niet zullen behandeld worden, omdat ze niet belangrijk zijn voor het volgende onderscheid.

met bewondering. De achting voor de wet is het onderwerpen van de eigen wil aan de wet, zonder dat daar ook maar enige zintuiglijke bemiddeling aan te pas komt. De achting is eigenlijk het effect dat de wet uitoefent op het subject. Het voorwerp van onze achting is de wet, de wet die we onszelf opleggen en op zich noodzakelijk is. We leggen onszelf deze wet op en dat is meteen wat het autonome subject constitueert. Autonomie betekent namelijk letterlijk zelfwetgeving.

Maar over welke wet gaat het hier nu? Een wet waarvoor we zoveel achting hebben omdat ze zonder enige restrictie of uitzondering goed is, onafhankelijk van elk gevolg of effect. Aangezien we hierboven al elk doel weggeredeneerd hebben, gezien deze allemaal in de empirie liggen en niet a priori gegeven zijn, blijft enkel de algemene wetmatigheid op zich over. Zo komen we bij de eerste formulering van de *Categorische Imperatief*: “Ik behoor nooit anders tewerk te gaan dan zo dat ik ook zou kunnen willen dat mijn maxime een algemene wet zou worden.”

“(…) ich soll niemals anders verfahren als so, dass ich auch wollen könne, meine Maxime solle ein allgemeines Gesetz werden.”⁹⁰

De zuivere wetmatigheid is dus het principe van de wil. De Categorische Imperatief is dus heel eenvoudig en onafhankelijk van ervaring en daarvoor dwingt de rede onmiddellijk achting af. De Categorische Imperatief is dus de voorwaarde voor een op zichzelf Goede Wil. Ze is het principe van de morele kennis van de gewone menselijke rede. Ze is niet altijd expliciet aanwezig, maar impliciet hebben we deze altijd voor ogen. Dit zorgt ervoor dat de *common sense* even ethisch is als de filosofie of soms zelfs beter, omdat ze zo eenvoudig is. Toch kan filosofie hier nog een rol uitoefenen door de principes ervan te verduidelijken en zo de duurzaamheid ervan te verzekeren. De praktische wijsheid wordt dan vervangen door wetenschap.

Deel 2 & 3

Het tweede en derde deel van de *Grundlegung* zijn een stuk moeilijker te vatten en het zou ons hier te ver leiden om ze in detail uit te leggen. Daarom beperk ik mij hier tot het kort uitleggen van de tweede en derde formulering van de Categorische Imperatief, zonder de volledige bewijsvoering van Kant erbij te halen.

De praktische imperatief of de tweede formulering van de Categorische Imperatief luidt als volgt:

“(…) handle so, daß du die Menschheit, sowohl in deiner Person als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchest.”⁹¹

“Handel zo, dat gij de mensheid, zowel in jouw persoon als in de persoon van ieder ander, altijd tegelijk als doel, nooit louter als middel behandelt.” Personen zijn geen dingen, geen objecten. Waarom niet? Omdat ze een *waardigheid* bezitten. Waarom hebben personen waardigheid? Mijn medemens bezit waardigheid omdat hij net als ik over rationele vermogens beschikt en autonoom is. Door deze vermogens is mijn medemens ook een moreel wezen, wat net de grond is voor zijn waardigheid. Door die waardigheid, kunnen mensen nooit kwantitatief met elkaar vergeleken worden. Elke mens heeft een unieke waarde op zich. Zo

⁹⁰ GMS, p. 21.

⁹¹ GMS, p. 55.

voorkomt Kant dat mensen op een utilitaire basis tegen mekaar afgewogen worden. De unieke waarde van de mens is niet vatbaar voor een utilitaire berekening.

De derde formulering van Kants oorspronkelijke Categorische Imperatief, die eigenlijk al aan bod komt vóór de tweede formulering, luidt als volgt:

“(...) handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.”⁹²

Hier gaat het om de autonomie van het morele subject. Voor zover we niet afhankelijk zijn van externe belangen, moeten we handelen in overeenstemming met onze wil als algemene wetgever. Dus: “Handel zo, dat jouw wil door zijn maxime zichzelf tegelijk als algemeen wetgevend kan beschouwen.” Autonomie kan ten eerste op een negatieve wijze gedefinieerd worden als het niet bepaald worden door externe oorzaken, maar ten tweede ook op een positieve wijze in de zin van zijn eigen wetten stellen (auto nomos). Het geheel van wetten die morele subjecten zo maken noemt Kant het ‘rijk van de doelen’. Het gaat om een utopische morele gemeenschap van autonome en gelijkwaardige personen, een deelname aan een zuivere intellectuele wereld, waarin wetten regeren die, omdat iedereen over rationaliteit beschikt, voor iedereen verstaanbaar zijn.

Betekenis voor de bedrijfsethiek

Nu hebben we drie formuleringen van een Categorische Imperatief, van de Morele Wet, maar wat is de betekenis daarvan nu precies voor de bedrijfsethiek? Is deze oude 18^e eeuwse ethiek nog vatbaar voor interpretatie in onze hedendaagse context? Hieronder hoop ik te kunnen aantonen, vooral aan de hand van het schitterende werk van Norman E. Bowie, dat het antwoord op die vraag affirmatief is.

In *Business Ethics: a Kantian Perspective*⁹³ behandelt Bowie in de eerste drie hoofdstukken de drie verschillende formuleringen van de Categorische Imperatief van Kant. Hij gaat erin na wat deze formuleringen elk apart ons kunnen bijbrengen betreffende de structurering en het management van een bedrijf in een kapitalistische economie.

Alvorens daaraan te beginnen wil ik mij nog aansluiten bij een aantal opmerkingen die Bowie maakt. Ten eerste is een Kantiaanse ethiek niet de enige ethische theorie die toepasbaar is op de bedrijfsethiek, maar één uit zovele. Ten tweede weten we dat geen enkel systeem perfect is, zo is ook de Kantiaanse ethiek niet universeel in de zin dat ze alles kan behandelen binnen de bedrijfsethiek, maar dat zal hieronder nog verduidelijkt worden. Ten derde is de Kantiaanse ethiek niet zoals men maar al te vaak beweert een louter normatieve prescriptieve theorie, maar ook gebaseerd op empirische gegevens. Ook de empirie was voor Kant heel belangrijk en in die zin was hij geen zuivere rationalist zoals Descartes of Leibniz. Er is zelfs een uitspraak van Kant bekend waarin hij beweert dat moraalfilosofie niet meer dan speculatie is zonder de bevindingen van de sociale wetenschappen. Als laatste opmerking wil ik graag stellen dat zowel Bowies als mijn analyse helemaal niet compleet is.

⁹² GMS, p. 45.

⁹³ BOWIE, N.E., *Business Ethics, A Kantian Perspective*, Blackwell Publishers, Massachusetts/Oxford, 1999.

Eerste formulering: morele toelaatbaarheid

De eerste formulering van de Categorische Imperatief, zoals hierboven al uitgebreid uiteengezet, kunnen we interpreteren als een theorie van morele toelaatbaarheid voor marktinteracties, met andere woorden, als een test om te weten te komen wat al dan niet toelaatbaar is in een kapitalistische economie. Zeer vaak krijgen we de metafoor te horen van economen en bedrijfsleiders dat de markteconomie een *jungle* is. Zowat alles zou toegelaten zijn, zolang je geen wetten breekt of niet betrapt wordt, in het licht van het heilige doel van winstmaximalisatie.

Toch zijn alle immorele acties in het zakenleven gebaseerd op zelfvernietigende maximes. Dit noemt Bowie *the self-defeating nature of immoral business practice*. We hoeven maar naar één voorbeeld te kijken: het kredietsysteem. Het volledige kredietsysteem, maar ook de gewoonste handelstransactie, waarbij een product voor geld gewisseld wordt, is gebaseerd op vertrouwen, want bijna geen enkele ruil wordt tegelijkertijd uitgevoerd. Ofwel wordt het product eerst geleverd, ofwel wordt het eerst betaald. Zodra dit vertrouwen geschaad wordt, valt het systeem in duigen.

Een Kantiaan zou dit kunnen voorspellen aan de hand van de eerste formulering van de Categorische Imperatief. Deze eerste formulering stelt dat ik nooit anders tewerk behoor te gaan dan zo dat ik ook zou kunnen willen dat mijn maxime een algemene wet zou worden. Deze test voor moraliteit is gebaseerd op consistentie. Stel je voor dat ik een ander zou bedriegen om één of ander goed te bekomen, kan dit dan veralgemeend worden? Uiteraard niet, want dan zou geen enkele transactie meer kunnen plaatsvinden door een compleet verloren gegaan vertrouwen. Nu lijkt het wel alsof moraliteit gelijkgesteld wordt met consistentie, maar dan moeten we toch even opmerken dat het bij Kant niet om de gevolgen gaat, maar net om de moraliteit ervan.

Als we dit toepassen op het zakenleven, dan vinden we heel wat (negatief) empirisch bewijs. Voorbeelden zijn contractbreuk, diefstal, zelfs het gewone voorkruipen in een rij, parasiteren⁹⁴, enzovoort. Allemaal voorbeelden van daden waar een maxime aan ten grondslag ligt dat niet kan geuniversaliseerd worden en dus moreel ontoelaatbaar is, maar ook het systeem zelf zou vernietigen. Als men nu de vraag stelt waarom men niet even zou kunnen onethisch handelen als de anderen dat wel doen en zo een competitief voordeel halen, dan kunnen we daar alleen op antwoorden dat dit geen ethische vraag meer is. De persoon die deze vraag stelt weet namelijk al dat het onethisch zou zijn. Maar naast dit negatief empirisch bewijs, kunnen we ook positieve voorbeelden uit de praktijk citeren. Zodra er een zekere morele standaard bereikt wordt van bijvoorbeeld eerlijkheid, billijkheid, betrouwbaarheid, vertrouwen, enzovoort, schept dit heel wat nieuwe mogelijkheden waar de economie en de ganse maatschappij wel bij vaart. Zo denken we aan de oprichting van de Russische beurs, die in het begin met heel wat problemen van die aard te kampen had, maar waar enkele bedrijven door hun morele standaard (betrouwbaarheid, bijvoorbeeld) enorm hebben kunnen groeien. Eerlijkheid is eigenlijk een absolute voorwaarde voor een beurs. Wat men ook wel *corporate glasnost* noemt (open boekhouding, bekendmaking van juiste cijfers) heeft enkele bedrijven goud opgeleverd en de Russische beurs mogelijk gemaakt. Niet liegen en bedriegen leidt tot betrouwbaarheid en vertrouwen op en dat zorgt dan weer voor lage transactiekosten die een enorm competitief voordeel kunnen geven.

Ik heb, weliswaar zeer kort, aangetoond dat we met de eerste formulering van de Categorische Imperatief een test hebben om af te wegen of een handeling moreel is of niet, maar ook dat deze morele handelingen niet in alle gevallen een last moeten zijn, en integendeel zelfs competitief voordeel opleveren. Eerder hebben we al duidelijk gemaakt dat

ook competitieve situaties nood hebben aan een grote regelgeving en de discipline van de actoren om zich eraan te houden. Hier is dan ook aangetoond dat het niet alleen economisch noodzakelijk is van zich aan de regels te houden, maar ook ethisch.

Een Kantiaan krijgt wel vaker het verwijt dat zijn systeem absoluut en dogmatisch zou zijn. Toch is er een zekere flexibiliteit aanwezig in de Kantiaanse ethiek, want meestal gaat het niet om twee maar meerdere alternatieven, zodat er na de Kantiaanse ethische test nog altijd keuzemogelijkheden overblijven die op andere gronden kunnen gebaseerd worden.

Tweede formulering: respect voor humaniteit

De eerste formulering van de Categorische Imperatief zegt ons vooral wat we niet mogen doen. Het is een test om aan te tonen of een bepaalde handeling moreel is of niet. De tweede formulering van de Categorische Imperatief is meer prescriptief, meer inhoudelijk, ze verschaft ons ook (positieve) doelen om naar te handelen of te streven. In het bedrijfsleven komt dat neer op normatieve voorschriften (toekomst) in plaats van enkel een ethische evaluatie (verleden en heden).

De tweede formulering zegt ons mensen niet als middel maar als doel op zich te behandelen, met andere woorden: respect hebben voor hun *humaniteit*. In de traditionele economie zegt men dat als machines goedkoper zijn dan mensen, deze laatste vervangen moeten worden om het heilige doel van winstmaximalisatie te verbeteren. Is dit rechtvaardig? De meeste mensen zullen hier inderdaad aanvoelen dat deze mensen dan als middelen behandeld worden en niet als doel op zich. Maar hoe rechtvaardigt Kant dit principe?

We moeten mensen respecteren omdat ze waardigheid bezitten en waardigheid overstijgt elke prijs. Waarom bezitten mensen waardigheid? Omdat ze de mogelijkheid van autonomie bezitten en dus in staat zijn tot zelfbestuur of zelfregulering. Uit autonomie volgt automatisch verantwoordelijkheid en daarmee moraliteit. Een autonoom wezen is verantwoordelijk en daarom tevens een moreel wezen. Een dergelijk wezen bezit volgens Kant waardigheid. Morele personen zijn ons respect waardig en daardoor bezitten ze waardigheid.

Het centrale onderliggende concept is autonomie, vrijheid. Ethisch handelen wil volgens Kant zeggen dat we de Categorische Imperatief als wetgevend principe aanvaarden en dat is juist, zoals we eerder zagen, de oorspronkelijke betekenis van autonomie: zelfwetgeving. Autonomie of vrijheid heeft twee kanten, de negatieve en de positieve. Negatieve vrijheid is 'het vrij zijn van externe dwang' en positieve vrijheid: 'de eigen wil is wet'. De enige wet die niet van externe factoren afhankelijk is, is de morele wet, de wet die geuniversaliseerd kan worden. Deze wetten kunnen door alle rationele wezens universeel gewild worden en deze capaciteit is de reden om hen waardigheid toe te kennen.

Omdat morele wezens waardigheid bezitten, hebben we de plicht om de menselijkheid in een persoon als een doel op zich te behandelen en niet enkel als een middel. Voor het bedrijfsleven betekent dit dat mensen ten eerste (negatief) niet enkel als middelen mogen behandeld worden, maar ten tweede ook (positief) als een doel op zich.

Bowie past dit toe op de *stakeholderrelatie* van werkgever en werknemer. De negatieve test wil dan zeggen dat werknemers niet gebruikt mogen worden, dat wil zeggen, niet gedwongen en niet bedrogen mogen worden. De positieve kant van het principe vraagt dat mensen als doelen op zich worden behandeld en in deze relatie wil dat volgens Bowie zeggen dat ze betekenisvol werk moeten kunnen vervullen.

Negatieve vrijheid: geen dwang of bedrog

‘Niet gebruikt worden’ betekent, zeker in de context van het bedrijfsleven, niet door externe oorzaken gedwongen worden tot iets en niet bedrogen worden. Beide zijn namelijk een schending van de mogelijke instemming van een persoon en daarmee een directe schending van de (negatieve) vrijheid. Fysieke dwang is namelijk iemands *persoon* als middel gebruiken en liegen of bedriegen is iemands *rede* als middel gebruiken.

We zouden dit kunnen toepassen op het voorgaande voorbeeld van massaontslagen, want daar draagt men vaak het argument aan dat mensen in een arbeidscontract impliciet of expliciet akkoord gaan met de voorwaarde dat als ze niet meer rendabel zijn als werkkrachten ze afgedankt zullen worden. Daartegen kan men namelijk inbrengen dat mensen moeten kunnen voorzien in hun dagelijkse behoeften en daartoe een bepaald beroep moeten uitoefenen, maar als voornoemde voorwaarde in alle arbeidscontracten aanwezig is, is er geen sprake meer van keuze en dus ook niet van vrijheid en gaat het inderdaad om een soort dwang. Zo kunnen we met de tweede formulering van de Categorische Imperatief aantonen dat massale afdankingen inderdaad niet moreel zijn op de grond van het feit dat mensen als middel gebruikt worden.

Maar wat kan dan in de plaats gesteld worden? Het is unfair om alleen kritiek te geven, er moeten ook andere voorstellen gedaan worden ter verbetering. Eén van de grootste problemen bij standaard arbeidscontracten is de asymmetrische informatie. Het management weet vaak veel meer over de financiën van het bedrijf dan de individuele werknemer. Maar beide schendingen van het autonomieprincipe, dwang en bedrog, kunnen vermeden worden door het bieden van gelijke informatie en keuzemogelijkheid. Wat betekent dat dan in de praktijk?

Bedrijfspraktijken die dwang en bedrog vermijden zijn bijvoorbeeld *open book management* en *profit sharing*. Bij open boek management wordt ongelijke informatie vermeden, waardoor het veel moeilijker wordt om werknemers te misleiden, want zo ontstaat een grotere (sociale) controle. Maar zijn zulke bedrijfspraktijken ook praktisch haalbaar of uitvoerbaar? Werken ze ook in de dagelijkse economische werkelijkheid? Of zijn ze slechts een vertragende factor die winstmaximalisatie tegenhoudt? Het economische argument dat mensen slechts uit zijn op nutsmaximalisatie is gebaseerd op een bepaalde conceptie van de menselijke natuur die slechts deels correct is. De mens is niet alleen deels egoïstisch, hij is tevens deels altruïstisch. Het economische argument wordt zelfs zodanig in twijfel getrokken dat een artikel in een belangrijk zakentijdschrift ooit titelde: “*Economists Free Ride, Does Anyone Else?*”⁹⁵ Het lijkt namelijk zo te zijn dat enkel economen op een dergelijke manier redeneren, namelijk vanuit een kosten-baten analyse, of met nog andere woorden: ‘Wat kan het mij aan voordeel opleveren?’ Wie buiten het economische denken staat weet dat dat slechts een halve waarheid is. Het mensbeeld waarop een managementstijl gebaseerd is, werkt heel vaak als een *self-fulfilling prophecy*, maar later meer daarover.

Positieve vrijheid: betekenisvol werk

Mensen niet als middel gebruiken is slechts het eerste deel van de tweede formulering van de Categorische Imperatief. Soms zijn we ook verplicht om mensen als doelen op zich te behandelen en volgens Bowie kan dit door ze betekenisvol werk te verschaffen. Dat beargumenteert hij aan de hand van Kants concept van positieve vrijheid, de autonomie die mensen hebben, de mogelijkheid om zichzelf wetten op te leggen en daardoor moreel te groeien. Een tweede belangrijke argumentatie verloopt aan de hand van de imperfecte plicht tot liefdadigheid, een plicht die door Kant behandeld wordt in zijn *Grundlegung*. Het is de plicht om het rationeel welzijn, het fysiek welzijn en de morele ontwikkeling van de

⁹⁵ Gerald Marwell and Ruth E. Ames, “Economists Free Ride, Does Anyone Else?” *Journal of Public Economics* 15 (1981), pp. 295-310, als geciteerd in BOWIE, N.E., *o.c.*, 1999.

medemens te bevorderen. Let wel, dit is een imperfecte plicht, want ze is voorwaardelijk. Het is ook niet de bedoeling paternalistisch te worden, want dat houdt weer een schending in van de negatieve vrijheid van mensen.⁹⁶

Wat is volgens een Kantiaan betekenisvol werk? Bowie vat het schitterend samen:

“(...) meaningful work is work that allows the worker to exercise her autonomy and independence, that enables the worker to develop her rational capacities, that provides a wage sufficient for physical welfare, that supports the moral development of the employee, and that is not paternalistic in the sense of interfering with the worker’s conception of how she wishes to obtain happiness.”⁹⁷

Bowie past dit toe op het bedrijfsleven en werkt 6 algemene principes uit, die het zeker waard zijn om hier vernoemd te worden. Volgens een Kantiaan zijn de volgende principes dus belangrijk of zelfs de voorwaarden voor betekenisvol werk:

1. *Meaningful work is work that is freely chosen and provides opportunities for the worker to exercise autonomy on the job.*
2. *The work relationship must support the autonomy and rationality of human beings. Work that unnecessarily deadens autonomy or that undermines rationality is immoral.*
3. *Meaningful work is work that provides a salary sufficient for the worker to exercise her independence and provides for her physical well-being and the satisfaction of some of her desires.*
4. *Meaningful work is work that enables a person to develop her rational capacities.*
5. *Meaningful work is work that does not interfere with a person’s moral development.*
6. *Meaningful work is work that is not paternalistic in the sense of interfering with the worker’s conception of how she wishes to obtain happiness.*⁹⁸

Men zou kunnen opwerpen dat deze principes een typisch voorbeeld zijn van academische ethiek die in de praktijk niet werkbaar of gewenst zijn, maar om dit te weerleggen zal ik het werk van Jeffrey Pfeffer citeren (organisatietheorie) die argumenteert dat bedrijven competitief voordeel kunnen boeken door meer aandacht te besteden aan werknemers en daartoe heeft hij 16 aandachtspunten uitgewerkt: 16 punten om mensen succesvol te managen:

1. *employment security*
2. *selectivity in recruiting*
3. *high wages*
4. *incentive pay*
5. *employee ownership*
6. *information sharing*
7. *participation and empowerment*
8. *teams and job redesign*
9. *training and skill development*
10. *cross-utilization and cross-training*
11. *symbolic egalitarianism*
12. *wage compression*

⁹⁶ Het zou mij hier te ver leiden om de volledige argumentatie van Bowie uiteen te zetten en daarom wil ik mij beperken tot de hoofdlijnen hierboven beschreven en de praktische implicaties ervan. Voor de uitgebreide uiteenzetting verwijs ik de lezer dus naar het werk van Bowie zelf (p.63).

⁹⁷ BOWIE, N.E., o.c., 1999, p.67.

⁹⁸ BOWIE, N.E., o.c., 1999, p.70.

13. *promotion from within*
14. *a long-term perspective*
15. *the measurement of practices*
16. *an overarching philosophy*⁹⁹

Bowie toont ook aan dat deze aandachtspunten ondersteunend zijn voor de Kantiaanse notie van betekenisvol werk. Maar ook in de praktijk zijn er al vele initiatieven genomen en dus voorbeelden te vinden die kwaliteitsvol werk ondersteunen en beweren daarmee competitief voordeel te boeken. Een voorbeeld zijn de *Baldrige Awards for Quality*, een initiatief van de Amerikaanse overheid om kwaliteit in het bedrijfsleven te bevorderen en merkwaardig genoeg zijn de criteria in zeer Kantiaans-klinkende termen opgesteld: vooral naar werknemers gericht en niet zozeer naar het product zelf.¹⁰⁰ Bowie vernoemt in zijn werk verschillende bedrijven die getracht hebben hun werknemers in meer betekenisvol werk te voorzien en daarmee groot voordeel geboekt hebben zoals *Miller Furniture, Milliken and Company, Hewlett-Packard* en vele andere. Maar nogmaals: ethisch handelen is winstgevend, maar ethisch handelen omdat het winstgevend is, is niet ethisch! Dit alles slechts om aan te tonen dat ethiek geen overbodige last is en in tijden van economische crisis net voordeel kan opleveren door, bijvoorbeeld, betrouwbaarheid.

Samenvattend kunnen we stellen dat een bedrijf dat voorziet in voldoende autonomie, een goed loon en de mogelijkheid tot morele ontwikkeling biedt voor de werknemer voldoet aan de eisen voor betekenisvol werk bij Kant. Laat mij daarbij opmerken dat een volledige implementatie van deze ideeën zeer revolutionair zou zijn en enkele voorgestelde ideeën zelfs tegengesteld zijn aan hedendaagse managementpraktijken.

Derde formulering: morele gemeenschap

Onlangs heeft de bedrijfswereld de wonderen van coöperatie ontdekt. Teamwerk en ‘empowerment’ van werknemers kan dikke lagen van hiërarchie verwijderen en werkt dus enorm kosten besparend, wat dan weer een sterk competitief voordeel oplevert. Maar er zijn ook ethische redenen te noemen voor samenwerking. Elke coöperatieve onderneming tussen mensen bevat een morele dimensie, want het zijn mensen die samenwerken en mensen hebben waardigheid en dus moet hun menselijkheid gerespecteerd worden. Elke organisatie tussen mensen, dus ook een bedrijf, moet een morele gemeenschap zijn. Maar wat zijn de regels of principes waarop een dergelijke samenwerking gebaseerd moet zijn? In dit deel werken we met Bowie de Kantiaanse principes uit voor een morele organisatie van een bedrijf.

De organisatie van een bedrijf is altijd gebaseerd op een bepaald mensbeeld. Naar gelang het beeld dat je van de natuur van de mens hebt, zal je een bedrijf anders organiseren. Douglas McGregor sprak 35 jaar geleden al over een theorie X en een theorie Y vorm van management in zijn beroemde werk *The Human Side of Enterprise*. Theorie X ging ervan uit dat mensen niet graag (samen)werken, niet graag verantwoordelijkheid dragen, enkel uit zijn op nutsmaximalisatie, egoïstisch zijn, profiteren wanneer het maar mogelijk is, enzovoort. Een dergelijk mensbeeld resulteert in een sterk hiërarchisch en autoritair georganiseerd bedrijf met een grote mate van controle tot videobewaking toe. Theorie Y gaat uit van het omgekeerde, dat mensen wel degelijk graag (samen)werken, ook bereid zijn verantwoordelijkheid te dragen, niet alleen egoïstisch maar ook altruïstisch zijn, enzovoort. Uit McGregors, maar ook uit recentere studies blijkt dat het hier gaat om een *self-fulfilling prophecy*: mensen gaan zich

⁹⁹ BOWIE, N.E., o.c., 1999, p.71.

¹⁰⁰ In Europa is dat de EFQM, de *European Foundation for Quality Management*.

in vele gevallen gedragen naar de manier waarop ze behandeld worden. Behandel ze alsof ze al meerwaarde hebben en ze gaan zich zo gedragen dat ze inderdaad meerwaarde hebben.

Maar wat is nu de meest ethische vorm van het structureren van een bedrijf? Laat ons daartoe even de derde formulering van de Categorische Imperatief nader onderzoeken. Die derde formulering wordt ook wel het ‘rijkdom van de doelen (op zich)’ genoemd: je zou zo moeten handelen, alsof je lid was van een ideaal rijk, waar je tegelijk onderworpen en soeverein of slaaf en meester bent. Mensen moeten namelijk omgaan met andere mensen in hun sociaal bestaan en die andere mensen zijn, zoals eerder al beargumenteerd, doelen op zich. Elke organisatie of gemeenschap is een gemeenschap van mensen en dus ook een morele gemeenschap (zie tweede formulering). Maar welke wetten moeten een dergelijke gemeenschap regelen? De belangrijkste voorwaarde is dat de autonomie van ieder mens bewaard blijft, dat wil zeggen dat *in extremis* iedereen alleen zichzelf wetten kan opleggen, dus moet je tegelijkertijd zowel soeverein als ondergeschikt zijn. Dit laatste wordt mogelijk door de morele wet, gezien elk maxime universaliseerbaar moet zijn en dat wil zeggen aanvaardbaar voor iedereen.¹⁰¹

Toegepast op het bedrijfsleven wil dat op zijn minst zeggen dat met alle *stakeholders* rekening moet worden gehouden, maar ook dat enkele veelvoorkomende praktijken door deze formulering van de Categorische Imperatief als immoreel verworpen moeten worden. Voorbeelden van die immorele praktijken zijn Taylorisme en extreme werkverdeling of specialisatie. Een laatste gevolg van de toepassing is dat er (positief) een grotere democratisatie van de werkplaats gevegd wordt.

Op basis van voorgaande uiteenzetting werkt Bowie volgende 7 principes uit die door een bedrijf gerespecteerd moeten worden, wil het ook volgens de derde formulering van Kants ethische wet moreel georganiseerd zijn.

1. *The firm should consider the interests of all the affected stakeholders in any decision it makes.*
2. *The firm should have those affected by the firm's rules and policies participate in the determination of those rules and policies before they are implemented.*
3. *It should not be the case that for all decisions, the interests of one stakeholder take priority.*
4. *When a situation arises where it appears that the humanity of one set of stakeholders must be sacrificed for the humanity of another set of stakeholders, that decision cannot be made on the grounds that there is a greater number of stakeholders in one group than in another. [Geen nutscalculi waar mensen bij betrokken zijn.]*
5. *No principle can be adopted which is inconsistent in the sense discussed in chapter 1, nor can it violate the humanity in the person of any stakeholder in the sense discussed in chapter 2. [Vorige formuleringen van de Categorische Imperatief moeten gerespecteerd worden.]*
6. *Every profit-making firm has an imperfect duty of beneficence.*
7. *Each business firm must establish procedures designed to insure that relations among stakeholders are governed by rules of justice. These rules of justice are to be developed in accordance with principles 1-6 and must receive the endorsement of all stakeholders. They must be principles that can be publicly accepted and thus be*

¹⁰¹ Dit is sterk vergelijkbaar met Sociaal Contract van Rousseau of andere contracttheorieën. In plaats van toegepast op de maatschappij als morele gemeenschap van mensen, toegepast op een (kleinere) morele gemeenschap in de vorm van een bedrijf. Daardoor is dit ook even revolutionair! Wat hier voorgesteld wordt is een omwenteling die even revolutionair is als de overgang van feodale maatschappij naar een democratie, maar dan op economisch vlak. Niet alleen zou het moreler zijn, maar ook nog eens winstgevender!

*objective in a Kantian sense.*¹⁰²

Wat zijn nu de implicaties van deze stellingen? Volgens Bowie kunnen we hiermee twee vormen van bedrijfsorganisatie sterk bekritisieren, namelijk een autoritaire hiërarchische structuur en het Taylorisme. In een bedrijf dat sterk autoritair en hiërarchisch gestructureerd is, is er maar weinig sprake van autonomie en worden mensen eerder als dingen behandeld. Daar kunnen ondergeschikten slechts gehoorzamen aan de bevelen van hogergeplaatsten en dus aan externe oorzaken. Een van de belangrijkste principes van vrijheid is instemming, maar de gewone werknemer wordt in een *autoritaire* hiërarchische structuur niet geraadpleegd, dus kunnen we deze structuur ook niet conform de principes van een Kantiaanse morele organisatie verklaren. Maar waardoor moeten we dit systeem dan vervangen? Hier pleit Bowie voor een grotere democratisering van de werkplaats, door instemming en werknemersparticipatie. Maar is dat wel realistisch? Weerom kunnen we voorbeelden geven dat zulke revolutionaire veranderingen niet utopisch en niet belemmerend zijn, integendeel. Teamwork, werknemersparticipatie en dergelijke kunnen ook weer kostenbesparend zijn door een grotere motivatie van de werknemers, minder absentieïsme, meer creativiteit, enzovoort.¹⁰³

Hetzelfde geldt voor Taylorisme, de extreme verdeling of specialisatie van werk, bandwerk met andere woorden. Het was een revolutionaire uitvinding die productieprocessen veel versneld heeft, maar de uitvinder ervan, Adam Smith, had zelf al opmerkingen bij het ethisch gehalte ervan. Het is absoluut geen betekenisvol werk en mensen worden er behandeld als middelen, niet als autonome subjecten. Ik laat hier, samen met Bowie, Smith zelf aan het woord, want veel krachtiger kan het niet gezegd worden:

“The man whose whole life is spent in performing a few simple operations, of which the effects are, perhaps, always the same, has no occasion to exert his understanding, or to exercise his invention in finding out expedients for removing difficulties which never occur. He naturally loses, therefore, the habit of such exertion, and generally becomes as stupid and ignorant as it is possible for a human creature to become. The torpor of his mind renders him, not only incapable of relishing or bearing a part in any rational conversation, but of conceiving any generous, noble, or tender sentiment, and consequently of forming any just judgement concerning many even of the ordinary duties in private life. Of the great and extensive interests of his country he is altogether incapable of judging. ... It corrupts his strength with vigor and perseverance, in any other employment than that to which he has been bred. His dexterity at his own particular trade seems, in this manner, to be acquired at the expense of his intellectual, social, and martial virtues. But in every improved and civilized society this is the state into which the labouring poor, that is, the great body of people, must necessarily fall, unless government takes some pains to prevent it.”

104

Deze manier van bedrijfsorganisatie behandelt een persoon dus als een object alsof hij of zij niet in staat is tot autonomie, tot leren, tot inbreng, enzovoort. Een dergelijk systeem kan niet altijd vervangen worden, maar de manier waarop ermee wordt omgegaan kan verbeterd worden. Zo kan men teams samenstellen, waardoor verschillende mensen verschillende taken kunnen uitvoeren, waardoor er genoeg afwisseling ontstaat. We kunnen dit vergelijken met

¹⁰² BOWIE, N.E., *o.c.*, 1999, p.90. Voor de volledige uitwerking en verdediging van deze principes verwijs ik de lezer nogmaals naar het werk van Bowie zelf.

¹⁰³ BOWIE, N.E., *o.c.*, 1999, p. 99, voor exacte bewijzen.

¹⁰⁴ SMITH, A., *The Wealth of Nations*, ed. Edwin Cannan (Chicago: University of Chicago Press, 1976), part II, p. 303. (Meer informatie in de bibliografie.)

het tiende principe van Pfeffer (zie 2^e formulering) waarin gepleit wordt voor *cross-utilisation* (kruisgebruik) en *cross-training* (kruistraining). Het Taylorisme kan vervangen worden door betere vormen van organisatie zowel in ethische als in economische zin.

Met Bowie heb ik eerst duidelijk gemaakt dat een managementstijl of bedrijfsorganisatie gebaseerd is op een bepaald mensbeeld. Vervolgens heb ik uitgelegd wat de derde formulering, het rijk van de doelen op zich, betekent voor de bedrijfsorganisatie aan de hand van de 7 principes van Bowie om ten slotte enkele voorbeelden van moreel verkeerde bedrijfsorganisatie aan te kaarten.¹⁰⁵

Kant Business?

Het mag al duidelijk zijn dat de Kantiaanse ethiek wel degelijk nog van betekenis is om het bedrijfsleven ethischer te organiseren, maar tot slot wil ik nog even terugkoppelen naar de normatieve uiteenzetting over bedrijfsethiek en de kritieken die bij de deontologische benadering geformuleerd werden. Waar past de Kantiaanse ethiek nu precies in die bedrijfsethiek zoals ik ze in het vorig hoofdstuk uiteengezet heb?

Als eerste heb ik besproken wat (bedrijfsethiek) precies is, meer bepaald welke niveaus we kunnen onderscheiden. Zo hebben we gezien dat morele begrenzing een eerste niveau is, maar dat er ook doelen noodzakelijk zijn, het prescriptieve element. Het derde niveau was de integratie van morele begrenzing en morele doelen in de deugdenethiek, het integreren van moraal en ethiek in de praktijk. De eerste formulering van de Categorische Imperatief is een test om na te gaan welke handelingen ethisch verantwoord zijn en welke niet en dus duidelijk een voorbeeld van het eerste niveau van ethiek: de begrenzende moraal. Maar de tweede formulering brengt daar onmiddellijk verbetering in door mensen als doel op zich te typeren. Zoals we gezien hebben in de uitwerking van dit principe betekent dat het respecteren van de autonomie van een persoon, zowel in negatieve zin, geen dwang en bedrog, als in positieve zin, het voorzien in betekenisvol werk. De Kantiaanse ethiek overstijgt dus het puur begrenzende en stelt ons ook doelen in het vooruitzicht waar we naar kunnen streven. Wat het derde niveau van de ethiek betreft is het moeilijker om te onderscheiden wat een Kantiaanse ethiek precies kan bijleren. Dat is ook het moeilijkste deel van de ethiek: het vormen van een morele integere persoonlijkheid. Uit de drie formuleringen van de Categorische Imperatief valt moeilijk af te leiden wat een Kantiaanse ethiek daartoe kan bijdragen. Misschien kan uit andere werken van Kant daar iets toe afgeleid worden, maar hier beperk ik mij dus zoals eerder gezegd tot de GMS.

Ik heb ook besproken hoe men dan precies kan nagaan wat ethisch is en wat niet. Daarbij hebben we drie modellen gezien, het utilitarisme, de deontologische benadering en de rechtvaardigheidsethiek. Op het eerste zicht zou men de Kantiaanse ethiek onmiddellijk aan het tweede model, het deontologische, toeschrijven. Als je ethisch wilt handelen, doe dan dit of dat. Los van externe oorzaken moet altijd zo of zo gehandeld worden om ethisch te zijn. De eerste formulering is inderdaad zo'n deontologische plicht en test, maar de derde formulering van de Categorische Imperatief doet veeleer denken aan de rechtvaardigheidsethiek. Deze formulering gaat namelijk uit van een gemeenschap van mensen, die een morele gemeenschap

¹⁰⁵ Zie ook McLAGAN, P., NEL, C., *The Age of Participation: New Governance for the Workplace and the World*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1995.
SAGIE, A., KOSLOWSKY, M., *Participation and Empowerment in Organizations: Modeling, Effectiveness, and Applications*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 2000.

is en dus een rijk van doelen (op zich), en dat is net waar het in de rechtvaardigheidsethiek ook om gaat: vertrekkende van de maatschappij. In de rechtvaardigheidsethiek wordt alles vanuit het grotere perspectief van de maatschappij bekeken en dat is ook net wat de derde formulering beoogt: het welzijn van het individu in de maatschappij.¹⁰⁶ De Kantiaanse ethiek is dus veel meer dan slechts een deontologisch voorschrift en overstijgt de beperkingen of de moeilijkheden die een utilitaire benadering heeft.

De derde vraag die we stelden bij bedrijfsethiek was waar het Kantianisme dient toegepast te worden. Daarbij heb ik al geargumenteed dat het toepassingsveld zeer breed is en inderdaad betrekking heeft op de relaties met alle *stakeholders*. Ook een Kantiaanse ethiek kan dit volledig onderschrijven, want in een Kantiaanse ethiek gaat het net om universaliseerbaarheid, dat wil zeggen: voor iedereen van alle generaties en op alle plaatsen (tijd en ruimte). In de eerste formulering van de Morele Wet wordt al op de noodzakelijke universaliseerbaarheid gedrukt, maar in de tweede formulering wordt nog eens expliciet de nadruk gelegd op de humaniteit van personen; het gaat dus om *alle* mensen. Toegepast op de bedrijfsethiek betekent dit dat met alle mensen rekening moet gehouden worden. Niet alleen met de aandeelhouders, noch alleen met het personeel, noch alleen met de maatschappij, maar met iedereen, inclusief de toekomstige generaties.

Met uitzondering van de deugdenethiek, het praktisch implementeren van moraal en ethiek in een integere morele persoonlijkheid, beslaat de Kantiaanse ethiek dus het hele domein van de normatieve bedrijfsethiek. Als we de deontologische benadering herbronnen met het werk van Kant, blijkt deze heel wat meer te zijn dan het volgen van deontologische regeltjes. Door de interpretaties van Bowie blijkt de Kantiaanse ethiek ook heel toepasbaar te zijn en we kunnen zodoende concluderen dat Kant inderdaad nog heel wat te zeggen heeft voor het hedendaagse bedrijfsleven.¹⁰⁷

¹⁰⁶ In een voetnoot heb ik aangehaald dat die formulering heel veel weg heeft van het Sociaal Contract bij Rousseau en dat is net een van de grote figuren van de rechtvaardigheidsethiek.

¹⁰⁷ De eerder geformuleerde kritiek van het atomisch individualisme is moeilijker te weerleggen. Kant gaat inderdaad uit van pre-sociale individuen of individuen die zich compleet kunnen afzonderen van hun concrete situatie. Toch duidt ook Kant in zijn derde formulering op het belang van de *samenleving* en het feit dat we van elkaar afhankelijk zijn.

Hoofdstuk VII: Kritiek en scepticisme t.o.v. bedrijfsethiek

Inleiding

Mogelijks bent u als lezer al enigszins overtuigd van het belang van bedrijfsethiek, maar er kunnen al enkele kritische vragen gerezen zijn en die zijn ook terecht, want het is niet allemaal peis en vree in de praktische toepassing van bedrijfsethiek. Velen staan er kritisch of zelfs sceptisch tegenover. Ook voor mij is de grote vraag of al de nieuwigheden die we onder de noemer bedrijfsethiek kunnen plaatsen ook daadwerkelijk toepasbaar zijn en in de praktijk voor daadwerkelijke verbeteringen zorgen. Of zijn het slechts mooie woorden, een rage, een hype? En als de theoretische bespiegelingen en mooie woorden al gebruikt worden, waar ligt dan de grens tussen gebruik en misbruik van ethiek in het bedrijfsleven? Maar al te vaak wordt ethiek voorgewend om tijdelijk het vertrouwen van beleggers of consumenten voor zich te winnen. Is bedrijfsethiek in werkelijkheid misschien pure image-building?

We kunnen bijvoorbeeld de prangende kwestie even aanhalen van het bedrijf dat beslist heeft om een deontologische code op te stellen, maar waar de eerste die aan de alarmbel trekt rond een ethisch probleem, de zogenaamde *whistleblower* of klokkeluider, meteen geïsoleerd wordt op een negatieve wijze en misschien wel ontslagen wordt.

Deze kritiek was een van de aanleidingen voor mijn onderzoek, waarvan de titel niet voor niets *Bedrijfsethiek of –retoriek?* luidt. Het spreekt dus vanzelf dat ik hier ook de kritische kant aan het woord laat en om de problematiek nog duidelijker uiteen te zetten, zal ik aanvatten met een voorbeeld.

Voorbeeld: Koninklijke Olie/Royal Dutch/Shell

In hun boek *Zwartboek wereldmerken* schetsen Klaus & Weiss (Klaus & Weiss, 2002) een aantal kritische bedrijfsportretten, waaronder de multinational Koninklijke Olie, Royal Dutch of kortweg Shell.

Enkele bedrijfsgegevens kunnen de omvang en impact van dit bedrijf het best omschrijven. De omzet bedroeg in 2000 zo maar eventjes €162 miljard, waarvan €26 miljard voor de fiscus, terwijl het BNP van België in 1999 US \$ 246 miljard bedroeg. Wat de overheid (Nederland en Groot-Brittannië) aan dit bedrijf verdient is - op zijn zachtst gezegd - niet miniem en kan al enige bedenkingen opwekken rond de moeilijke relatie tussen overheid en bedrijfswereld. Het bedrijf stelt in totaal zo'n 95.000 mensen tewerk, is vertegenwoordigd in 130 landen, eigenaar van 50.000 tankstations en heeft dagelijks 20 miljoen klanten.

In 1995 echter bracht het schandaal rond de Brent Spar, het olieboorplatform dat in zee zou worden gedumpt, het imago van het bedrijf in gedrang. Milieuverenigingen hadden aan de alarmbel getrokken en miljoenen consumenten meden het gele logo wat tot een enorm zwaarwegende boycot leidde. In hetzelfde jaar werden in Nigeria 9 leden van het Ogonivolk geëxecuteerd onder dictator Sani Abacha. Onder deze leden was ook de bekende mensenrechtenactivist Ken Saro Wiwa. Shell werd beschuldigd van medeplichtigheid en samenzwering met het Nigeriaanse regime. Onder andere gaf het bedrijf in 2001 toe dat het militairen van wapens had voorzien om haar installaties te beveiligen.

Shell investeerde miljoenen in reclame en een imago van voorvechter van het milieu en dat het investeerde in sociale bijstand, arbeidsplaatsen, enzovoort. In Nigeria gingen de olielekages door

de verouderde pijplijnen nochtans nog altijd door en daarmee de vervuiling van lucht en water met alle gevolgen van dien. In 1992 werd de milieuschade al op €4 miljard geraamd. Daarbij vergeleken is de €60 miljoen die geïnvesteerd wordt in sociale doelen slechts een pleister op een etterende en steeds groter wordende wonde. Het imago werd met alle middelen opgepoetst, maar ondertussen werden alle logo's van Shell, maar ook van andere oliemaatschappijen van VLCC's (Very Large Crude Carrier) en andere olietankers verwijderd, zodat het bedrijf bij een eventuele olieramp geen ongewenste media-aandacht zou krijgen¹⁰⁸

Toch is het niet zo eenvoudig als door deze kritiek wel wordt voorgesteld. Sinds de gebeurtenissen met de Brent Spar is er volgens insiders wel degelijk een cultuurverandering aan de gang bij Shell. In een bedrijf met 95.000 werknemers is het vanzelfsprekend dat de cultuur niet zonder tegenslagen of moeilijkheden en van de ene dag op de andere veranderd kan worden. Daarnaast is Shell vandaag ook een van de grootste promotors van zonne-energie.

Recent echter is er een enorm schandaal uitgekomen rond Shell dat door sommige commentatoren qua grootte vergeleken wordt met het Enron-schandaal in de Verenigde Staten.¹⁰⁹ Shell blijkt jaren gelogen te hebben over de oliereserves waarover ze beschikt en dat is net het criterium waarop een oliebedrijf gewaardeerd wordt en waarop investeerders afgaan. Door een rapport dat onlangs uitgekomen is, blijkt Shell over de laagste oliereserves onder de grote oliemaatschappijen te beschikken. “*The final tally of the leakage from what was once seen as an enviable portfolio of assets, leaves Shell with just 14.5 billion barrels in its tank, a reserve life of just ten years, the lowest among the oil majors.*”¹¹⁰ Daarom kunnen we ons weerom vragen stellen bij het ‘ethisch engagement’ van dit bedrijf.

Imagobouw

De laatste jaren volgen boeken die de praktische kant van bedrijfsethiek aan de tand voelen elkaar steeds sneller op. In 2002 brachten Klaus Werner en Hans Weiss hun kritische werk *Zwartboek wereldmerken* uit en in 2003 kwam *Schone schijn: smerige streken in de strijd tussen burgers en bedrijven* van Eveline Lubbers op de markt. In beide werken worden de ethische codes en het ‘maatschappelijk engagement’ waarmee vele grote bedrijven tegenwoordig reclame maken zeer kritisch aangepakt. Zijn ze niet meer dan pure retoriek? Imagobouw? Volgens Werner & Weiss en Lubbers gaat het in de meeste gevallen inderdaad om *imagebuilding*. Volgens Lubbers wordt vooral geïnvesteerd in imagobouw, het onschadelijk maken van critici en het beïnvloeden van de publieke opinie. De praktijken die daarbij gebruikt worden gaan zeer ver. Zo was er bijvoorbeeld sprake van infiltratie in natuurbewegingen (McDonalds in Greenpeace London) en sponsoring van milieugroeperingen, waardoor deze hun kritiek inslikten (WWF Nieuw-Zeeland door Shell). Je zou er als lezer en als lid van een NGO wel eens paranoia van kunnen raken.

Eerder¹¹¹ liet ik al stemmen aan het woord die bepaalde eigenschappen van ons economisch systeem, die op zijn minst problematisch genoemd kunnen worden, blootleggen. De vraag die mij, en anderen met mij, zich stellen is naar echter naar de praktisch kant toe. Deze werken gaan vooral in op de praktische kant. Ze vragen zich af hoe de verhouding is tussen de inhoud van de communicatie van een bedrijf, hoe het zich voorstelt, en wat ze in praktijk doen of bewerkstelligen.

Sinds de jaren 70 liggen grote bedrijven geregeld onder vuur door mensenrechten- en milieu-activisten, waardoor hun imago, maar ook hun winst grote klappen moest incasseren. Die bedrijven houden ons nu voor dat ze aan al die problemen iets willen doen, door dikke milieu en sociale verslagen te produceren, ‘codes of conduct’, de zogenaamde gedragscodes op te stellen waarmee ze zichzelf regels willen opleggen om sociale en ecologische principes te respecteren. De modetermen zijn onder andere ‘corporate responsibility’, ‘corporate citizenship’ en naast de ‘shareholder value’ komt nu ook de ‘stakeholder value’ om de hoek kijken. Bedrijven proberen op die manier te tonen dat ze wel degelijk hun maatschappelijke rol willen opnemen. Personeel dat tijdens de werkuren tijd krijgt om sociaal werk te gaan doen voor de plaatselijke sociaal achtergestelden is niet alleen goed voor de teamgeest, maar natuurlijk ook voor het imago. Toch kan met de vele voorbeelden die in het boek van Klaus en Werner gegeven worden de vraag gesteld worden of die activiteiten niet slechts een marketingstunt zijn.

Voorbeeld van zogenaamd sociaal engagement (Mercedes)

De topman van Mercedes Jürgen Schrempp verklaarde dat “De waarde van een onderneming kan worden verhoogd als men bereid is ook een sociale verantwoordelijkheid in de onderneming en in de maatschappij op zich te nemen.”¹¹² Toch produceert een dochterbedrijf nog altijd mijnen die door het Amerikaanse (in tegenstelling tot het Duitse) Ministerie van Defensie als anti-personeelsmijnen geclassificeerd worden, zoals de “Mine-Flach-Flach” (MIFF) en de “Mine-Mulit-Splitter-Passiv” (MUSPA). Kan men dan nog spreken van een maatschappelijk geëngageerd bedrijf?¹¹³

Voorbeeld v.d. kwetsbaarheid v.e. imago & consumenten-macht (Nike)

Hoe kwetsbaar het imago van een groot merkbedrijf en hoe sterk de macht van de consument is, werd in 1997 duidelijk in New York toen Nike voor een regelrechte PR-ramp stond. De journaliste Naomi Klein was erbij en het geval wordt zo goed samengevat door Klaus en Werner dat ik het hier even in zijn geheel wil citeren:

“Tot een regelrechte PR-ramp voor Nike kwam het in het najaar van 1997 in New York. De sociaal werker Mike Gitelson, die zich om jongeren in de Bronx bekommerde, had, zoals hij de Canadese journaliste Naomi Klein vertelde “er genoeg van de kids in sportschoenen te zien rondlopen die ze zich niet konden veroorloven”. Gitelson vertelde hun dat de arbeiders in Indonesië slechts 2 dollar per dag verdienden en dat het Nike slechts 5 dollar kostte om de schoenen te fabriceren waarvoor zij tussen de 100 en 180 dollar betaalden. Hij vertelde hun ook dat Nike niet één schoen in de Verenigde Staten laat fabriceren. En dat dat een van de oorzaken was waardoor hun ouders zo moeilijk werk konden vinden. “Tsja, ouwe jongen, je wordt belazerd. Als iemand hier in de buurt je dat flikt, weet je wat je te doen staat.” Die zat. De jongeren stuurden eerst brieven aan Nike-chef Phil Knight en eisten hun geld terug. Het concern reageerde met nietszeggende standaardbrieven. “Toen werden we pas echt kwaad en besloten een demonstratie te organiseren,” aldus Gitelson.

¹¹² WERNER, K., WEISS, H., *Zwartboek wereldmerken, en hun praktijken*, uitgeverij Elmar, Rijswijk, 2002, p.18.

¹¹³ Idem.

Vervolgens trokken 200 elf- tot dertienjarigen naar “Nike-Town”, een soort evenementen-supermarkt van het concern in New York. Schreeuwend en joelend stortten de kinderen vuilniszakken vol stinkende oude sportschoenen voor de voeten van het bewakingspersoneel uit – onder het belangstellende oog van de media. Te midden van de camera’s groeiden de overwegend zwarte en Latijnsamerikaanse kinderen boven zichzelf uit. Een van de activisten – een dertienjarige jongen uit de Bronx – keek recht in de camera van een groot tv-station en richtte een boodschap tot het concern die de reclamemanagers het zweet op het voorhoofd deed staan: “Nike, wij hebben je gemaakt. En we kunnen je ook breken.”¹¹⁴

Twijfelachtige verbeteringen

Arbeidsomstandigheden

Nike wist uiteraard dat zijn imago, waar miljarden dollars in geïnvesteerd waren, op deze manier een enorme deuk had gekregen en er iets aan moest gedaan worden. De multinational gaf veel van de misstanden toe en beloofde beterschap. Die beterschap is er ook in lichte mate geweest. Veel van de zogenaamde ‘sweatshops’ kregen nooduitgangen, brandblusapparaten, strengere controles tegen kinderarbeid, enzovoort. Maar aan het kernprobleem werd niets veranderd, integendeel. Nike is net als andere multinationals nog altijd niet van plan passende lonen uit te betalen en door de strengere sociale en veiligheidsmaatregelen die de toeleveringsbedrijven werd opgelegd, maar zonder dat hen daarvoor meer financiële middelen werden bezorgd, is er nu nog minder geld over voor de lonen van de arbeiders zelf. Het heilige doel van winstbejag blijft primeren.

Managementtechnieken

Naast de kritiek op arbeidsomstandigheden en dergelijke is er ook kritiek te horen van hedendaagse managers op de vele hypes in het wereldje, zoals bijvoorbeeld ‘empowerment’. Judith Mair is één van die managers. Deze Duitse bedrijfsleidster (32) houdt in haar boek *Het is mooi geweest. Het kantoor is geen pretpark*¹¹⁵ een pleidooi voor een strikte regels op het werk met een strikte baas. Ze gaat tekeer tegen de hype om werknemers meer verantwoordelijkheid te bieden (empowerment) met het argument dat werknemers niet meer verantwoordelijkheid willen hebben, die meestal toch resulteert in meer vergaderen en werk mee naar huis waar de werknemer toch niet voor vergoed werd. Die managementtheorieën hebben volgens haar dus een pervers effect. Daarom heeft ze in haar eigen bedrijf een aantal regels opgesteld die op het eerste zicht streng lijken, maar ervoor zorgen dat haar werknemers geen werk mee naar huis moeten nemen.¹¹⁶ Werk hoeft niet leuk te zijn, maar efficiënt met beperkte verantwoordelijkheden.

Een andere kritiek¹¹⁷ is dat managementtheorieën vooral Platoons zijn, maar dan ontdaan van zijn mooie doel. In Plato’s visie op de staat moest ieder het werk uitvoeren waar hij van nature uit best voor geschikt was, met andere woorden het ging om efficiëntie, maar dit alles was bij Plato gericht op het bereiken van ‘het schone, het ware en het goede’. Een arbeidsdeling gericht op efficiëntie vinden we ook terug in hedendaagse bedrijven, maar met

¹¹⁴ WERNER, K., WEISS, H., *o.c.*, p.20.

¹¹⁵ MAIR, J., *Het is mooi geweest. Het kantoor is geen pretpark.*, Roularta Books. ISBN 90-5466-583-1

¹¹⁶ Leve de routine van de alledaagse werkdag, De Standaard, 25/10/2003. Niemand vraagt nog om meer te vergaderen, De Tijd, 18/11/2003.

¹¹⁷ HEUTS, L., De kantine: efficiency & achterklap, Filosofiemagazine nr. 8, 2003.

een veel minder fraai doel: winstmaximalisatie en vergroting van het marktaandeel. Mensen en hun arbeid zijn er geen doel op zich, alleen de output telt. Het resultaat is een ziellose onderneming. Als er dan door moderne managementtechnieken al getracht wordt om de sfeer toch iets 'leuks' mee te geven, druipt de gemaakte 'leukigheid' er meestal vanaf. Volgens Leon Heuts kan de heersende bedrijfscultuur perfect afgelezen worden aan de manier waarop de kantine ingericht is en wat er zich afspeelt. Daar zijn de doelen van een bedrijf zichtbaar. Overall zien we managementplatonisme waarbij het draait om efficiëntie. Cateringbedrijven trachten de kantine 'leuk' te maken, maar niets zo erg als een 'leuk-formule'. Hij haalt ook nog Joep Schrijvers aan die in zijn werk *Hoe wordt ik een rat?* op een cynische toont dat het enige dat telt in een bedrijf het resultaat is. Toch blijft een bedrijf menselijk en dus hoogst inefficiënt, maar arbeid is ook – om het met een term van Aristoteles te zeggen – een praxis, een menselijke activiteit en meer dan alleen een productiefactor. Ze is ook op zich waardevol.

Met die argumenten kunnen we ook een kritiek formuleren op bedrijven die een mooie missie formuleren, maar hun personeel als louter productiefactoren beschouwen. 'Worden ze te duur? Eisen ze teveel? Dan verhuizen we naar een goedkoper land.'

Op globaal vlak kunnen we waarnemen dat door invoering van aanzienlijk strengere ecologische en sociale voorwaarden voor ondernemingen ertoe heeft geleid dat productieplaatsen eenvoudig naar gebieden met lagere standaarden overgebracht worden. Met als gevolg dat onze milieu en sociale problemen gewoon geëxporteerd worden naar armere landen. Dat heeft dan weer tot gevolg dat er massaontslagen vallen en eisen tot vermindering van sociale rechten gesteld worden door grote bedrijven maar ook werknemers en politici. Ondernemingen handelen ethisch in onze landen, maar niet daarbuiten. Ze meten met twee standaarden. De rechtvaardiging daarvoor luidt dat in een andere context, andere standaarden, andere waarden heersen. Men doet kortom aan cultuurrelativisme.

Protest

Werner & Weiss tonen ook aan dat het protest tegen dit soort praktijken langzaam vastere en een meer georganiseerde vorm begint aan te nemen. De beweging tegen de toenemende macht van de concerns werd in 1999 voor het eerst door de ganse wereldpers gehoord toen tienduizenden demonstranten een bijeenkomst van de Wereldhandelsorganisatie (WTO) in Seattle verhinderden. Tegenwoordig bijgenaamd 'The Battle of Seattle'. Deze manifestatie heeft sindsdien verschillende vervolgen gekent in Praag (2000) op een bijeenkomst van het Internationaal Monetair Fonds (IMF), in Davos (2001) naar aanleiding van het jaarlijkse World Economic Forum en ondertussen is er al een eerste World Social Forum geweest in het Braziliaanse Porto Alegre. De beweging is zeer divers, maar de gemeenschappelijke 'vijand' is duidelijk: de multinationals en hun institutionele bondgenoten, het WTO, IMF en de Wereldbank. Het verwijt is dat ze hun steeds groeiende machten steeds minder wordende politieke controle misbruiken ten koste van de sociaal zwaksten in de hele wereld. Werner en Weiss pleiten voor een broodnodige democratisering van bovenstaande economische instellingen, want het is niet de globalisering zelf, maar de uitbuiting door de machthebbers (geldschietters van die instellingen) die aangeklaagd wordt.

Hoofdstuk VIII: Implementatiemethoden en voorwaarden voor een geslaagde bedrijfsethiek

Inleiding

Er is heel wat literatuur te vinden over bedrijfsethiek, wat het betekent, wat de noodzaak ervan is, in welke situaties het toegepast wordt, tot welke verbeteringen het kan leiden enzovoort, maar hoe nu zo'n ethisch proces op gang gebracht moet worden in een bedrijf of instituut wordt zo goed als nauwelijks of heel summier besproken en bestaat meestal uit niet meer dan een bespreking van enkele *audits*.

Implementatiemethoden

De ethische audit

Een audit gaat van de juiste vooronderstelling uit dat ethiek niet plots geïntroduceerd moet worden in een bedrijf, maar altijd al in meer of mindere mate aanwezig is in een bedrijf. Met een audit kan dan nagegaan worden hoe het met dat 'ethisch gehalte' staat. Wat de ideale vorm van een audit volgens de handboeken is, hebben we al eerder besproken.¹¹⁸

De casuïstiek

Een tweede mogelijkheid om ethiek te introduceren in een bedrijf is door de bedrijfsleiders, de managers, om het cru te stellen een 'ethische heropvoeding' te geven. Daarbij wordt dan vooral uitgegaan van de overtuiging dat de leiding van het bedrijf een voorbeeldfunctie heeft en door zich 'ethisch te herbronnen' de bedrijfscultuur mee kan veranderen. Daaromtrent zijn in de managementliteratuur al honderden boeken beschreven met allerlei regeltjes en weetjes, maar uiteindelijk komt het neer op iets dat men *casuïstiek* noemt.

Vaak wordt ethiek opgevat als een soort wetten en regelsysteem, alsof je om ethisch te handelen slechts enkele al dan niet abstracte voorschriften te volgen en toe te passen hebt. Die visie gaat volledig voorbij aan de dagelijkse praktijk of de situationele context. In praktijk blijken er gegeven een bepaald dilemma meerdere oplossingen te zijn, die allemaal met meer of minder goede argumenten gerechtvaardigd zijn. Daarbij kunnen conflicten ontstaan tussen tegengestelde waarden en normen van verschillende stakeholders. De praktijk of kunst om een ethische afweging te maken heet 'casuïstiek'. Volgens Van Gerwen en Verstraeten is dit een methode die zijn wortels al heeft bij de oude Grieken en vooral voor rechters, artsen en beleidsverantwoordelijken een grote rol speelt.¹¹⁹ Zij kunnen net als managers niet op een exacte wetenschap terugvallen, een directe toepassing van regel op feit is in de meeste gevallen niet mogelijk. Het gaat telkens om een afweging van situationeel en contextgebonden gevallen. In de casuïstiek leert men via gevallenstudies van bepaalde typische problemen om

¹¹⁸ Supra, pp. 60-61.

¹¹⁹ VAN GERWEN, J., VERSTRAETEN, J., *o.c.*, 2002, p. 202.

met die particulariteit om te gaan en een (ethische) afweging te maken. Het is geen exacte wetenschap, maar men dient wel methodisch te werk te gaan en daartoe geven van Gerwen en Verstraeten een modelvragenlijst mee voor casusanalyse.¹²⁰

Bedrijfscodes en ethische labels

In het vorige hoofdstuk hebben we al kort besproken dat na een ethische evaluatie, het descriptieve deel, ook een actief deel moet komen. De resultaten van de evaluatie kunnen zowel expliciet als impliciet verwerkt worden en meestal gebeurt dit aan de hand van de invoering van een ethische code of een bepaald ethisch label.

Nu zijn er in de praktijk grofweg twee manieren om de implementatie van een ethische code aan te vatten. Ten eerste kan men *top-down*, van boven naar beneden, en ten tweede kan men *bottom-up* werken door eerst na te gaan wat op de werkvloer leeft en met die waarden een ethische code samenstellen. In praktijk zijn er natuurlijk ook mengvormen van deze benaderingen.

De top-down methode is de meest bekende vorm van ethiek in een bedrijf, namelijk aan de hand van een deontologische code die van boven af, door het bedrijfsbestuur, wordt opgelegd. Deze benaderingswijze is tegenwoordig zeer populair. Heel veel grote bedrijven hebben al een 'ethische code', '*ethical charter*', 'deontologie' of een andere term voor eenzelfde benadering van ethiek en deze trend is stijgende. In Nederland heeft 38% van de 100 grootste bedrijven een ethische code in gebruik.¹²¹ Het is ook de meest zichtbare vorm voor het implementeren van ethiek in een bedrijf of organisatie in het algemeen.

In een bottom-up methode wordt gepeild naar de normen en waarden die leven in het bedrijf en wordt het personeel zoveel mogelijk betrokken bij het uitkristalliseren van die normen en waarden tot een ethische code, deontologie of een top van een aantal waarden. De meest zuivere bottom-up methode die ik heb kunnen vinden is in de managementliteratuur het werk *Managing by Values*[®] van Blanchard en O'Connor (USA). Deze auteurs wijzen erop dat door het introduceren van een management op basis van waarden een nieuwe hiërarchie ontstaat in het bedrijf. De waarden die uit de methode naar boven komen moeten bovenaan in de hiërarchie komen te staan, dat wil zeggen boven de directie, zodat iedereen ze zou moeten volgen. Blanchard en O'Conner onderscheiden zoals eerder al vernoemd vier pijlers waarop een organisatie gebaseerd is: klanten, aandeelhouders, personeel en speciale belangengroepen (KAPS). Deze visie is een simplistische versie van het werk van Freeman (1984), maar de auteurs hebben wel een aantal belangrijke zaken te melden rond het invoeren van een bedrijfsethiek. Volgens hen voltrekt dat zich in vier fasen. Ten eerste moet de missieverklaring en de waarden van het bedrijf geformuleerd worden. Daarbij moeten zowel aandeelhouders, directie, sectieleiders, medewerkers, klanten als andere belanghebbenden geconsulteerd worden. In een tweede fase moeten die normen en waarden overgebracht of bekend gemaakt worden op bijeenkomsten, in promotiemateriaal, in de bedrijfscommunicatie (zowel officieel als niet officieel), enzovoort. De derde fase is één van de moeilijkste die even bepalend is voor de slagingskans van de implementatie van de bedrijfsethiek. In die derde fase dienen de opgestelde waarden of de bedrijfscode zo men wil, aangesloten te worden bij de dagelijkse praktijk. Zowel op individueel vlak, in team als op vlak van de organisatie in zijn geheel dient men na te gaan wat de waarden op al die vlakken concreet inhouden. Dat kan worden volgens de auteurs best gedaan door de waarden te expliciteren in concrete normen en

¹²⁰ VAN GERWEN, J., VERSTRAETEN, J., *o.c.*, 2002, p. 203.

¹²¹ KAPTEIN, S.P., KLAMER, H.K., TER LINDEN, J.C.J., *De integere organisatie, het nut van een bedrijfscode*, p. 41, brochure van de Vereniging NCW, <http://www.stichtingncw.nl/>, het Centrum voor maatschappij-betrokken management van de Vereniging VNO-NCW, i.s.m. KPMG Ethics & Integrity Consulting en Stichting Beroepsmoraal en Misdaadpreventie (Nederland). ISBN 90-5771-029-3.

regels. De vierde fase houdt in dat de geëxpliciteerde waarden voortdurend of tenminste regelmatig moeten herzien worden in het licht van veranderingen in het bedrijf of bij een van de andere belangengroepen. Deze vier fasen zijn allemaal even belangrijk als men over een geslaagde implementatie van *Managing by Values*, in hun geval, of in het algemeen van ethiek in het bedrijf wil spreken.

Een top-down en een bottom-up benadering zijn wat een theoreticus kan onderscheiden, maar in praktijk gaat het meestal om mengvormen waarbij het ene of het andere aspect doorweegt al naar gelang de grote van het bedrijf, de mate waarin belang gehecht wordt aan de opinie van het personeel en andere factoren.

Hoe dient een bedrijfscode ontwikkeld en ingevoerd te worden?

In de meeste handleidingen legt men de nadruk op het feit dat het introduceren van ethiek of het expliciteren van bestaande waarden in een bedrijf altijd een proces is. Het gaat om een implementatieproces, waarbij zowel voor als na het opstellen van de ethische code een aantal voorwaarden zeer belangrijk zijn voor het slagen van dat implementatieproces.

Dilemma's bij het opstellen van een bedrijfscode

Tijdens het opstellen zijn er een aantal vragen die bewust moeten gesteld worden en waar een duidelijke keuze in moet gemaakt worden. Het betreft een aantal dilemma's die zowel betrekking hebben op de inhoud van de bedrijfscode als de wijze waarop ze ingevoerd wordt. In een brochure *De integere organisatie: het nut van een bedrijfscode* van de Stichting NCW¹²², die tot stand kwam in samenwerking met KPMG Ethics & Integrity Consulting en het Nederlandse Nationaal Platform Criminaliteitsbeheersing Stichting Beroepsmoraal en Misdaadpreventie, worden deze belangrijke praktische dilemma's expliciet geformuleerd. Ik vernoem er hier enkele.

Een eerste vraagstuk betreft de afweging tussen een snelle invoering en een procesmatige aanpak. Bij de eerste wordt top-down gewerkt, waarbij een selecte groep een code uitschrijft die acute problemen snel kan aanpakken, maar daarbij bestaan de gevaren dat de code niet genoeg draagvlak heeft onder het personeel, dat de code een te persoonlijke visie is van de opstellers of bepaalde problemen van de werkvloer niet aan bod komen omdat ze door de opstellers niet gekend zijn. Aan de andere kant kan men kiezen voor een bottom-up aanpak, maar deze mag ook niet leiden tot eindeloze discussies, want wanneer medewerkers geen vorderingen zien, zal de aandacht voor het proces snel verslappen.

Een tweede dilemma dat kan ontstaan is of de code moet bestaan uit concrete regels of eerder uit algemene waarden. Concrete regels zorgen voor helderheid en eenduidigheid, maar hebben ook bepaalde risico's en nadelen. Zo zijn regels nooit sluitend, doen ze te weinig beroep op de persoonlijke verantwoordelijkheid, kunnen demotiverend werken en lopen dikwijls achter op de feiten. Een formulering in de vorm van waarden heeft het voordeel dat ze werknemers in positieve zin stimuleren, maar kan ook te algemeen geformuleerd worden, waardoor ze nog weinig houvast bieden voor de medewerkers.

Bij het opstellen van de code kan ook de vraag worden gesteld of ze nu descriptief of prescriptief moet opgesteld worden. Moet ze de bestaande waarden van het bedrijf weergeven of moet de bedrijfscultuur net in een nieuwe richting gestuurd worden? Zoals we eerder in het

hoofdstuk over de normatieve bedrijfsethiek gezien hebben, zijn beide noodzakelijk. Ten eerste moet een ethische code genoeg aansluiten bij de bestaande waarden om genoeg draagvlak te hebben, maar ten tweede kan ze ook gebruikt worden om kromgegroeide situaties recht te trekken.

Een laatste belangrijke vraag, die onvermijdelijk opkomt eens de code geformuleerd is betreft de naleving ervan. Aan de ene kant moet men kunnen vertrouwen op de verantwoordelijkheid en integriteit van de werknemers, maar anderzijds is een zekere vorm van controle noodzakelijk. Dit dilemma zou men ook kunnen formuleren in termen van collectieve verantwoordelijkheid versus individuele verantwoordelijkheid. Door de aard van een ethische code is het onmogelijk om de controle in exacte formele procedures te vatten, maar daarom kan bijvoorbeeld vertrouwd worden op sociale controle. Deze sociale controle, waarbij werknemers elkaar aanspreken als ‘onethisch gedrag’ wordt vastgesteld, dient echter te worden gestimuleerd en is gebaseerd op de betrokkenheid van werknemers bij ‘hun’ organisatie. Aan de andere kant moet er ook zorg voor gedragen worden dat er geen cultuur van collectief wantrouwen ontstaat.

Ontwikkelen van een bedrijfscode

Zoals eerder al vermeld, wordt dit praktische, maar zeer belangrijke aspect van de praktische implementatie van een bedrijfsethiek nauwelijks besproken in de ‘academische lectuur’. In het handboek van Van Gerwen en Verstraeten vinden we volgende regels, maar zonder veel uitleg erbij.¹²³

- Voorbereiding
 - Het initiatief ligt bij de leiding van het bedrijf (Raad van Bestuur, aandeelhouders, stichter/eigenaar, management)
 - Raadplegen van betrokkenen (stakeholders) rond volgende items:
 - Inhoud van de code
 - Concrete implementatie van regels
 - Aansprakelijkheid van medewerkers bij niet naleven
 - Code moet gedragen worden door een meerderheid van de medewerkers van alle niveaus
- Nazorg (na eensgezindheid)
 - Duidelijke afspraken maken over de verdere implementatie
 - Verspreiden van de code naar alle stakeholders
 - Management dient kennis en naleving ervan controleren
 - Aanstellen van vertrouwenspersoon of commissie als aanspreekpunt voor klachten, met bescherming van de klager
 - Regelmatige herziening (door Raad van Bestuur)
 - Nieuwe personeelsleden moeten bij hun opleiding de code leren en de specifieke regels die daaruit zijn afgeleid

Voorlopig is deze praktische kant enkel terug te vinden in handleidingen van consultancy bureaus ofwel in de vorm van brochures. De eerder vermelde brochure van de Stichting NCW *De integere organisatie: het nut van een bedrijfscode*, bespreekt deze implementatie wel en het is een van de enigste bronnen op dit vlak. Door de brochure vorm van het document is de uitleg nog altijd beknopt, maar al iets uitgebreider dan het bovenstaande schema. Wat de invoering betreft komen de aanbevelingen van de Stichting NCW echter zeer goed overeen

¹²³ VAN GERWEN, J., VERSTRAETEN, J., *o.c.*, 2002, pp. 210-11.

met die van Van Gerwen en Verstraeten, maar ook met het werk van Blanchard en O'Connor.¹²⁴

Vier fasen

De vier fasen bestaan uit het ontwikkelen, invoeren, monitoren en evualueren en externe verantwoording van de code.

In de eerste fase, die meestal enkele maanden in beslag neemt, wordt de bedrijfscode geformuleerd. Het eerste wat dient te gebeuren volgens de Stichting NCW is het oprichten van een projectgroep, die verantwoordelijk is voor de opzet, voortgang en ondersteuning van het project. Deze projectgroep stelt ook een eerste conceptcode op. In een volgende stap dient overleg gepleegd te worden met de directie, waarbij het essentieel is dat deze de oprechte intentie toont om het project te steunen. Het is van het grootste belang dat de medewerkers van bij het begin van het project ruim geïnformeerd worden, omdat dit het draagvlak van de code zal bevorderen en om aan te tonen dat het management het project serieus neemt. In een volgende stap wordt op een of andere manier gecommuniceerd met alle of een representatieve selectie van de medewerkers rond de bestaande dilemma's. Daarbij zullen de normen die meespelen en door de medewerkers als belangrijk geacht worden naar boven komen. De projectgroep analyseert de verzamelde dilemma's en tracht de normen en waarden die erin besloten zitten eruit te destilleren om zo een eerste ontwerpcode samen te stellen. Eens die dan vastgesteld is door de directie, kan aan de tweede fase begonnen worden.

In een tweede fase wordt de code ingevoerd. Daartoe moet een invoeringsplan opgesteld worden door de directie en de projectgroep. Voor een succesvolle implementatie is het belangrijk dat alle afdelingen van het bedrijf de code bespreken en vertalen naar hun eigen werksituatie, maar ook dat de randvoorwaarden voor het naleven van de code voldoende aanwezig zijn. Om die sterke en zwakke punten van de organisatiestructuur en –cultuur in kaart te brengen, kan beroep gedaan worden op een extern bureau dat een audit uitvoert. De volgende stap is natuurlijk om het opgestelde invoeringsplan uit te voeren. Daarbij zal de discrepantie tussen actuele situatie en de gewenste situatie de omvang en intensiteit van het invoeringsproject bepalen. Voor het uitvoeren van het invoeringsplan geeft de Stichting NCW in haar brochure een aantal methoden mee. Ten eerste kan men top-down of bottom-up werken, waarbij respectievelijk ofwel de top van de hiërarchie ofwel de medewerkers in de verschillende afdelen beginnen met hun opvattingen uit te werken. Ten tweede kan dit uitvoeren geconcentreerd of in een zeer uitgebreid tijdsbestek voltrokken worden. Ten derde kan ofwel een gestandaardiseerde aanpak, die voor elke afdeling hetzelfde is, worden opgelegd, ofwel een soort menukaart meegegeven worden, waarmee de verschillende afdelingen meer vrijheid krijgen om de code te integreren. Ten vierde is het mogelijk om ofwel een lid van het management ofwel een externe trainer aan te stellen om de implementatie in de verschillende afdelingen van het bedrijf te begeleiden.

Na het invoeren van de code is het in een derde fase heel belangrijk dat het management erop toe ziet dat de code in het dagelijkse handelen nageleefd wordt. Ze dient daarbij haar permanenten steun en aandacht te geven, maar ook het goede voorbeeld te geven. Het is ook mogelijk om de evaluatie expliciet te maken. Daartoe dienen eerst een aantal doelstellingen, criteria en indicatoren voor het naleven van die doelstellingen vast gesteld te worden. Zachte indicatoren zijn bijvoorbeeld periodieke enquêtes of gesprekken en harde indicatoren zijn dan objectieve feiten als, bijvoorbeeld, diefstal, fraude, ziekteverzuim en klachten allerhande. De evaluatie kan eenmalig zijn, maar een periodieke terugkerende evaluatie is gewenst. Op basis van de verkregen informatie kan dan en rapport opgemaakt worden waarin staat in welke mate

¹²⁴ KAPTEIN, S.P., KLAMER, H.K., TER LINDEN, J.C.J., *o.c.*, p. 34-40.

het bedrijf of de afdeling voldoet aan de concrete doelstellingen die uit de bedrijfscode zijn afgeleid. Als laatste wordt op basis van de rapporten actie ondernomen ter verbetering. Die permanente evaluatie en de stappen ter verbetering verhogen de gevoeligheid en de perceptie van het belang van de bedrijfscode en kan ook op die manier voor een goede of verbeterde werking zorgen.

Een code kan in een vierde fase ook naar buiten gebracht worden, maar de voorwaarde is dat de drie eerdere fases volbracht zijn, want pas dan heeft het zin om extern verantwoording af te leggen. Die verantwoording kan reactief zijn, als antwoord op gestelde vragen van buitenaf, maar de nieuwste trend is dat het bedrijf ook een pro-actieve rol opneemt ten opzichte van de maatschappij en zelf actie onderneemt en rapportering naar buiten brengt. In die vierde fase staat niet het functioneren van een bedrijfsonderdeel centraal, maar wel de relatie tussen de organisatie en haar omgeving. De meting, rapportage en verificatie of certificatie verloopt grotendeels hetzelfde als de interne evaluatie in fase drie, maar kan in fase vier voor de geloofwaardigheid best door een onafhankelijke externe partij volbracht worden. Op die manier kan de organisatie de dialoog met haar omgeving, met haar stakeholders aangaan, maar slechts als de eerste drie fasen volbracht zijn.

Expliciete voorwaarden en legitimatie

De belangrijkste vraag waarmee ik dit onderzoek gestart ben is die naar de voorwaarden voor het slagen van een implementatie van een expliciete bedrijfsethiek of een ethisch proces in een bedrijf. Wat zijn de parameters voor een waarachtige bedrijfsethiek? Wat zijn de voorwaarden waar aan moet voldaan zijn om het publiek en de critici te overtuigen dat het om een waarachtig werkend ethisch proces gaat? Welke zijn nu de voorwaarden die we uit al het voorgaande kunnen afleiden?

Waarachtige inzet en steun van management en bedrijfsleiding

Een eerste, heel belangrijke voorwaarde voor een geslaagde implementatie is de inzet van de bedrijfsleiding. Het moet zeer duidelijk zijn dat het bedrijfsmanagement met volle steun en inzet achter het project staat.

Het is namelijk de bedrijfsleiding die de belangrijkste beslissingen neemt en daarbij vaak moeilijke keuzes en ethische afwegingen moet maken. Hun beslissingen hebben een invloed op alle andere werknemers van het bedrijf, maar ook op de andere *stakeholders*, zoals aandeelhouders, klanten, leveranciers en omgeving van het bedrijf. Als de bedrijfsleiding geen duidelijk afgewogen ethische beslissingen maakt, wie dan wel? Ten tweede heeft de bedrijfsleiding een heel belangrijke voorbeeldfunctie, want wie zou zich aan ethische regels houden als zijn of haar baas het niet doet? Daarom is de perceptie van de inzet en onvoorwaardelijke steun van de bedrijfsleiding voor het ethisch project van fundamenteel belang.

Voldoende draagvlak

Om een ethische code te introduceren in een bedrijf is het een absolute vereiste dat er voldoende draagvlak voor bestaat onder de werknemers. Zo niet, dan blijft het een vodge papier, een dode letter, die ergens diep onderin een schuif vergeten wordt, met uitzondering misschien van publicitaire doeleinden.

Een ethische code geldt voor het hele bedrijf, niet voor het management alleen en daarom moet zoveel mogelijk de stem van alle werknemers gehoord worden, want wie volgt een code waar hij zelf niet mee akkoord gaat? Ten omvat een code bepalingen die betrekking hebben op heel wat stakeholders en het is niet alleen het management, maar alle werknemers die met verschillende stakeholders in contact komen en daarbij hun verantwoordelijkheden moeten opnemen. Vandaar dat een – op zijn minst gedeeltelijke – bottom-up aanpak noodzakelijk is.

Naast deze praktische redenen kan men ook nog op grond van ethische gronden stellen dat er een voldoende draagvlak moet zijn voor en werknemers moeten geconsulteerd worden rond de ethische code. In de uiteenzetting over het deontologisch model¹²⁵ hebben we gezien volgens Kant ethiek essentieel een persoonlijke zaak is. Een belangrijk deel van ethiek draait om autonomie, vrijheid, waardigheid en respect. Uiteindelijk komt ethiek neer op een persoonlijke beslissing, een beslissing die iedere werknemer bij elke handeling voor zich telkens weer moet maken. De derde formulering van de Categorische Imperatief handelde over ‘het rijk van de doelen op zich’ of de morele gemeenschap. Elke organisatie van mensen is een morele gemeenschap, want iedere persoon is een doel op zich. Elke wet die in zo’n gemeenschap heerst, moet gedragen worden door elk van de individuen, moet universaliseerbaar zijn en dus beantwoorden aan de eerste formulering van de Categorische Imperatief. Omdat het zo belangrijk is dat iedereen met de heersende wetten, of in dit geval met de ethische code, akkoord gaat, moeten de werknemers of alleszins een representatieve selectie ervan geconsulteerd worden bij de opstelling van de code.

Het zijn trouwens niet alleen de werknemers die tot die morele gemeenschap behoren, maar ook de andere groepen die het bedrijf beïnvloeden of erdoor beïnvloed worden, kortom de stakeholders. Want ook zij zullen door het invoeren van de ethische code beïnvloed worden. Om die reden zouden volgens de Kantiaanse ethiek ook zij moeten betrokken worden bij het opstellen van de code.

Procesmatig

Een derde voorwaarde voor een geslaagd implementatieproces is een procesmatige aanpak. De invoering van de ethische code moet in stappen verdeeld worden, waarbij voldoende tijd aan elk onderdeel besteed wordt.

Een bedrijfsethiek kan niet van de ene dag op de andere geïntroduceerd worden, want op die manier gaat ze voorbij aan de essentie ervan, namelijk dat ze gedragen moet worden door de ganse organisatie en dat ethiek een proces is of een discussie. Zonder een procesmatige aanpak kan er onmogelijk een draagvlak (vorige voorwaarde) ontstaan, of als die wel al zou bestaan, dan is het enkel een beschrijving van de al bestaande bedrijfscultuur. Bij de laatste mogelijkheid wordt het prescriptieve element, het formuleren van positieve doelen, het tweede niveau van ethiek uit het oog verloren en is daarom onvolledig.

Opvolging

In de procesmatige aanpak zijn de vier fasen van ontwikkelen, invoeren, evalueren en externe verantwoording van de code even belangrijk. Vaak wordt na de eerste fase, die al enkele maanden in beslag kan nemen, te weinig aandacht besteed aan de tweede en derde fase, die minstens even belangrijk zijn, of zonet belangrijker, om voor een geslaagde implementatie te zorgen, waarbij iedereen de code ‘internaliseert’ in zijn of haar gedrag. Eens men zover is, kan men in een vierde fase de discussie met de maatschappij aangaan, het proces extern laten evalueren, maar ook zelf met de nieuwe houding naar buiten komen.

¹²⁵ Supra, p. 62.

Ethiek is niet iets wat je eenmalig introduceert, maar iets dat doet overgebracht, bediscussieerd, geëvalueerd, opgevolgd en bijgestuurd moet worden. In de verschillende stakeholdergroepen kunnen de verwachtingen, ethische normen en waarden veranderen door de tijd heen, waardoor ook de vastgelegde ethische code zal moeten bijgestuurd worden. Ethiek is een *never ending process*.

Communicatie

Een efficiënte communicatie is ongetwijfeld een van de belangrijkste voorwaarden voor het slagen van het implementatieproces. Van begin tot einde moet met de verschillende stakeholders gecommuniceerd worden; niet alleen met werknemers, maar ook andere belangengroepen.

De redenen zijn vooral van praktische aard. Ongetwijfeld zouden we veel argumenten kunnen halen uit de psychologie, maar ik haal hier slechts een voorbeeld aan uit de managementliteratuur. Daar vinden we dat de activiteiten van managers uit vier belangrijke groepen bestaan: traditioneel management, *human resource management*, communicatie en *networking*¹²⁶. Bij de meeste managers gaat gemiddeld 29% van de tijdsbesteding naar communicatie, maar het significante verschil met managers die effectief genoemd werden bleek het feit te zijn dat ze 44% van hun tijd besteden aan communicatie!¹²⁷

Inhoudelijke voorwaarden

Ethische codes zijn verbazend opvallend in hun inhoudelijke gelijkheid en volgens mij zijn dan ook de eerder genoemde structurele voorwaarden het belangrijkste. Toch moet inhoudelijk ook op een aantal voorwaarden gelet worden.

Evenwicht tussen algemene waarden en concrete regels

Zo moet er, zoals aangegeven bij de dilemma's rond een bedrijfscode, een evenwicht gevonden worden tussen algemene waarden en concrete regels. Langs de ene kant mag de ethische code geen te algemene en vage indruk geven, omdat ze dan te vanzelfsprekend wordt, teveel vatbaar voor interpretatie of gewoon niet praktisch toepasbaar. Langs de andere kant moet vermeden worden dat de code de vorm gaat aannemen van een concrete handleiding met enkel regeltjes. Het gevaar bestaat dan dat men zich enkel aan die regels zal houden en men in situaties die niet exact beschreven worden handelt met de redenering: 'Het is toch niet verboden?'

Evenwicht tussen conformerend en veranderend

Zoals in de derde voorwaarde al aangegeven werd, moet de ethische code inhoudelijk een evenwicht trachten te bereiken tussen conformeren aan de heersende bedrijfsmoraal en veranderen van ongewenste praktijken.

Zonder het eerste heeft de code geen draagvlak en zal ze bijgevolg ook niet werken, want een ethische code kan niet repressief afgedwongen worden, dan is het namelijk geen *ethische* code meer. In de uitleg over de Kantiaanse ethiek hebben we gezien dat ethische beslissingen niet afhankelijk mogen zijn van externe dwang. Het is enkel de innerlijke morele wet, die het

¹²⁶ Daarmee worden activiteiten bedoeld die samengevat kunnen worden onder de noemer 'interactie met mensen en groepen buiten de organisatie'.

¹²⁷ MOSLEY, D.C., PIETRI, P.H., MEGGINSON, L.C., *Management: leadership in action*, (5th ed.), Harper Collins College Publishers, New York, 1996, p. 28-30.

individu de juiste keuze wijst. Enkel op die manier kan het individu ‘auto-noom’, ‘zelf-regulerend’ of vrij zijn.

Toch wordt in een bedrijf over het algemeen geen ethische code ingevoerd als daar geen noodzaak toe is, dat wil zeggen dat als er een code wordt ingevoerd deze meestal ook de bedoeling heeft om ‘onethische’ praktijken waarvan men weet heeft te veranderen of te voorkomen in de toekomst. Ook het tweede niveau van de ethiek, het visionaire, toekomstgerichte of voorschrijvende deel moet aanwezig zijn in de ethische code.

Verantwoordelijkheden naar alle stakeholders

In de ethische code moeten de verantwoordelijkheden naar *alle* stakeholders toe uitgeschreven worden, zowel intern als extern.

Als men een waarachtig ethisch proces wil introduceren in een bedrijf kan dat onmogelijk slechts gedeeltelijk gedaan worden. De omgeving ziet een bedrijf namelijk als een geheel; het is het totaalbeeld dat telt. Op persoonlijk vlak vraagt het derde niveau van de ethiek om alle rollen te integreren in een *moral character* of een integrale morele persoonlijkheid. Parallel daaraan moet ook een organisatie of een bedrijf dit derde ethische niveau trachten te bereiken.

Norman Bowie interpreteert de derde formulering van de Categorische Imperatief, over de morele gemeenschap, expliciet in dit opzicht. Het eerste van de zeven principes die hij afleidt voor de bedrijfsethiek luidt dat “*The firm should consider the interests of all the affected stakeholders in any decision it makes.*”¹²⁸

Originaliteit

Een laatste belangrijke inhoudelijke voorwaarde is dat de ethische code niet zomaar een herhaling is van wettelijke verplichtingen, maar ook een zekere originaliteit te berde brengt.

Ten eerste heeft dat natuurlijk weinig zin, alhoewel het natuurlijk nooit kwaad kwam om bepaalde normen en waarden een extra te benadrukken, maar het zal weinig vernieuwend zijn en gaat voorbij aan omstandigheden waarom net een bedrijfscode noodzakelijk is, zoals bijvoorbeeld situaties waarvoor geen wettelijke regulering bestaat, maar wel ethische beslissingen dienen gemaakt te worden.

Communicatie naar buiten pas in laatste fase

Om de belangrijkste kritiek, die op het *instrumenteel gebruik* van een ethische code voor marketing doeleinden tegen te gaan, is het *last but not least* heel belangrijk dat men de nieuwe ethische code pas in een laatste fase vermeld in communicatie rond het bedrijf zoals marketing of labels en dergelijke. Eerst moet de ethische code de interne evaluatie op werking en waarachtigheid doorstaan voor ze de confrontatie met een externe controle kan aangaan.

Conclusie

Dit zijn volgens mij de belangrijkste voorwaarden voor het slagen van de implementatie van de meest gekende en meest zichtbare vorm van een bedrijfsethiek: de ethische code. Als aan al deze voorwaarden in voldoende mate voldaan is, kan een bedrijf zich in alle eer en geweten ‘ethisch’ noemen.

1999, p. 90. _____

Hoofdstuk IX: Een onderzoek in de praktijk

Inleiding

Waar het in deze eindverhandeling om draait is de vraag of bedrijfsethiek echt kan bijdragen tot een meer ethische houding op de werkvloer. Verandert een nieuw ingevoerde bedrijfscode echt iets in de werking van alledag? Uit het voorgaande heb ik langs enkele omwegen een tiental voorwaarden voor een geslaagde implementatie uitgewerkt en die wil ik nu toepassen op een organisatie die een ethische code heeft ingevoerd. Aan de hand van die voorwaarden kunnen we nagaan of kritiek gerechtvaardigd zou zijn en of er al dan niet nog enkele voorwaarden vervuld moeten worden.

Sinds het najaar van 2002 ben ik als stagiair verbonden aan het Studiecentrum voor Kernenergie (SCK•CEN)¹²⁹ te Mol, waar men al verschillende jaren bezig is met het integreren van onderzoekers uit de humane wetenschappen in een klassiek bolwerk van wat men de exacte wetenschappen noemt. Dit project is onlangs omgedoopt tot PISA, *Project of Integration for Social Aspects in nuclear science and technology*. In het kader van dat project is de vraag ontstaan naar een ethische code, die later de naam *Ethisch Charter* heeft meegekregen. De voorwaarden voor een geslaagde implementatie, die ik hierboven uitgewerkt heb vanuit theoretisch onderzoek, wil ik nu toepassen op invoering van het Ethisch Charter aan het SCK. Ik wil hier nagaan in welke mate hun implementatieproces aan de gegeven theoretische voorwaarden voldoet en wat eventueel nog bijgestuurd kan worden.

Om een volledig antwoord te geven op de vraag of het ingevoerde Ethisch Charter echt werkt, zou er volledig inhoudelijk en structureel onderzoek moeten gebeuren. Het is echter nog te vroeg om na te gaan of het hele implementatieproces daadwerkelijk iets heeft veranderd aan het SCK•CEN, gezien het Charter pas sinds 2002 in werking getreden is. Wel is het mogelijk om het implementatieproces zelf, de structurele voorwaarden nader te onderzoeken, waar ik mij in het formuleren van de voorwaarden voor een geslaagd implementatieproces ook op geconcentreerd heb. Welke methode heeft men gebruikt, in hoeverre is het personeel erbij betrokken, in welke tijdsperiode werd dit proces voltrokken, enzovoort.

Om een beeld te krijgen van het implementatieproces heb ik sinds het najaar van 2002 bijeenkomsten van verschillende reflectiegroepen in het kader van het PISA-project bijgewoond en een studie gemaakt van de documenten, verslagen en rapporten die tijdens en rond het implementatieproces zijn opgesteld. Daarmee zal ik een beeld trachten te schetsen van het hele proces, maar om een idee te krijgen van de ontvangst bij het personeel heb ik een aantal interviews afgenomen, die ik na de beschrijving van het proces zal bespreken. Vervolgens zal ik het zo ontstane beeld van het implementatieproces testen aan de opgestelde voorwaarden, waarbij eventuele mankementen naar boven kunnen komen. Op die manier wil ik dan een voorstel formuleren rond de feiten die eventueel nog bijgestuurd kunnen worden.

¹²⁹ SCK•CEN, Studiecentrum voor Kernenergie – Centre d'étude de l'Énergie Nucléaire, <http://www.sckcen.be>, 28/04/2004.

Beschrijving van het SCK•CEN

Inleiding

Voor we gaan onderzoeken hoe het Ethisch Charter geïmplementeerd is aan het SCK•CEN, is het belangrijk te weten waar het Charter net in geïmplementeerd wordt, met andere woorden, eerst enige uitleg over het Studiecentrum voor kernenergie. Wat is haar opdracht, welk onderzoek wordt er gedaan, wat zijn haar prioriteiten, hoe is het centrum georganiseerd, hoe past het PISA-project daarin, enzovoort.

Bedrijfsprofiel

Op de website van het SCK•CEN staat het volgende te lezen over het bedrijfsprofiel:

“Het Belgisch Studiecentrum voor Kernenergie (SCK•CEN) is een instelling van openbaar nut onder voogdij van de Belgische federale minister van Energie. Het SCK•CEN telt ongeveer 600 medewerkers waarvan één derde houder is van een universitair diploma. De omzet bedraagt 80 miljoen euro per jaar: 50% directe overheidssubsidies, 10% indirect via activiteiten voor ontmanteling van vrijgegeven installaties en 40% inkomsten uit contractwerk en dienstverlening. Het SCK•CEN werd opgericht in 1952 teneinde de Belgische academische en industriële wereld toegang te verschaffen tot de wereldwijde ontwikkeling van kernenergie. Sinds 1991 geeft de statutaire opdracht voorrang aan onderzoek over problemen met betrekking tot de samenleving:

- Veiligheid van kerninstallaties;
- Stralingsbescherming;
- Veilige behandeling en berging van radioactief afval;
- Strijd tegen ongecontroleerde proliferatie van splijtbaar materiaal;
- Strijd tegen terrorisme.

Deze beschikbare kennis en infrastructuur worden ook gebruikt voor dienstverlening aan de industrie en voor opleidingen.”¹³⁰

Belangrijk hier is dat het SCK•CEN geen conventioneel bedrijf is, maar een ION, een instelling van openbaar nut. Het SCK•CEN is een onderzoeksinstituut en eigenaar van al haar middelen en heeft dus geen aandeelhouders.

Opdracht

In een recente brochure¹³¹ alsook op hun website¹³² wordt de opdracht van het Studiecentrum in een paar zinnen uiteengezet.

“Het SCK•CEN draagt in een perspectief van duurzame ontwikkeling door onderzoek en ontwikkeling, opleiding, communicatie en diensten bij tot:

- nucleaire veiligheid en stralingsbescherming;
- medische en industriële toepassingen van de stralingen;
- het einde van de splijtstofcyclus.

Zo luidt de opdracht van het Studiecentrum in de strategie die recent werd vastgelegd.

Deze opdracht breidt onze conventionele activiteiten op twee belangrijke domeinen uit:

¹³⁰ SCK•CEN, http://www.sckcen.be/sckcen_nl/organisation/profiles.shtml, 27/04/2004.

¹³¹ SCK•CEN, *Klaar voor de 21e eeuw*, 1999, p. 3.

¹³² SCK•CEN, http://www.sckcen.be/sckcen_nl/organisation/, 27/04/2004.

- de niet-energetische toepassingen van kernenergie zijn maatschappelijk steeds meer relevant, in het bijzonder in de medische sector;
- duurzame ontwikkeling impliceert dat men ook rekening houdt met niet-technische aspecten, zoals sociale en economische factoren.”

Organigram

Het hoogste orgaan in de hiërarchie van het SCK•CEN is de Raad van Bestuur (RvB) onder leiding van een voorzitter, met onmiddellijk daaronder de directie van het centrum met een directeur-generaal. Dan zijn er enkele stafmedewerkers, zoals een kwaliteitsverantwoordelijke, contractverantwoordelijke, wetenschappelijk coördinator, verantwoordelijke voor de medische dienst, enzovoort. Het onderzoekscentrum is vervolgens opgedeeld in zeven afdelingen, waaronder de klassieke afdelingen voor marketing en PR, personeel, financiën en administratie en technische dienst met daarnaast de afdelingen radioprotectie, reactorveiligheid, radioactief afval en berging en een afdeling voor de BR2¹³³. Elk van deze afdelingen is dan nog eens opgedeeld in verschillende departementen, maar het loont niet de moeite om die hier allemaal op te noemen.

Beschrijving van het implementatieproces

Wat vooraf ging

De diverse wetenschappers uit de humane richting, die al in de verschillende departementen aan het werk waren hebben zich onder leiding van enkele trekkende stafleden verenigd in reflectiegroepen rond verschillende onderwerpen. Zo werd er een ruime studie gedaan rond 'expert culture' en uit die reflecties ontstond de vraag naar een deontologie, wat later het Ethisch Charter geworden is. Meer dan een jaar lang werd er onderzoek gedaan naar en gereflecteerd over ethische codes en het ethisch omgaan met technologie. Diverse (ethische) codes werden onderzocht, waarna een diepte-enquête van een 60-tal experten van het SCK•CEN afgenomen werd. Ook werd er in dat kader uitgebreid onderzoek gedaan naar de houding van het voltallige personeel (een 600-tal) rond algemene ethische vraagstukken, maar ook toegespitste vragen rond de berging van radioactief afval.

Uit deze reflecties en de enquêtes bleek dat de vraag bestond naar een eigen ethische code. Zo meende 90% van de ondervraagde experten een professionele ethiek te moeten volgen bij hun expertisewerk. Een redactiegroep van een 7-tal mensen uit de groep HW (Humane Wetenschappen) – zoals ze op dat moment noemde en wat later de PISA-groep¹³⁴ geworden is – stelde een ontwerptekst van een ethisch charter voor aan de directie, samen met een voorstel om daarbij procesmatig tewerk te gaan. Daarop werd een positieve respons gekregen van de directeur-generaal en de tekst werd met onderling overleg in de groep verder uitgewerkt.

Voorstel tot procesmatige aanpak

Het voorstel van voor een procesmatige aanpak voor het invoeren van een ethisch charter in het SCK•CEN was dus ten eerste een van de resultaten van een lange voorafgaande studie en reflecties rond allerlei ethische, wetenschapsfilosofische, sociologische, communicatieve en

¹³³ BR staat voor Belgische Reactor.

¹³⁴ PISA: Program for Integration of Social Aspects in nuclear science and technology.

andere thema's, maar ten tweede de start van de invoering zelf. De invoering zou bestaan uit drie grote stappen. Ten eerste de voorbereiding van een ontwerpdocument vergezeld van een bijkomend document met verduidelijkingen. In een tweede stap zou de tekst voor het volledige personeel van het SCK•CEN beschikbaar gemaakt worden op het intranet met de mogelijkheid om daar feedback op te geven, al dan niet anoniem. De derde en laatste stap in de invoering zou het aanpassen zijn van de originele tekst met de voorgestelde wijzigingen en het voorleggen van de tekst aan de directie en de Raad van Bestuur.

Dat is het proces schetsmatig weergegeven in drie grote stappen, maar het voorstel van de groep HW ging verder. Een stuurgroep zou worden opgericht om het hele feedbackproces te ordenen in enkele grote thema's. Zij zou het voorgestelde Ethisch Charter dan voorleggen aan de directie, maar eventueel ook nog gevalstudies bespreken in de verschillende afdelingen en ter illustratie toevoegen aan het charter. De groep HW wenste ten tweede dat de invoering van het charter zou begeleid worden van de nodige duiding en een vormingspakket rond ethische, maatschappelijke en wetenschapsfilosofische thema's, dat zou geïntegreerd worden in het algemeen vormingspakket van het SCK•CEN. Ten derde zou de definitieve goedkeuring van het Ethisch Charter begeleid moeten worden door een ethische commissie, die toepassingsproblemen van het charter zou kunnen bespreken en een advies richten aan de bevoegde instanties. Advies, want de ethische commissie zou in geen geval een tuchtcommissie zijn (wat zou kunnen ingaan tegen de arbeidswetgeving), gezien het type van het charter dat bestempeld kan worden met de term '*gentlemen's agreement*'. Het is dus niet sanctioneerbaar. Het charter zou niet meer of minder zijn dan enkele afspraken die het personeel onderling en het personeel met de leiding van het instituut maakt voor een meer ethisch functioneren. Het charter zou trouwens periodiek herzien moeten worden, omdat vele van haar elementen onderhevig zijn aan verandering, parallel aan de strategische planning van het instituut.

Wat is er werkelijk gebeurd & wanneer

Voor het grootste deel is het voorstel van de groep HW aanvaard door de directie. Op 23 november 2001 werd een ontwerp van een ethisch charter van een tiental bladzijden voorgelegd aan de directie, die deze sterk reduceerde tot een 4-tal bladzijden, maar waarbij de veelzijdigheid grotendeels bewaard werd. Alle vijf pijlers, de wetenschappelijke kwaliteitszorg, integriteit t.o.v. partners en klanten, verantwoordelijkheid voor eigen medewerkers en verantwoordelijkheid voor leefmilieu en toekomstige generaties, bleven in het document aanwezig. Toch kreeg het charter zelf een totaal nieuwe uitstraling. Later daarover meer. Het sterk beperkte charter van 30 november 2001 werd daarna in december 2001 ter beschikking gesteld van het personeel op het intranet, maar ook de originele versie werd wel als documentatie en informatie ter beschikking gesteld. Tussen 10 december 2001 en 20 januari 2002 werden meer dan 200 opmerkingen ontvangen van een 30-tal mensen, die werden samengebracht en van commentaar door de redactiegroep voorzien in een 52 pagina's tellend document van 30 januari 2002.

Op 14 maart 2002 kwam de ethische commissie bijeen voor een installatievergadering. De leden werden bijeengebracht door de directeur-generaal waarbij getracht werd een evenwicht te verzekeren tussen de verschillende niveaus in het bedrijf (directie en werkvloer), tussen technisch en wetenschappelijk personeel en verschillende vertegenwoordigers (waaronder de vakbond). Een agenda en intern reglement werden opgesteld en de samenstelling van de commissie en het ethisch charter werden besproken. Een tweede vergadering kwam bijeen op 5 juni 2002 waar enkele testcases werden aangebracht. Sindsdien is de commissie nog éénmaal begin 2003 bijeen gekomen, maar daarna niet meer (anno 04/2004).

In het jaar 2002 is ook het voorstel om de invoering van het charter te laten begeleiden door een vormingspakket in werkelijkheid omgezet. Er zijn enkele sessies rond de eerder beschreven thema's georganiseerd. Zo was er de workshop getiteld 'Nadenken over doen en laten: een inleiding op ethiek', die veel succes gehad heeft. Een tweede workshop rond 'Maatschappelijk inzicht' en een derde rond 'Wetenschapsfilosofie' zijn ook doorgegaan, maar de workshop rond 'Probleemoplossend denken' en 'Rol en cultuur van de expert' zijn afgelast omdat er te weinig inschrijvingen voor waren. Het laatste thema is wel geïntegreerd geweest in een 'Topical Day' en kwam op die manier toch nog aan bod. Het is echter bij deze workshops in 2002 gebleven; daarna in 2003 of begin 2004 zijn er geen opleidingen rond die thema's meer geweest.

Ontvangst en perceptie v/h Ethisch Charter en implementatieproces

Inleiding

Zoals eerder vermeld heb ik een aantal interviews afgenomen om de voorwaarden die niet kunnen nagegaan worden via een afstandelijke beschrijving van het implementatieproces te kunnen controleren.

Doel

De voorwaarden die ik met de interviews probeerde na te gaan waren de volgende:

Inzet van het management

Hoe denken de werknemers van het SCK•CEN over de steun van het management of de bedrijfsleiding voor het project van het introduceren van een bedrijfsethiek? De vraag heb ik niet expliciet gesteld, maar kan wel afgeleid worden uit de verschillende antwoorden en het gesprek dat ik met de werknemers had.

Voldoende draagvlak

Bestaat er voldoende draagvlak onder de werknemers voor het Ethisch Charter? Voelt men zich voldoende betrokken bij het opstellen van het charter en bij de gehele ethische discussie? Kan het Ethisch Charter volgens de werknemers een positieve bijdrage leveren aan de werking van het SCK•CEN?

Opvolging

In welke mate is het Ethisch Charter overgebracht naar de werkvloer? In welke mate is het charter bekend bij de werknemers en in welke mate worden deze zaken opgevolgd en bijgestuurd?

Communicatie

Is er van begin tot einde voldoende gecommuniceerd rond de invoering van het Ethisch Charter? Is er voldoende inspraak geweest? Zijn de resultaten voldoende gecommuniceerd?

Beperkingen

Aan de interviews die ik afgenomen heb zijn enkele grote beperkingen verbonden, die vooral met praktische zaken te maken hebben. Zo heb ik bijvoorbeeld slechts 20 personen geïnterviewd, een aantal dat in een bedrijf van 600 werknemers niet echt representatief is. Daarbovenop komen de geselecteerde kandidaten, vrijwel allemaal uit dezelfde afdeling op het SCK•CEN, wat de resultaten ook kan kleuren. Daarom zijn de gegevens die voortkomen uit de antwoorden geen bewijzen, maar slechts aanwijzingen. Ik kan met deze interviews niet hardmaken dat de bovenstaande voorwaarden volledig vervuld of genegeerd zijn, maar het kunnen wel aanwijzingen zijn in de richting van een van beide. Als laatste wil ik er ook nog op wijzen dat het mij niet gelukt is om de directeur-generaal of de voorzitter van de Raad van Bestuur te interviewen, maar wel een lid van de directie.

Werkwijze

Als stagiair aan het SCK•CEN sta ik onder begeleiding van een personeelslid van het SCK•CEN, die optreedt als mentor. Voor de selectie van de kandidaten voor het interview heb ik dan ook op hem een beroep gedaan. We hebben samen een aantal criteria opgesteld aan de hand waarvan hij dan de kandidaten geselecteerd heeft. Zo hebben we bepaald dat een 20-tal mensen geïnterviewd zouden worden, waarvan er tien betrokken waren bij het opstellen van het Ethisch Charter en tien mensen die niet rechtstreeks betrokken waren, maar uit alle niveaus van het bedrijf komen. Zowel stafleden, wetenschappers als technische medewerkers werden geïnterviewd. Onder de niet-betrokkenen bevonden zich een lid van de ethische commissie, een vakbondsvertegenwoordiger en een opleidingsverantwoordelijke.

Het feit dat slechts 20 mensen geïnterviewd werden, was puur om praktische redenen. Ik heb op die manier drie volle dagen interviews afgenomen.

De interviews zelf bestonden voor het grootste deel uit gesloten antwoorden, maar ook enkele open vragen en varieerden in tijdspanne van 20 minuten tot meer dan een uur afhankelijk van de antwoorden.

Verduidelijking van de vragen

Het interview¹³⁵ besloeg een vijftal bladzijden die elk een bepaald thema behandelden: algemene vragen, betrokkenheid en inspraak, inhoud en herkenning, ethische commissie en ‘ethisch proces’¹³⁶.

Algemeen

In een eerste deel heb ik de geïnterviewde een aantal algemene vragen gesteld over enkele persoonlijke gegevens, de relatie van de geïnterviewde tot het SCK-CEN en enkele gegevens om hem/haar indien nodig achteraf te contacteren. In dit eerste algemene deel heb ik de geïnterviewde volledige anonimiteit gegarandeerd, zodat elk van hen vrijuit kon praten. Verder heb ik hierin ook nog naar enige al dan niet bestaande voorkennis gevraagd, rond ethische vraagstukken of interesses in die richting. Dit kan belangrijk zijn, omdat als de

¹³⁵ Zie bijlage.

¹³⁶ Ik zet de term ‘ethisch proces’ tussen aanhalingstekens, omdat deze precieze term nooit door de mensen verbonden aan het SCK-CEN zelf gebruikt is. Ik gebruik ze hier om het geheel van introduceren van het charter, oprichten van een Ethische Commissie en de verschillende opleidingen rond ethische en maatschappelijke thema’s, weer te geven.

geïnterviewde zulke voorkennis heeft, dit zijn/haar perspectief op gans het ‘ethisch gebeuren’ aan het SCK-CEN beïnvloedt.

Betrokkenheid en inspraak

Zoals eerder al vermeld wil ik de betrokkenheid van alle lagen van het personeel aan het SCK-CEN bij het ‘ethisch proces’ nagaan, met andere woorden het draagvlak. Het merendeel van de vragen is erop gericht op de grootte van dit draagvlak na te gaan. Deel B en C van het interview gaan voor het grootste deel over het Ethisch Charter. De werking van de Ethische Commissie en vragen over het geheel van het ‘ethisch proces’ komen in deel D en E aan bod.

Vragen 1 t.e.m. 3 zijn bedoeld om na te gaan of de geïnterviewde al dan niet volledig onbekend is met het ‘ethisch gebeuren’, dat ik opdeelt in drie belangrijke delen: het Ethisch Charter, de Ethische Commissie en de opleidingen ethiek, maatschappelijke inzicht en wetenschapsfilosofie. Indien de geïnterviewde op alle vragen negatief antwoordt, kunnen we meteen overgaan naar vraag 11b (niet betrokken).

Vragen 4 t.e.m. 6 gaan na hoe goed of slecht die kennis is van de drie onderdelen van het ‘ethisch proces’. De geïnterviewde kan kiezen uit een waardeschaal van 5 keuzes tussen ‘niet’ en ‘zeer goed’. Daarna worden een aantal vragen gesteld rond de kennis van andere documenten als het arbeidsreglement, het veiligheidshandboek, en dergelijke om een vergelijking te kunnen maken.

Vragen 7 t.e.m. 10 gaan dieper in op de betrokkenheid en peilen of de geïnterviewde ook actief meegewerkt heeft bij 1 of meerdere van de onderdelen van het ‘ethisch proces’.

Vragen 11 t.e.m. 16, heb ik opgesplitst in ‘betrokken’ en ‘niet betrokken’. Of de persoon al dan niet betrokken was bij de verschillende onderdelen van het ethisch proces blijkt uit voorgaande vragen en dan moeten de komende vragen uiteraard opgesplitst worden.

Indien de geïnterviewde persoon betrokken was, werd in vragen 10a t.e.m. 13a nagegaan of die betrokkenheid voor hem/haar voldoende was, of er genoeg rekening gehouden is met de feedback en of de geïnterviewde naar zijn mening voldoende inspraak had. Kortom, hier werd gepeild naar de tevredenheid over de inspraak en betrokkenheid die het personeel al dan niet voldoende had. Vooral de subjectieve mening is hier van belang, omdat deze de beeldvorming rond het ‘ethisch proces’ bepaald en daardoor van beslissende invloed zal zijn op de ‘slagingskans’ van de implementatie van de bedrijfsethiek.

Vragen 11b t.e.m. 16b zijn bestemd voor de geïnterviewden die zich niet betrokken voelden of niet betrokken waren. Ook daar is de achterliggende vraag of men tevreden is met de gang van zaken. Toch is ook de mogelijkheid ingebouwd dat de niet betrokkenheid van de geïnterviewde niet kwam door ‘slechte procedures’, maar door desinteresse van de geïnterviewde zelf (vragen 12b en 16b).

Inhoud en herkenning

Naast de betrokkenheid is ook de herkenning – of het personeelslid zich al dan niet kan vinden in de opgestelde regels van het Ethisch Charter – van fundamenteel belang voor de ‘slagingskans’ van het ‘ethisch proces. Het spreekt vanzelf dat iemand die het totaal niet eens is met het Charter zich er hoogst waarschijnlijk niet naar zal gedragen, zeker wanneer het niet sanctioneerbaar is (zoals momenteel het geval).

Bij de geïnterviewden die het Ethisch Charter niet gelezen hadden, werd dit deel gewoon overgeslagen.

Vragen 1 t.e.m. 7 gaan na of de geïnterviewde het al dan niet eens is met de inhoud van het ethisch charter. Staat er teveel of te weinig in, is het triviaal, zijn er tekorten, is het overbodig, etc.

Ethische commissie

Het Charter is één zaak, maar daarna komt de opvolging, het eigenlijke in gang zetten of in gang houden van het ‘ethisch debat’. Als er inbreuken of problemen met het Ethisch Charter aan het licht komen, moeten deze kunnen gerapporteerd en besproken worden, eerst en vooral in de Ethische Commissie.

Doel van de vragen in dit deel was te weten te komen of de werking, de procedures en de kanalen gekend zijn omtrent de Ethische Commissie, maar ook wat de perceptie van deze commissie is. Heeft men er vertrouwen in?

‘Ethisch proces’

De vragen over het ‘ethisch proces’ gaan over de perceptie van gans het ethisch gebeuren en over de algemene interesse van de geïnterviewde voor het ethisch gebeuren. Moet men er mee doorgaan of niet? Moet het uitgebreid worden? Is het overbodig? Werkt het? Zal het het dagelijks werk beïnvloeden?

De antwoorden

De exacte antwoorden zullen hier uiteraard niet gegeven worden, gezien elk van de geïnterviewden anonimiteit gegarandeerd is. De resultaten van de interviews zullen naar voren komen in enkele cijfers alsook de adviezen van de geïnterviewden, die ik hieronder in de evaluatie zal vernoemen.

Evaluatie, gevolgen en advies

In wat volgt zal ik het implementatieproces van ethiek aan het SCK•CEN evalueren aan de hand van de vooropgestelde voorwaarden.

Inzet management

De eerste voorwaarde, de inzet en volledige steun van het management of de leiding van het bedrijf, valt moeilijk na te gaan. Daartoe zouden alle leden van die leiding moeten kunnen geïnterviewd worden, maar natuurlijk zijn dit ook de meest druk bezette mensen van het bedrijf, waardoor het mij niet gelukt is om een van hen te interviewen. We zouden de steun voor het project ook op een indirecte manier kunnen ‘meten’ door eventuele impulsen van de leiding om het proces levende te houden op te sporen. Jammer genoeg blijkt dat het hele implementatieproces al sinds meer dan een jaar stil gevallen is. Blijkbaar is het geen prioriteit meer voor het management. Daardoor valt ook de voorbeeld rol volledig weg en verliest het implementatieproces een belangrijke voorwaarde om te slagen. In de bespreking van de volgende voorwaarden kan dit nog verder duidelijk worden.

Voldoende draagvlak

Om na te gaan of de er genoeg draagvlak bestaat voor het implementatieproces, moeten we nagaan of de werknemers ten eerste voldoende geraadpleegd werden rond de inhoud van het Ethisch Charter en ten tweede of er genoeg vraag of openheid voor is. Vinden de werknemers in het algemeen dat een Ethisch Charter een positieve bijdrage kan leveren? Of volstaat het om in de praktijk een voldoende dosis gezond verstand aan de dag te leggen?

Uit de interviews bleek dat slechts 3 van de 14 personen die niet betrokken waren bij het opstellen van het Ethisch Charter het Charter niet nodig vindt. 9 van de 19 geïnterviewden denken dat er geen algemene expliciete vraag of behoefte aan dit ethisch proces bestaat onder de werknemers van het SCK. Toch denken alle geïnterviewden dat het (soms mits enkele voorwaarden) in de toekomst wel nuttig kan zijn en dat het ethisch proces op zich zeker mag doorgaan. 9 van de 19 geïnterviewden wensten dat het proces voort gezet zou worden met (test)cases voor de Ethische Commissie en 8 van de 19 personen pleitten ook voor opleidingen in dit kader. Van deze laatste 8 personen waren er 5 die bekend zijn met de inhoud van het Ethisch Charter, waaruit we kunnen afleiden dat er een zekere interesse voor het project bestaat. 8 van de 19 geïnterviewden zijn trouwens bereid om één dag per trimester aan deze thematiek te besteden, anderen meer, sommigen minder. Vooral onder de technische medewerkers bestaat het idee dat het ethisch proces hun dagelijks werk niet zal en niet hoeft te beïnvloeden.

Rond betrokkenheid bij het opstellen van het charter, kunnen we zeggen dat veel moeite gedaan is om alle medewerkers van SCKCEN aan te spreken. 14 van de 19 geïnterviewden hebben het charter op zijn minst schuin doorgelezen toen het op het intranet ter beschikking gesteld is voor feedback, maar geen enkel van de geïnterviewden, die niet rechtstreeks betrokken was bij het opstellen van de ontwerpcode, heeft er ook commentaar op geleverd. De meeste van hen gaven daarvoor het argument dat het ethisch proces geen prioriteit voor hen was en is en dat men er dus geen tijd voor vrijgemaakt heeft. Slechts 30 mensen (waarvan de meeste Franstalig) op 600 medewerkers, 5%, heeft expliciet feedback gestuurd.

De voorwaarde van het draagvlak is dus wat dubbel, maar we kunnen misschien best concluderen dat het draagvlak momenteel niet erg groot is, maar dat de mogelijkheid daartoe wel in grote mate bestaat.

Procesmatig

Om te slagen moet het implementatieproces behoorlijk uitgebreid zijn in tijdspanne en mag het Ethisch Charter niet van de ene dag op de andere opgesteld en ingevoerd worden. Ten tweede moet het implementatieproces in verschillende stappen verlopen, waarbij zowel het opstellen, invoeren, evalueren en naar buiten brengen van het charter even belangrijk zijn. In welke mate werd aan deze voorwaarde in het SCK•CEN voldaan?

Het is overduidelijk dat men van het begin af besloten heeft om voldoende tijd te nemen voor het implementatieproces en niet halsoverkop tewerk te gaan. Er is ook zeer veel tijd besteed aan het opstellen van een conceptcode en het door middel van feedback van de medewerkers van het SCK•CEN laten bijsturen daarvan. Het probleem is dat de volgende fasen ontbreken.

Opvolging

Een aanzet tot het invoeren en overbrengen van het Ethisch Charter is gegeven door het samenstellen en installeren van een Ethische Commissie en enkele testcases te behandelen, maar sindsdien is het hele proces stilgevallen. Al meer dan een jaar is er niets meer gebeurd rond het implementatieproces. 18 van de 19 ondervraagden zeggen weet te hebben van het Ethisch Charter, maar slechts 3 van hen, allemaal personen die betrokken waren bij het opstellen van de eerste conceptcode, zeggen het charter goed of zeer goed te kennen. 14 anderen zeggen de inhoud van het charter slecht of niet te kennen. Daaruit kunnen we concluderen dat de fase van het overbrengen van het charter helemaal niet geslaagd of gewoon

niet begonnen is en dan kunnen de derde en vierde fase, het evalueren of bijsturen en het naar buiten brengen van het Charter al helemaal niet van de grond gekomen zijn.

Communicatie

Communicatie is van bij het begin een heel belangrijke voorwaarde. Bij het opstellen van het Ethisch Charter blijkt veel aandacht besteed te zijn aan het betrekken van alle werknemers van het SCK•CEN. 18 van de 19 geïnterviewden weet dan ook van het bestaan van het Ethisch Charter af en 14 van de 19 hebben het ook op zijn minst schuin doorgenomen. Maar rond alles wat daarna kwam of had moeten komen is minder of niet gecommuniceerd. De meeste geïnterviewden wisten ook van de Ethische Commissie en de opleidingsonderdelen af, maar slechts 5 van hen kennen de werking van de Ethische Commissie en dan nog omdat ze er lid van zijn of geholpen hebben bij het opstellen van de ontwerpcode. 12 van de 19 geïnterviewden weten wel wie ze moeten contacteren of op zijn minst weten ze hoe ze een naam van een lid van de Ethische Commissie zouden kunnen vinden. Slechts één persoon wist bij benadering te zeggen wanneer de laatste vergadering van de Ethische Commissie bijeen geroepen is en 5 personen wisten min of meer welke testcases daar besproken zijn. De meeste geïnterviewden vragen dan ook om veel meer communicatie rond het implementatieproces, maar ook rond algemene ethische onderwerpen en het belang daarvan voor hun dagelijks werk. Volgens velen zal hun interesse voor het onderwerp toenemen naarmate ze er meer over weten en zoals eerder gezegd zijn 5 van de 7 personen die absoluut niets van de inhoud van het charter kennen vragende partij voor opleidingen rond ethische thema's.

Inhoudelijke voorwaarden

Een echte uitgebreide behandeling van de inhoudelijke voorwaarden voor het slagen van een bedrijfscode zou veel meer tijd en ruimte in beslag nemen dan voor deze eindverhandeling voorzien is. Daarom vernoem ik ze hier slechts nog even de belangrijkste ervan.

- a. *Evenwicht algemene waarden vs concrete regels*
- b. *Evenwicht conformerend en veranderend (descriptief vs prescriptief)*
- c. *Verantwoordelijkheden voor alle stakeholders*
- d. *Originaliteit*

Communicatie naar buiten pas in laatste fase

Om een instrumenteel gebruik of misbruik van bedrijfsethiek te voorkomen moet voldaan worden aan deze laatste belangrijke voorwaarde. De nieuwe bedrijfsethiek mag slechts naar buiten toe gecommuniceerd worden in een vierde fase, dat wil zeggen, nadat ze intern succesvol is ingevoerd, geëvalueerd en bijgestuurd. Volgens de bronnen die ik heb kunnen doornemen is er inderdaad nog geen gebruik of misbruik gemaakt van het nieuwe Ethisch Charter voor *public relations* doeleinden.

Adviezen van de geïnterviewden

Ik wil hier nog twee adviezen meegeven die bij de meeste geïnterviewden terugkwamen, omdat ze voor een bijsturing van het implementatieproces van fundamenteel belang zouden kunnen zijn.

- Ten eerste vraagt men om ofwel verder te doen met het implementatieproces, ofwel ermee te stoppen, maar geen twijfelgeval te laten bestaan zoals nu. Er moeten nog vele zaken verduidelijkt worden, zoals, bijvoorbeeld, wie de Ethische Commissie bijeen kan roepen en hoe vaak.
- Ten tweede wordt gevraagd om de toelichting en feedback (omtrent resultaten, bijvoorbeeld) of in het algemeen de communicatie te verbeteren. Zonder die verdere toelichtingen zou het wel eens contraproductief kunnen werken. Als mensen er zoveel moeite en tijd in gestoken hebben en dan geen resultaten te zien krijgen, zal de inzet voor zulke projecten zienderogen dalen.

Conclusie

We kunnen hier concluderen dat er al zeer veel werk verricht is, zeker als men dit in het perspectief van de nucleaire sector ziet, maar er moet ook nog zeer veel werk gedaan worden. Slechts de eerste fase van het implementeren van een ethische code of in dit geval een Ethisch Charter is volbracht. Het grootste werk moet dus nog komen, namelijk het invoeren en overbrengen, evalueren en bijsturen en communiceren naar de omgeving van het Studiecentrum toe, respectievelijk de tweede, derde en vierde fase. Daarbij is het van het grootste belang dat er veel – en misschien nog meer dan in de vorige fase – aandacht besteed wordt aan de communicatie.

Hoofdstuk X: Besluit

Laat ons even recapituleren waar we in deze verhandeling naar op zoek gegaan waren. In mijn inleiding aan het begin van deze verhandeling heb ik geschreven dat ik wou aantonen dat bedrijfsethiek noodzakelijk is door de huidige vorm van onze samenleving en onderzoeken wat de voorwaarden zijn voor een geslaagde implementatie van een ethische code in een bedrijf.

Een kort historisch overzicht van de ethische stromingen en een begripsbepaling van ethiek hebben ons in het eerste hoofdstuk onder andere het inzicht opgeleverd dat wereldbeeld en ethiek nauw met elkaar verbonden zijn. In het derde hoofdstuk heb ik een historische schets gegeven van de westerse economie, de essentie van het kapitalisme blootgelegd en aangetoond dat de vrije markt economie heel wat morele vooronderstellingen bevat. In het volgende hoofdstuk ben ik nog even verder ingegaan op het kapitalisme en de hoe Adam Smith ze oorspronkelijk geconcipieerd heeft, om vervolgens de toenadering tussen samenleving en bedrijfsleven te schetsen aan de hand van de ontwikkeling van *corporate social responsibility*, *corporate social responsiveness*, *public policy* en bedrijfsethiek. Daarmee was het kader waarin bedrijfsethiek zich afspeelt, zowel op ethisch als op economisch vlak verduidelijkt en kon ik in hoofdstuk vijf ingaan op het normatieve beeld van bedrijfsethiek. Daarin heb ik verduidelijkt hoe bedrijfsethiek er volgens de handboeken uitziet, hoe we kunnen nagaan wat ethisch is, met voorbeelden van de toepassing van de drie ethische modellen op de legitimatie of kritiek van de vrije markt economie, en in welke relaties ze toegepast kan worden. In hoofdstuk zes ben ik dieper ingegaan op het deontologisch model om aan te tonen dat deze traditionele ethische theorieën ons nog heel wat kunnen leren voor de bedrijfsethiek, maar ook om enkele van de voorwaarden die ik in één van de latere hoofdstukken ontwikkeld heb te kunnen staven. In hoofdstuk zeven heb ik de critici van bedrijfsethiek aan het woord gelaten om aan te tonen dat het niet altijd om goede bedoelingen gaat of juist wel goede bedoelingen, maar een slechte afloop door een verkeerde aanpak. Vervolgens heb ik in hoofdstuk acht de mogelijke implementatievormen voor ethiek in een bedrijf opgesomd om daarna de voorwaarden voor een geslaagde implementatie van een bedrijfscode op te stellen.

De voorwaarden voor een geslaagd implementatieproces van een bedrijfscode, bleken de volgende te zijn:

- waarachtige steun en inzet van het management en bedrijfsleiding
- er moet voldoende draagvlak voor de code zijn
- een procesmatige aanpak is noodzakelijk
- evaluatie en opvolging zijn essentieel
- communicatie van bij het begin
- inhoudelijke voorwaarden
 - o evenwicht tussen algemene waarden en concrete regels
 - o evenwicht tussen conformerend en veranderend
 - o verantwoordelijkheden naar alle stakeholders definiëren
 - o originaliteit
- communicatie naar buiten toe pas in laatste fase

Als aan deze voorwaarden redelijker wijze voldaan is, dan kan een bedrijf – of in het algemeen een organisatie – in ‘eer en geweten’ aan haar omgeving mededelen dat ze tracht ethisch te handelen. Als aan deze structurele en een klein aantal inhoudelijke voorwaarden voldaan is, kan een bedrijf weerwoord bieden aan critici van ethiek in de bedrijfswereld.

In het laatste hoofdstuk heb ik het implementatieproces van het Ethisch Charter op het SCK•CEN getoetst aan de, uit theoretische en praktisch lectuur onttrokken, voorwaarden om een idee te krijgen van de slagingskans van dat proces en van welke voorwaarden eventueel nog bijgestuurd kunnen worden. Dat bleken er uiteindelijk vrij veel te zijn. Voor de eerste fase van het opstellen van het Ethisch Charter is veel en goed werk verricht, maar met de drie volgende fasen van overbrengen, evalueren en bijsturen en communiceren naar de omgeving van het bedrijf, is nog nauwelijks een begin gemaakt. Uit de interviews die ik onder de werknemers gedaan heb kwam duidelijk naar voren dat het personeel dat niet rechtstreeks verbonden geweest was aan het opstellen van het charter er ook weinig of niets van afwist.

Misschien kunnen deze voorwaarden in te toekomst ook op andere bedrijven worden toegepast, maar vele vragen blijven nog altijd open. Zo heb ik hier de inhoudelijke kant van de bedrijfsethiek doelbewust nauwelijks behandeld omdat er zoveel over te zeggen valt en nog zoveel onderzoek in dient gedaan te worden. Ook het institutioneel kader van de bedrijfsethiek, haar relatie tot het recht, haar relatie tot de overheid en zelfs haar relatie tot de bedrijfswereld vraagt om een grondig onderzoek. Een onderzoek naar de specifieke toepassing van bedrijfsethiek op een onderzoeksinstituut of een andere organisatie zonder winstoogmerk, zou ook voor veel nieuwe toepassingen van dit studiedomein kunnen zorgen. Ik kan hier alleen maar concluderen dat er nog veel onderzoek nodig is in het interessante domein van de bedrijfsethiek.

Bijlagen

Literatuurlijst

- APOSTEL, L., Wereldbeelden en ethische stelsels, VUBPRESS, Brussel, 2002, p. 14.
- ARENDT, H., The Human Condition, Chicago University Press, 1958, p.119, in: ZWEERS, o.c., 1991.
- BECK, U., Risikogesellschaft, auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt am Main, Suhrkamp, 1986.
- BERNSTEIN, R.J., Radical Evil, A Philosophical Interrogation, Polity Press, Cambridge, 2002, (pp. 11-45).
- BLANCHARD, K., VINCENT PEALE, N., Management & ethiek: wat iedere manager moet weten over bedrijfsethiek, L.J. Veen B.V., Utrecht/Antwerpen, 1988.
- BLANCHARD, K., O'CONNOR, M., Normen en waarden: het fundament van de onderneming, uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen, 1998.
- BOWIE, N.E., Business Ethics, A Kantian Perspective, Blackwell Publishers, Massachusetts/Oxford, 1999.
- DE STOOP, C., In vijandig water, Knack.be, 2003.
- FERRY, L., VINCENT, J.-D., Qu'est-ce que l'homme? Sur les fondamentaux de la biologie et de la philosophie, Poches / Éditions Odile Jacob, 2001
- FERRY, L., Qu'est-ce qu'une vie réussie, Bernard Grasset, Paris, 2002.
- FEUERBACH, L., Das Wesen des Christentums, (1841).
- FREDERICK, R.E. (ed.), A Companion to Business Ethics, Oxford, Blackwell Publishers Ltd., 1999.
- FREEMAN, R.E., Strategic management: a stakeholder approach, 1984.
- GAUCHET, M., Le Désenchantement Du Monde: Une Histoire Politique De La Religion, Gallimard, Paris, 1999.
- HEUTS, L., De kantine: efficiency & achterklap, Filosofiemagazine nr. 8, 2003.
- Interview Anita Roddick: 'Ondernemers kunnen het verschil maken, maar ze doen het niet.', in MO* (Mondiaal Magazine), oktober 2003, p.24.
- KANT, I., Grundlegung zur metaphysik der Sitten, Felix Meiner Verlag, Hamburg, 1999
- KAPTEIN, S.P., KLAMER, H.K., TER LINDEN, J.C.J., De integere organisatie, het nut van een bedrijfscode, p. 41, brochure van de Vereniging NCW, <http://www.stichtingncw.nl/>, het Centrum voor maatschappij-betrokken management van de Vereniging VNO-NCW, i.s.m. KPMG Ethics & Integrity Consulting en Stichting Beroepsmoraal en Misdaadpreventie (Nederland). ISBN 90-5771-029-3.
- KUHN, T., The Structure of Scientific Revolutions, (1962)
- LUBBERS, E., Schone schijn: Smerige streken in de strijd tussen burgers en bedrijven, Uitgeverij Fagel, 2002.
- LYOTARD, J.-F., La Condition Postmoderne. Rapport sur le savoir, 1979.
- Leve de routine van de alledaagse werkdag, De Standaard, 25/10/2003.
- MAIR, J., Het is mooi geweest. Het kantoor is geen pretpark., Roularta Books. ISBN 90-5466-583-1
- MEADOWS, D.L., Rapport van de Club van Rome. Grenzen aan de groei., Het Spectrum, Utrecht/Antwerpen, 1972, p. 27. Oorspronkelijke titel: The Limits To Growth. A report for the Club of Rome Project on The Predicament of Mankind, Universe Books, New York, 1971.

- MOSLEY, D.C., PIETRI, P.H., MEGGINSON, L.C., Management: leadership in action, (5th ed.), Harper Collins College Publishers, New York, 1996, p. 28-30.
- NANDA, S., WARMS, R.L., Cultural Anthropology, Wadsworth Publishing, London, 1998.
- Niemand vraagt nog om meer te vergaderen, De Tijd, 18/11/2003.
- ROUSSEAU, J.-J., Du Contrat Social.
- SCK•CEN, Klaar voor de 21e eeuw, 1999, p. 3.
- SCRUTON, R., Kant, Reeks Kopstukken Filosofie, Lemniscaat, Rotterdam, 2001.
- SMITH, Adam, The Wealth of Nations, ed. Edwin Cannan (Chicago: University of Chicago Press, 1976), part II, p. 303. Voor diegenen met een andere editie: boek V, hoofdstuk 1, artikel 2d, 'Of the Expense of the Institutions for the Education of Youth. In Bowie, pp. 109-110.
- STUY, J., Bronnen en principes van de moraalfilosofie: een historisch-systematisch overzicht, Brussel, Dienst uitgaven VUB, 2001.
- VAN GERWEN, J., VERSTRAETEN, J., Business & ethiek, spelregels voor het ethisch ondernemen, Uitgeverij Lannoo, Tielt, 2002 (1990), p. 9.
- VANTHEMSCHE, G., Cursus Inleiding tot de hedendaagse geschiedenis, VUBPRESS, 2002.
- WERNER, K., WEISS, H., Zwartboek wereldmerken, en hun praktijken, uitgeverij Elmar, Rijswijk, 2002
- ZWEERS, W. (red.), Op zoek naar een ecologische cultuur, milieufilosofie in de jaren negentig, Ambo, 1991, p.192.

Meer literatuur

- BARRET, R., Naar bedrijfsvoering met een ziel: bouwen aan een onderneming met visie, Aionion Symbolon, 2002.
- BRAND, A.F., KIMMAN, E., VAN LUIJK, H.J.L., WEMPE, J. (redactie), Bedrijfsethiek in Nederland: Onderneming en verantwoordelijkheid, Het Spectrum, Utrecht, 1989.
- DE GEER, H. (Ed.), Business Ethics in Progress?, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokyo, Hong Kong, Barcelona, Budapest, 1994.
- FULLER, L., The Morality of Law, Yale University Press, 1977.
- HARE, J.E., The moral gap: Kantian ethics, human limits, and God's assistance, Oxford: Clarendon, 1997.
- HOENRAET, C. (red.), De energiebronnen en kernenergie, vergelijkende analyse en ethische reflecties, uitgeverij Acco, Leuven / Amersfoort, 1999.
- JOAS, H., The Genesis of Values, Polity Press, 2000.
- KELLY, P.J., Utilitarianism and distributive justice: Jeremy Bentham and the civil law, Clarendon Press, Oxford, 1990.
- McLAGAN, P., NEL, C., The Age of Participation: New Governance for the Workplace and the World, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1995.
- MELS, K (red.), De kernuitstap, het waarom en de gevolgen, Arbeid en Milieu vzw, Berchem, 2001. (Brochure in opdracht van federaal Staatssecretaris voor Energie en Duurzame Ontwikkeling, Olivier Deleuze, in samenwerking met ABVV, ACV, FGTB Wallonne, FEC, STEM en Ecopower.)
- MICKLETHWAIT, J., De Toverdokters, 9025422934, Contact 1997.
- MILL, J.S., Utilitarianism, on liberty and considerations on representative government, Dent, London, 1987.

- NUSSBAUM, M., Poetic Justice, Beacon Press, 1996.
- SAGIE, A., KOSLOWSKY, M., Participation and Empowerment in Organizations: Modeling, Effectiveness, and Applications, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 2000.
- SEN, A., Utilitarianism and beyond, Cambridge University Press, 1982.
- VERMEERSCH, E., De ogen van de panda: een milieufilosofisch essay, De Windroos, Beernem, 1999 (1988).
- WHITLEY, R., HULL KRISTENSEN, P., The changing European firm: limits to convergence, Routledge, London, New York, 1996.

Websites

- <http://www.fortune.com/fortune/>, 28/04/2004.
- <http://www.oecd.org/home/>, 28/04/2004.
- <http://www.encycogov.com/WhatIsGorpGov.asp>, 28/04/2004.
- DE STOOP, C., In vijandig water, Knack.be, <http://www.knack.be>, 2003.
- MACALISTER, T., Shell admits it misled investors, The Guardian, <http://www.guardian.co.uk>, 20/04/2004.
- MORTISHED, C., DAVEY, J., Deceitful Shell 'needs ten years' to rebuild exploration business, The Times Online, <http://www.timesonline.co.uk>, 20/04/2004.
- SCK•CEN, http://www.sckcen.be/sckcen_nl/organisation/profiles.shtml, 27/04/2004.
- SCK•CEN, http://www.sckcen.be/sckcen_nl/organisation/, 27/04/2004.

Abstract

Ethiek en economie, gaan deze gebieden samen? Volgens vele critici niet. Uit de media kunnen we namelijk vele tegenstrijdige signalen opvangen. Langs de ene kant lijken bedrijven gevoeliger geworden te zijn voor hun maatschappelijke verantwoordelijkheden, maar langs de andere kant volgt het ene bedrijfsschandaal het andere op, afgewisseld met nieuws over de zoveelste herstructurering.

Toch blijkt uit een studie van de historische evolutie van ethiek, economie en maatschappij in het algemeen dat deze gebieden steeds verder naar elkaar toegroeien of van elkaar afhankelijk geworden zijn. De maatschappij vraagt bedrijven hun maatschappelijke verantwoordelijkheden op te nemen in een wereld die gekenmerkt wordt door globalisering en het postmodernisme. Verder blijkt uit dit historisch onderzoek en een analyse van de essentiële kenmerken van ons economisch systeem, dat er heel belangrijke morele vooronderstellingen aan de vrije markt economie ten grondslag liggen.

Als bedrijfsethiek dan toch in zekere zin moet bestaan, wat zijn dan de voorwaarden voor een geslaagde implementatie van ethiek in een bedrijf? Uit een normatieve of theoretische studie van bedrijfsethiek, maar ook met behulp van de weinige praktische lectuur, worden de voornaamste voorwaarden voor een geslaagde implementatie gedestilleerd. De belangrijkste voorwaarden blijken de inzet van het management, een procesmatige aanpak, een voldoende draagvlak en een goede communicatie te zijn.

Aan de hand van deze voorwaarden wordt in het laatste hoofdstuk het implementatieproces van een Ethisch Charter aan het Belgische Studiecentrum voor Kernenergie (SCK•CEN) geëvalueerd. Daaruit blijkt dat slechts de eerste van vier fasen volbracht is en aan belangrijke voorwaarden voor een geslaagde implementatie nog niet voldaan is.

Deze voorwaarden bieden critici een meetinstrument, maar zijn ook waardevol voor bedrijfsleiders die zeker willen zijn van een geslaagde implementatie van ethiek in hun bedrijf of organisatie.

Samenvatting

Als de term bedrijfsethiek valt, wordt deze meestal met een zekere achterdocht of cynisme onthaald, zowel bij academici als bij bedrijfsleiders. De één denkt dat de verbinding tussen ethiek en economie een mooie droom is, maar helaas niet realistisch, wijzende op de vele bedrijfsschandalen en problemen in Derde Wereldlanden. De ander vreest voor een zoveelste overheidsinmenging en nieuwe reguleringen. De vrije markt economie wordt vergeleken met een jungle of met een sport, waar bepaalde wetten gelden, maar zeker geen morele.

Toch zijn er heel wat morele vooronderstellingen verbonden aan de vrije markt economie, zoals, bijvoorbeeld, respect voor contracten, maar het is vooral belangrijk te benadrukken dat dit economisch systeem gebaseerd is op bepaalde waarden, zoals vrijheid, wederzijds voordeel, eigendom, groei, enzovoort. Allemaal waarden die specifiek zijn voor onze westerse samenleving. Enkele recente veranderingen in de context hebben deze duidelijk gemaakt.

We spreken dan van de globalisering en het postmodernisme. De eerste heeft gezorgd voor extra concurrentie, die leidde naar deregulering van overheidswege, maar die des te meer ethische kwaliteiten van bedrijfsleiders vergt. In het postmodernistisch tijdperk worden zogenaamde meta-verhalen niet meer aanvaard, wat ervoor zorgde dat de context- of situatiegebondenheid extra benadrukt werd. Door de globalisering heeft de overheid niet meer alle touwtjes in handen en komt er steeds meer verantwoordelijkheid bij de ‘multinationals’ te liggen. Deze verschuiving in verantwoordelijkheden leidde ertoe dat de eis vanuit de maatschappij naar de bedrijfswereld toe om maatschappelijke verantwoordelijkheden op te nemen steeds groter werd.

Er blijkt dus een bepaalde noodzaak voor bedrijfsethiek te bestaan, maar in het nieuws krijgen we dagelijks tegenstrijdige signalen te horen. Zeer vele bedrijven pronken tegenwoordig met een bedrijfsethiek, maar anderzijds houden de berichten over de slechte omstandigheden in Derde Wereldlanden en de meldingen over de vele bedrijfsschandalen niet op. Door die tegenstrijdige berichten blijft er een zekere terughoudendheid en scepticisme en kritiek rond de mogelijkheid van de verbinding tussen ethiek en bedrijfsleven bestaan.

Met een analyse van de evoluties in de ethiek, economie en hoe deze naar elkaar toegroeien, wil ik hier aantonen dat de noodzaak voor bedrijfsethiek blijft bestaan en zelfs steeds groter wordt. Vervolgens ga ik op zoek naar de voorwaarden voor een werkende bedrijfsethiek. Meer bepaald zal ik nagaan wat de voorwaarden zijn voor een geslaagde implementatie van een ethische code in een bedrijf. Als laatste ga ik het implementatieproces aan het Belgische Studiecentrum voor Kernenergie (SCK•CEN) van een Ethisch Charter met deze voorwaarden evalueren.

Een kort historisch overzicht van de ethische stromingen en een begripsbepaling van ethiek in het tweede hoofdstuk levert onder andere het inzicht op dat wereldbeeld en ethiek nauw met elkaar verbonden zijn. In het derde hoofdstuk geef ik een historische schets van de westerse economie, leg ik de essentiële kenmerken van het kapitalisme bloot en toon ik aan dat de vrije markt economie heel wat morele vooronderstellingen bevat. In het volgende hoofdstuk ben ik nog even verder ingegaan op het kapitalisme en de hoe Adam Smith dat politiek economisch systeem oorspronkelijk geconcipieerd heeft, om vervolgens de toenadering tussen samenleving en bedrijfsleven te schetsen aan de hand van de ontwikkeling van *corporate social responsibility*, *corporate social responsiveness*, *public policy* en bedrijfsethiek.

Daarmee is het kader waarin bedrijfsethiek zich afspeelt, zowel op ethisch als op economisch vlak verduidelijkt en kan ik in hoofdstuk vijf ingaan op het normatieve beeld van bedrijfsethiek.

Daarin heb ik verduidelijkt hoe bedrijfsethiek er volgens de handboeken uitziet. Meer bepaald wat de drie niveaus van ethiek zijn, hoe we kunnen nagaan wat ethisch is, met voorbeelden van de toepassing van de drie ethische modellen op de legitimatie of kritiek van de vrije markt economie, en in welke relaties ze toegepast kan worden. Uit een voorlopige bespreking van de ethische evaluatie van bedrijven bleek dat een van de grootste gevaren het instrumenteel gebruik van ethiek is voor, bijvoorbeeld, puur commerciële doeleinden. Uit hoofdstuk zes, waarin ik dieper ingegaan ben op het deontologisch model, bleek dat de traditionele ethische theorieën ons nog heel wat kunnen leren voor de bedrijfsethiek. Bovendien kunnen met een Kantiaanse benadering van bedrijfsethiek enkele van de voorwaarden, die ik in één van de latere hoofdstukken ontwikkeld heb, gestaafd worden.

In hoofdstuk zeven heb ik de critici van bedrijfsethiek aan het woord gelaten om aan te tonen dat het niet altijd om goede bedoelingen gaat, maar instrumenteel gebruik. Of men heeft juist wel goede bedoelingen, maar een het implementatieproces loopt slecht af door een verkeerde aanpak. De belangrijkste kritiek blijkt de vrees voor een instrumenteel gebruik van ethiek te zijn. De kritiek gaat namelijk vooral uit naar bedrijven die er enkel hun imago mee lijken te willen oppoetsen.

Vervolgens heb ik in hoofdstuk acht de mogelijke implementatievormen voor ethiek in een bedrijf opgesomd om daarna de voorwaarden voor een geslaagde implementatie van een bedrijfscode op te stellen. Op die manier kan zowel tegemoet gekomen worden aan de critici die daarmee een meetinstrument in handen krijgen, maar ook aan bedrijfsleiders die op een serieuze manier een bedrijfscode willen invoeren die daadwerkelijk het bedrijf kan beïnvloeden op een positieve manier.

De voorwaarden voor een geslaagd implementatieproces van een bedrijfscode, bleken de volgende te zijn:

- waarachtige steun en inzet van het management en bedrijfsleiding
- er moet voldoende draagvlak voor de code zijn
- een procesmatige aanpak is noodzakelijk
- evaluatie en opvolging zijn essentieel
- communicatie van bij het begin
- inhoudelijke voorwaarden
 - o evenwicht tussen algemene waarden en concrete regels
 - o evenwicht tussen conformerend en veranderend
 - o verantwoordelijkheden naar alle stakeholders definiëren
 - o originaliteit
- communicatie naar buiten toe pas in laatste fase

Als aan deze voorwaarden redelijker wijze voldaan is, dan kan een bedrijf – of in het algemeen een organisatie – in ‘eer en geweten’ aan haar omgeving mededelen dat ze tracht ethisch te handelen. Als aan deze structurele en een klein aantal inhoudelijke voorwaarden voldaan is, kan een bedrijf weerwoord bieden aan critici van ethiek in de bedrijfswereld.

In het laatste hoofdstuk heb ik het implementatieproces van het Ethisch Charter aan het SCK•CEN getoetst aan de, uit theoretische en praktisch lectuur onttrokken, voorwaarden om een idee te krijgen van de slagingskansen van dat proces en van welke elementen eventueel nog bijgestuurd kunnen worden. Na een onderzoek van de documenten die rond het implementatieproces opgesteld waren (ontwerpen, rapporten, en dergelijke) en een twintigtal

interviews onder de medewerkers, bleek aan verschillende voorwaarden nog niet voldaan te zijn. Voor de eerste fase van het opstellen van het Ethisch Charter is veel en goed werk verricht, maar met de drie volgende fasen van overbrengen, evalueren en bijsturen en communiceren naar de omgeving van het bedrijf, is nog nauwelijks een begin gemaakt. Uit de interviews die ik onder de werknemers gedaan heb kwam duidelijk naar voren dat het personeel dat niet rechtstreeks verbonden geweest was aan het opstellen van het charter er ook weinig of niets van afwist. Voldoende draagvlak onder en communicatie naar de medewerkers, twee van de belangrijkste voorwaarden, bleken dus niet vervuld te zijn.

Met deze aanwijzingen kan het Studiecentrum voor Kernenergie het implementatieproces weer op gang brengen en ook de volgende fasen voltrekken. Het bewustzijn moet groeien dat bedrijfsethiek een *never ending process* is en dus een blijvende inzet vraagt, van management en medewerkers.

Misschien kunnen deze voorwaarden in te toekomst ook op andere bedrijven worden toegepast. Vele vragen die in dit onderzoek aan bod kwamen blijven echter onbeantwoord. Verder onderzoek noopt.

Interview in het kader van mijn thesis ‘Bedrijfsethiek of –retoriek’

Enige informatie

Mijn naam is Diemer Vercayie en ik ben student wijsbegeerte aan de Vrije Universiteit Brussel. Momenteel zit ik in het vierde en laatste jaar en maak ik een eindwerk getiteld ‘Bedrijfsethiek of –retoriek’ over de praktische haalbaarheid van ethische codes in de dagelijkse bedrijfspraktijk. Dit interview past dan ook in het kader van mijn onderzoek naar de werking van een bedrijfsethiek in de praktijk. Voor dit kleinschalig onderzoek interview ik een twintigtal mensen uit alle geledingen van het SCK•CEN. Voor het selecteren van de kandidaten voor een interview heb ik de hulp gekregen van Benny Carlé. Vandaar dat u hier nu voor mij zit.

Dit interview bestaat uit maximum 41 vragen en zal ongeveer een klein uur duren, afhankelijk van de antwoorden, maar voor we eraan beginnen had ik graag uw toestemming gevraagd om dit gesprek op band op te nemen. Hierbij wil ik u ook garanderen dat de verwerking van dit interview absoluut anoniem blijft. Toch vraag ik naar onderstaande persoonlijke gegevens om u eventueel later nog te kunnen contacteren als u daarmee instemt. Heeft u nog vragen? Nee? Dan kunnen we nu van start.

In te vullen door interviewer

1	Datum:	
2	Interview nr.	

A. Algemeen

<i>Persoonlijke gegevens</i>		
1	Naam:	
2	Voornaam:	
3	Leeftijd:	
4	Moedertaal:	
5	Opleiding:	

<i>U en het SCK-CEN</i>		
6	Afdeling:	
7	Functie:	
8	In dienst sinds:	

<i>Contact gegevens (optioneel)</i>		
10	Tel (Werk):	
11	Tel (Thuis):	
12	Mobiel:	
13	E-mail:	
14	Adres (Werk)	

Voorkennis

15 Bent u bekend met ethiek, maatschappelijke problemen of wetenschapsfilosofie? Zo ja, hoe?
(Opleiding, cursus, brede interesse, actualiteit, ...)

B. Betrokkenheid & inspraak

1 Weet u dat er in 2002 op het SCK-CEN een 'Ethisch Charter' is ingevoerd?
Ja , Nee

2 Weet u dat daarmee gepaard gaande een Ethische Commissie is opgericht?
Ja , Nee

3 Daarnaast zijn er ook opleidingen rond ethische thema's opgericht. Wist u dat?
Ja , Nee

4 Hoe zou u uw kennis van het Ethisch Charter omschrijven?
Zeer goed , Goed , Matig , Slecht , Niet

5 Hoe zou u uw kennis van de werking van de Ethische Commissie omschrijven?
Zeer goed , Goed , Matig , Slecht , Niet

6 Hoe zou u uw kennis van de opleidingen omschrijven?
Zeer goed , Goed , Matig , Slecht , Niet

4b Hoe zou u uw kennis van het arbeidsreglement omschrijven?
Zeer goed , Goed , Matig , Slecht , Niet

4c Hoe zou u uw kennis van de werking van de commissie voor het arbeidsreglement omschrijven?
Zeer goed , Goed , Matig , Slecht , Niet

5b Hoe zou u uw kennis van het veiligheidshandboek omschrijven?
Zeer goed , Goed , Matig , Slecht , Niet

6b Hoe zou u uw kennis van het kwaliteitshandboek omschrijven?
Zeer goed , Goed , Matig , Slecht , Niet

7 Was u betrokken bij het opstellen van het Ethische Charter? (vóór de feedback)
Ja , Nee

8 Heeft u het Ethisch Charter gelezen toen het op het intranet ter beschikking gesteld werd voor feedback?
Ja , Nee

9 Heeft u zelf commentaar geformuleerd en verzonden op het Ethisch Charter?
Ja , Nee

10 Hebt u deelgenomen aan één van de opleidingsmodules rond ethiek, maatschappelijk inzicht of wetenschapsfilosofie?
Ja , Nee

<i>a) Betrokken</i>	
11	Vond u zich voldoende betrokken bij het 'ethisch proces'?
	Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
12	Vond u dat er voldoende rekening gehouden is met de feedback?
	Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
13	Zou u graag meer inspraak gehad hebben?
	Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
14	Hebt u verschillen opgemerkt tussen het eerste Chartervoorstel en de door de directie herwerkte versie?
	Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/> , Zo ja, welke en mening:

<i>b) Niet betrokken</i>	
11	Had u beter betrokken willen zijn?
	Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
12	Bent u geïnteresseerd in ethische problemen op het werk?
	Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
13	Had men meer moeite moeten doen om de ethische problematiek over te brengen naar de werkvloer?
	Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/> Zo ja, leg uit: (op welke manier?)
14	Is zo'n Ethisch Charter volgens u nodig?
	Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
15	Vindt u dat de ethiek door de hiërarchische lijn (leiding) van het SCK is opgelegd?
	Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
16	Wat is de reden dat u niet betrokken was bij het 'ethisch proces'? (Geen feedback)
	(geen tijd, desinteresse, slechte communicatie, ...)

C. Inhoud & herkenning

a) Bekend met het Ethisch Charter

1	Bent u het eens met alle punten van het Ethisch Charter?	
	Ja <input type="checkbox"/> ,	Nee <input type="checkbox"/>
2	Is wat in het Charter beschreven staat triviaal?	2b Bent u het totaal niet eens met het Charter?
	Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
3	Komt het Charter volledig overeen met uw eigen ethische normen en waarden?	3b Is het Ethisch Charter overbodig?
	Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
4		4b Met welk punt bent u het niet eens? (Eventueel aantonen op het Ethisch Charter in bijlage.)
		1) 2) ...
		4c Wat had er volgens u moeten staan?
		1) 2) ...
5	Zijn er nog tekorten in het Charter? Bepaalde waarden of normen die u er wel in had gewild?	
	Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>	
6	Zo ja, welke?	
7	Hebt u deze bemerkingen bij de feedbackmogelijkheid doorgegeven?	
	Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>	

D. Ethische commissie

1	Is de werking/procedures van de ethische commissie u bekend? Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
2	Weet u wanneer de ethische commissie laatst bijeengekomen is? Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/> , Gok:
3	Weet u welke gevallen er al besproken zijn op die bijeenkomsten? Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
3b	Zijn de besproken gevallen volgens u vertrouwelijk? Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
3c	Zouden die gevallen volgens u vertrouwelijk moeten zijn? Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/> , Andere:
4	Weet u bij wie u moet aankloppen indien u met een ethisch probleem zit? (Hoe contacteren) Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
5	Weet u wie er in de ethische commissie zetelt? Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/> , Grotendeels <input type="checkbox"/> , Vaag <input type="checkbox"/>
5b	Zo ja, bent u het dan eens met de samenstelling van de Ethische Commissie? Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/> , Zo niet, leg uit:
6	Stel u hebt weet van een ethisch probleem, zou u dit laten weten aan de ethische commissie? Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/> . Zo niet, leg uit:
7	Denkt u dat de ethische commissie sancties kan opleggen voor 'onethische handelingen'? Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
8	Stel dat ze niet sanctioneerbaar zijn, zou u dan wensen van wel? Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/> , Uitleg: (eventueel met andere samenstelling van de ethische commissie?)
8b	Zouden zogenaamde 'morele sancties' voor u aanvaardbaar zijn? (sociale druk e.d.) Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
8c	Zouden die 'morele sancties' volgens u in praktijk iets veranderen? Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
9	Kent u het statuut van de ethische commissie en de ethische code? (plaats in hiërarchie) Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
10	Welke plaats zou de ethische commissie en de ethische code volgens u moeten hebben in de hiërarchie? (meer of minder slagkracht? Economisch belang voor of na ethisch belang?)
11	Kent u bepaalde problemen die voor de ethische commissie zouden kunnen verschijnen? Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
12	Zo ja, welke? (Indien u die wenst mede te delen. Anonimiteit is gegarandeerd.)

E. Ethisch proces (geheel)

1	Is een Ethische Code een goed begin voor het invoeren van een bedrijfsethiek? Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
2	Is er volgens u een algemene behoefte op het SCK-CEN aan dit 'ethisch proces'? Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
2b	Werkt het ethisch proces nu productief? Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
2c	Werkt het ethisch proces nu contraproductief? Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
2d	Zou het ethisch proces volgens u productief kunnen werken in de toekomst? Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
3	Zou dit 'ethisch proces' volgens u door moeten gaan? Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
4	Zo ja, op welke manier? (Test)cases <input type="checkbox"/> , Opleidingen <input type="checkbox"/> , Debatten <input type="checkbox"/> , Herzieningen code <input type="checkbox"/> , Andere:
5	Heeft het 'ethische proces' uw dagelijkse werk al beïnvloed of zou het dat kunnen doen zoals het nu bezig is? Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/> , Andere:
5b	Zou het ethisch proces uw dagelijks werk moeten beïnvloeden? Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/> , Andere:
6	Hoeveel tijd wenst u zelf aan dit 'ethisch proces' te besteden? 1 dag/jaar <input type="checkbox"/> , 1 dag/trimester <input type="checkbox"/> , 1 dag/maand <input type="checkbox"/> , 1 dag/week <input type="checkbox"/> , geen <input type="checkbox"/> , Andere: Indien:
7	Heeft u nog ideeën of opmerkingen voor het verdere verloop van het 'ethisch proces'? (bijvoorbeeld rond het statuut van code of commissie, procedures, cases, ...)

Tot slot

1	Mag ik u nog contacteren indien ik een bepaalde belangrijke vraag vergeten ben? Ja <input type="checkbox"/> , Nee <input type="checkbox"/>
2	Zo ja, op welke manier? Telefonisch <input type="checkbox"/> , E-mail <input type="checkbox"/> , Alle <input type="checkbox"/>

Indien u het resultaat van deze interviews zou willen kennen, verwijs ik u naar het exemplaar van mijn eindverhandeling dat tegen 1 mei op het SCK-CEN aanwezig zal zijn.

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Ethisch Charter

Kopieën websites