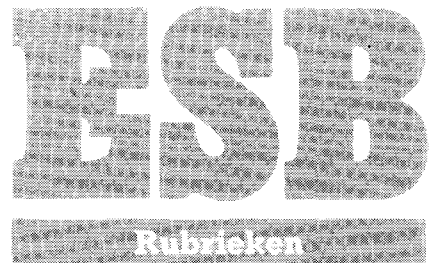


Bedrijfsethiek in opbouw



Bedrijfsethiek is in het nieuws, in de mode haast. Op 5 juni a.s. zal de Nederlandsche Maatschappij voor Nijverheid en Handel een forumdiscussie organiseren over onder andere de ethiek van de handel. Mede met het oog op deze discussie loopt er in *Het financiële Dagblad* sinds enkele weken een serie interviews over 'Ondernemen en ethiek'. Eind juni vindt in Brussel het eerste Europese seminar over bedrijfsethiek plaats, onder de titel 'The role of ethics in business management; a changing European scene'. En er zijn besprekingen gaande om begin 1987 vanuit de Verenigde Staten een internationaal congres over 'management ethics' te organiseren in Nederland. Maar wat is bedrijfsethiek en wie houden zich ermee bezig?

Bedrijfsethiek omvat tegenwoordig drie dingen: een vaardigheid, een debat en een praktijk. En omdat het deze drie dingen omvat, houden uiteenlopende groepen mensen zich ermee bezig. Als *vaardigheid* is bedrijfsethiek het vermogen om ethische elementen in bedrijfssituaties te signaleren, te analyseren, en daaromtrent stelling te nemen op basis van argumenten. Als *debat* is bedrijfsethiek een openbare discussie over de maatschappelijke betekenis van de markt, en meer speciaal van de marktgerichte ondernemingswijze produktie. En als *praktijk* is bedrijfsethiek het geheel van dagelijkse beslissingen binnen de onderneming die verband houden met vragen over wat behoorlijk is en wat niet. In deze laatste betekenis kan bedrijfsethiek worden gezien als een onderdeel van de bedrijfscultuur.

Met de bedrijfsethische vaardigheid houdt men zich primair bezig aan universiteiten, hogescholen en opleidingscentra. Het bedrijfsethische debat wordt gevoerd door de politiek en door maatschappelijke organisaties, zoals werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties met steun van de wetenschap en voor het forum van de publieke opinie. Met bedrijfsethiek als praktijk ten slotte houden mensen zich bezig binnen afzonderlijke ondernemingen, instellingen en organisaties, die zich daarbij in wisselende mate ontvankelijk tonen voor commentaren en adviezen van buitenaf.

'Bedrijfsethiek' omvat dus uiteenlopende activiteiten en groeperingen. In dit artikel probeer ik de drie genoemde sectoren en hun onderlinge verhouding in kaart te brengen. Eerst is echter een opmerking op zijn plaats over de term 'bedrijfsethiek'.

In zekere zin is bedrijfsethiek een verlegenheidsterm: hij voldoet niet in alle opzichten, maar hij voldoet beter

dan voorhanden alternatieven. Hij voldoet niet in alle opzichten omdat hij onbedoelde associaties oproept, de associatie bij voorbeeld met het bedrijf als *technisch* gegeven, in tegenstelling tot de onderneming als economische aanduiding. Dat is vervelend, want beide aspecten behoren tot de bedrijfsethiek. Voorhanden alternatieven echter hebben weer andere nadelen. 'Zakenethiek' richt de aandacht eenzijdig op commerciële transacties, 'ondernemersethiek' als term dreigt een grote groep betrokkenen buiten beeld te houden, en 'ondernemingsethiek' slaat uitsluitend op organisaties die werken op profit-basis. We zouden de volgende afspraak kunnen maken: als we spreken van 'bedrijfsethiek' hanteeren we de term 'bedrijf' allereerst in de betekenis die hij heeft in de samenstelling 'het bedrijfsleven', d.w.z. de instellingen in het maatschappelijk stelsel die dienen ter behartiging van particuliere en algemene economische belangen. Het voordeel is dat zodoende de economische-belangenbehartiging een centraal element vormt in het aandachtsveld van de bedrijfsethiek. Maar tegelijk, zo spreken we verder af, duiden we op alle organisaties en instellingen die in relevante opzichten met het bedrijfsleven overeenkomen, doordat ze bij voorbeeld ook door rendementen en efficiency-overwegingen worden geleid en met de daarbijhorende managementproblemen worden geconfronteerd, al is economische belangenbehartiging niet hun primaire doelstelling. Te denken valt aan een ziekenhuis, een universiteit of de provinciale waterleidingmaatschappij. Een zelfde ruimhartigheid treffen we trouwens aan in de term 'bedrijfskunde', die immers de profit-sector maar evenzeer de veelvormige non-profit-sector omvat. Vijftig procent van de afgestudeerden van de Interfaculteit Bedrijfskunde in Groningen zoekt en vindt een baan in de non-profit-sector. We kunnen dus afspreken dat 'bedrijfsethiek' betrekking heeft op al die bedrijven en organisaties waarvoor de bedrijfskunde bedrijfskundigen opleidt. En voor het overige moeten we de terminologische fixatie aan de toekomst overlaten.

Vaardigheid

Het sterkst ontwikkeld is de bedrijfsethiek tegenwoordig als een analytische en argumentatieve *vaardigheid*. Dat is ook niet zo verwonderlijk, want we hebben hier te maken met het vertrouwde ethische handwerk, nu toegepast op situaties binnen het be-

drijfsleven. Van oudsher spant de ethiek, en spannen ethici, zich in om handelingsaanwijzingen te formuleren in normatieve dilemma's, in situaties dus waarin het niet zonder meer duidelijk is welk handelingsalternatief geboden is in het licht van normen en waarden. En van oudsher heeft de ethiek in zulke dilemma's het een en ander te bieden. Reflexies bij voorbeeld over hoe een rechtvaardige verdeling van voordelen en lasten eruit kan zien, en over de grenzen van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Maar ook meer methodische beschouwingen over hoe te handelen wanneer in een situatie sprake is van tegenstrijdige beginselen die niettemin elk aanspraak maken op geldigheid, of wanneer het rechtmatig belang van een individu of groep in botsing komt met een even geldig ethisch principe. Bovendien bezint de ethiek zich grondig op de vraag of je over ethische kwesties wel met rede kunt twisten. Of het dus mogelijk is om langs argumentatieve weg tot een standpuntbepaling te komen waarin alle redelijke mensen zich kunnen vinden. Van welke aard dienen dan de argumenten te zijn, en welke instelling wordt geëist van de deelnemers aan de discussie? Of tellen in de ethiek, net als in de formele democratie, uiteindelijk alleen de neuzen?

Als vaardigheid heeft de bedrijfsethiek de laatste jaren een stormachtige groei te zien gegeven, met name in de Verenigde Staten. Tientallen boeken, honderden artikelen en een reeks van symposia en congressen zijn gewijd aan ethische aspecten van personeelsbeleid en marketing, produktkwaliteit en veiligheid, milieuvragen, investerings- en beleggingsbeslissingen, financiële administratie en de rol van de accountant, bedrijfsfusies, fusies en overnames, en aan de ethische aspecten van technologische vernieuwingen. De bedrijfsethische produktie op al deze thema's is indrukwekkend en ons analytisch en argumentatief arsenaal groeit gestaag. Want de huidige bedrijfsethici besteden hun energie voor het allergrootste deel aan de uitbouw van juist de bedrijfsethiek als vaardigheid.

Toch zijn twee kanttekeningen op hun plaats. De eerste: de huidige bedrijfsethische produktie werkt sterk in de breedte. Een veelheid van thema's komt aan de orde, op een nogal exploratieve manier. De ontwikkeling van een (bedrijfs)ethische vaardigheid is echter in belangrijke mate ook een leerproces in fasen. Je moet eerst leren om ethische dilemma's trefzeker te

signaleren alvorens het analytische instrumentarium erop te kunnen toepassen. En pas wanneer de analytische vaardigheid is geoefend ontstaat de ruimte om de eigen normatieve opvattingen in een argumentatief verband in te brengen, en om zoveel mogelijk recht te doen aan de vaak sterk afwijkende meningen van andere gespeksdeelnemers, die niet zelden voortkomen uit een ander cultureel milieu. Aandacht voor de fasering van dit leerproces is onontbeerlijk om bedrijfsethische inzichten een verworteling te geven.

De tweede kanttekening betreft de onduidelijkheid waar de vruchten van al die bedrijfsethische produktiviteit terecht komen. Het heeft er de schijn van dat bedrijfsethici allereerst voor elkaar en voor hun studenten schrijven, en niet of nauwelijks voor 'het bedrijfsleven', – vanuit een soort koudwatervrees, zo lijkt het. Helemaal onbegrijpelijk is die vrees niet. Een paar stappen te ver buiten hun werkkamer aan universiteit of hogeschool en ze lopen tegen het verwijt op dat ze de wereld van de onderneming niet kennen. Dat is een nogal kortzichtig verwijt, want hoe moeten mensen leren van elkaar als ze niet naar elkaar toegaan? Maar het kan wel schichtigheid in de hand werken, en daar is op den duur niemand bij gebaat.

Debat

Bedrijfsethiek is meer dan alleen een vaardigheid, het vermogen om ethische dilemma's in het bedrijfsleven te signaleren, te analyseren en argumentatief te bewerken. Bedrijfsethiek staat ook voor een maatschappelijk *debat* dat tegenwoordig wordt gevoerd, of beter: voor bepaalde aspecten van een maatschappelijk debat van wijdere strekking. Bij 'debat' moeten we dan niet in de eerste plaats denken aan een georganiseerd forum waarop vertegenwoordigers van uitgesproken posities openlijk met elkaar in discussie treden, zoals in een verkiezingsdebat op de televisie. 'Debat' staat hier voor vele pogingen, links en rechts ondernomen, om maatschappelijk omstreden kwesties scherper te krijgen. Zij die zulke pogingen ondernemen hoeven niet allemaal uitdrukkelijk met elkaar in de slag te gaan om toch een zinnige bijdrage te leveren aan een proces van openbare-meningvorming. In deze zin kennen we 'het euthanasiedebat' en 'het kernwappendebat', het 'dereguleringsdebat' en 'het debat over de verzorgingsstaat'.

Van welk maatschappelijk debat vormt de bedrijfsethiek een deel? Van het debat dat tot inzet heeft de contouren aan te geven van de maatschappij waarbinnen wij in de nabije toekomst willen opereren. Een kernpunt daarin is de rol van respectievelijk de overheid en de marktsector. In deze alge-

mene termen is het natuurlijk geen nieuwe discussie. Maar door de internationale monetaire en economische verschuivingen en technologische vernieuwingen worden wij wel met elementen geconfronteerd die zich nog niet eerder hebben voorgedaan. De primaire deelnemers aan dit debat over de gewenste maatschappelijke ordening zijn – nationaal en internationaal – politieke partijen en maatschappelijke organisaties, van werkgevers en werknemers, maar hier en daar ook van kunstenaars en intellectuelen, met een sterke steun vanuit de universiteiten. In welke opzichten vervult de bedrijfsethiek een rol in dit debat?

Ik zie drie samenhangende punten. Allereerst dragen bedrijfsethische reflecties bij aan ons inzicht in de ethische dimensies van de markt als instrument van sociale ordening. Wat zijn, ethisch gesproken, de sterke en de zwakke kanten van de marktordering, zijn er reële alternatieven die op morele gronden de voorkeur zouden verdienen? Het is een vraagstelling die in toenemende mate aandacht krijgt onder ethici 1). In de Verenigde Staten wordt de discussie over de contouren van de maatschappij zelfs vrijwel uitsluitend gevoerd in termen van sociale rechtvaardigheid, op geleide van vooral John Rawls en Robert Nozick 2). Het is wel een manier van spreken die met enige moeite op de economen heroverd moet worden. Want zoals Robert L. Heilbroner onlangs nog opmerkte 3): „It makes no more sense for economists to converse about which of two equally profitable enterprises is 'better' than for scientists to ask which of two experiments is more pleasing to the gods". Onder ethici ligt dat dus anders.

Het tweede punt ten aanzien waarvan de bedrijfsethiek verhelderend kan werken is de ethische legitimatie van particuliere belangenbehartiging. De ethische theorie van het welbepaalde eigenbelang is lang wat ondermaats gebleven. De theoretische reden daarvoor is dat 'gerichtheid op de ander' als het bepalende kenmerk voor moreel handelen werd opgevat. Tegenwoordig verdedigen ethici meer en meer de stelling dat bij een morele beoordeling altijd het effect van mijn handelingen op anderen betrokken dient te worden, maar dat niet uitsluitend handelingen die *op anderen gericht* zijn de kwalificatie 'ethisch' verdienen. Het is zeer goed verdedigbaar om, binnen bepaalde randvoorwaarden, de ontwikkeling van eigen mogelijkheden en de behartiging van eigen welbepaalde belangen te kwalificeren als een morele verplichting, of minstens als een moreel recht, van een individu of van een groep. Pogingen om deze positie in bedrijfsethisch perspectief uit te werken komen erop neer dat men de 'morele ruimte' in kaart brengt die gegeven is met het specifieke handelingsgebied van door belangen geleide ruiltransacties. Van een dergelijke cartografie

staat overigens nog niet veel op papier 4).

Het derde punt waarop de bedrijfsethiek bijdraagt aan het maatschappelijke debat heeft betrekking op het al wat vertrouwdere thema van de sociale verantwoordelijkheid van de onderneming. Er is een ontwikkeling aanwijsbaar in het denken over dit onderwerp. In een recent artikel beschrijft William C. Frederick drie fasen: de globale en moraliserende oproep tot 'corporate social responsibility' in de jaren vijftig en de vroege jaren zestig als eerste fase, de reactieve omgang van ondernemingen met druk van buitenaf, van consumenten- en milieubewegingen bij voorbeeld, als tweede fase 'corporate social responsiveness', en de nu gaandeweg doorbrekende derde fase van 'corporate social rectitude', waarin ondernemingen een zelfstandige morele positie uitwerken ten aanzien van hun verantwoordelijkheid, een positie waarin zij een balans pogen te bereiken tussen particuliere en algemene belangen 5). Van deze drie punten springt het derde ethisch het meest in het oog, is het tweede het meest bewerkelijk, en is het eerste maatschappelijk het meest ingrijpend. Daarbij blijft staan dat de bedrijfsethicus met zijn mogelijke bijdrage op deze punten altijd slechts één van de participanten zal zijn in een veel omvattender maatschappelijk debat. Maar dat hoeft het belang van zijn bijdrage niet te verkleinen.

Praktijk

Naast bedrijfsethiek als vaardigheid en als debat treffen we bedrijfsethiek ten slotte ook aan als *praktijk*, dat is als het geheel van positiebepalingen en beslissingen binnen de onderneming waarmee wordt uitgedrukt wat daar als ethisch acceptabel of relevant wordt beschouwd. Vaak hebben zulke positiebepalingen een uitdrukkelijk karakter, maar dikwijls ook blijven ze impliciet. Als Philips de introductie van haar eigen videosysteem niet wil stimuleren door gelijktijdig te investeren in de productie van pornovideobanden, dan is dat een specimen van een bedrijfsethi-

1) Allen Buchanan, *Ethics, efficiency and the market*, Clarendon Press, Oxford, 1985; David Gauthier, *Morals by agreement*, Clarendon Press, Oxford, 1986, m.n. hfst. 4.

2) John Rawls, *A theory of justice*, Harvard University Press, Cambridge, 1971; Robert Nozick, *Anarchy, the state and utopia*, Basic Books, New York, 1974.

3) Robert L. Heilbroner, The murky economists, *The New York Review of Books*, 24 april 1986.

4) Zie Michael Walzer, *Spheres of justice*, Basic Books, New York, 1983, hfst. 4; Virginia Held, *Rights and goods*, The Free Press, New York, 1984, hfst. 10.

5) William C. Frederick, Toward csrs: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs, *California Management Review*, jg. 28, 1986 blz. 126-141.

sche praktijk. Maar hetzelfde geldt wanneer een beleggingsmaatschappij van de vraag of zij moet beleggen in een sigarettenfabriek geen afzonderlijk punt van overweging maakt.

In nogal wat grotere ondernemingen neemt bedrijfsethiek als praktijk de vorm aan van een intern programma van langere adem. Men probeert door de verschillende niveaus van de organisatie heen mensen op één lijn te krijgen ten aanzien van een aantal voor het bedrijf vitale waarden en normen. Dikwijls leidt dat tot een code van moreel gedrag, tot geformuleerde beginselen die het verwachtingspatroon van de onderneming naar haar medewerkers toe uitdrukken, en die mede vorm geven aan de specifieke bedrijfscultuur. Maar ook waar geen expliciete gedragscode wordt opgesteld is de band tussen de heersende bedrijfscultuur en de bedrijfsethische praktijk zeer sterk.

Er ligt hier stof voor veel sociaal-wetenschappelijk onderzoek. Welke patronen van normen en waarden treffen we aan op de verschillende managementniveaus? 6) Bestaat er een samenhang tussen bepaalde bedrijfsethische praktijken en typen van bedrijfscultuur? Wordt gedrag binnen een rolcultuur moreel beoordeeld aan de hand van vastliggende standaarden, en binnen een taakcultuur op basis van sociale kosten en opbrengsten? Of zijn dit te simpele hypothesen? Dat valt te onderzoeken.

Voor het ogenblik lijkt de bedrijfsethische praktijk van veel ondernemingen geen stimulans te vormen, maar eerder een belemmering, voor de ontwikkeling van de bedrijfsethiek als vaardigheid. Niet omdat die praktijk 'slecht' is, maar omdat ze gesloten is. Ook waar duidelijk aandacht bestaat voor de eigen bedrijfsethische cultuur, zie je dat ondernemingen zich schrap zetten tegen een mogelijke invasie van ethici. Deze laatsten worden dan gezien als lastige betweters die, niet gehinderd door kennis van zaken, op hun morele stokpaardjes de onderneming binnen willen, en liefst rechtstreeks doorgalopperen naar de vergaderkamer van de raad van bestuur, om daar niet te luisteren maar te vertellen wat zij ervan vinden. Zo *hoeven* de verhoudingen natuurlijk niet te liggen. In

een recente aflevering van de *Journal of Business Ethics* beschrijft een auteur enkele ontwikkelingsfasen in de Amerikaanse verhoudingen tussen het bedrijfsleven en de bedrijfsethici 7). Op een aanvankelijke 'skeptische fase' volgde een hooggestemde 'idealistische fase' van wederzijdse herkenning. Hij pleit nu voor een nog nauwelijks gerealiseerde 'realistische fase' waarin niet alleen met elkaar gepraat maar ook gewerkt wordt. In Nederland verkeren we nog goeddeels in de skeptische fase, al lijkt die op zijn eind te lopen. We moesten de idealistische fase maar overslaan en meteen tot zaken zien te komen.

Slot

Bedrijfsethiek is tegenwoordig verschillende dingen tegelijk, met verschillende groepen participanten. Dat te signaleren is één ding, het volgende is, daar conclusies aan verbinden. Eén conclusie zou kunnen zijn dat de ontwikkeling van de bedrijfsethische vaardigheid aan universiteiten en andere opleidingscentra kan en moet doorgaan, maar liefst niet los van de praktijk, en dat de praktijk zich nog uitdrukkelijker kan en moet profileren, maar liefst met gebruikmaking van de al opgebouwde en in opbouw zijnde vaardigheid. Een andere conclusie is dat maatschappelijke organisaties van velelei snit zich vaak in een dubbel bevoorrechte positie bevinden: zij kunnen intensief deelnemen aan het bedrijfsethische debat, en zij kunnen als verbinding fungeren tussen praktijk en vaardigheid. Waar dat allemaal gebeurt, bevinden we ons in de realistische fase.

H.J.L. van Luijk

Hoogleraar Bedrijfsethiek aan Nijenrode.

6) In de Verenigde Staten is William C. Frederick van de Universiteit van Pittsburgh bezig met een al enkele jaren lopend onderzoek naar 'managers values'.

7) Robert Allan Cooke, Business ethics at the crossroads, *Journal of Business Ethics*, jg. 5, 1986, blz. 259-263.