



Waar ligt de motivatie?

Auteur(s):

Graafland, J.J.

*De auteur is hoogleraar aan de Katholieke Universiteit Brabant.***Verschenen in:**

ESB, 85e jaargang, nr. 4288, pagina D20, 23 december 2000

Rubriek:

Dossier: Economie en ethiek

Trefwoord(en):

ondernemen

Rob van Tulder vraagt zich in zijn interessante bijdrage af in hoeverre de huidige aandacht van bedrijven voor maatschappelijk ondernemen gekenschetst kan worden als een re-actieve dan wel pro-actieve houding. Dat veel ondernemingen overgaan tot het formuleren van gedragscodes lijkt meer ingegeven te worden door externe druk vanuit consumentenacties en NGO's dan door een groeiend verantwoordelijkheidsgevoel van de kant van ondernemingen.

Dit beeld wordt bevestigd door empirisch onderzoek naar de relatie tussen het bestaan van een gedragscode en het niveau van ethische attitudes binnen bedrijven. Er zijn diverse studies die geen enkele relatie tussen het ethisch gedrag en het bestaan van een ethische code meten. Zo vinden Kohut en Corriher¹ geen verband tussen het bestaan van een ethische code en de wijze waarop mensen binnen de onderneming reageren op verschillende ethisch geladen scenario's. Ook het onderzoek van Marnburg (2000)² onder duizend professionals in Noorse bedrijven vindt geen positief verband tussen het bestaan van een code en de ethische attitudes binnen een onderneming. Dit indiceert dat de ontwikkeling van codes niet voortvloeit uit een groeiende wens om meer verantwoord te ondernemen.

Er zijn echter ook verschillende andere verklaringen voor dit soort uitkomsten. Zo kan het zijn dat de ondernemingsleiding wel de intentie heeft om met behulp van de code het ethisch niveau van het gedrag van medewerkers positief te beïnvloeden, maar dat de code van boven is opgelegd en daardoor niet effectief is. Veranderingen in ethiek zijn immers onderdeel van een sociaal en communicatief proces. Kaptein en Wempe³ drukken dit uit met de slogan: "A code is nothing, coding is everything." Medewerkers zullen zich moeten kunnen identificeren met de code willen ze de morele normen die daarin staan werkelijk toepassen. Dit betekent dat door de hele organisatie heen mensen betrokken moeten worden bij de totstandkoming van de code. Als dit proces tot overeenkomst leidt tussen de betrokken stakeholders en deze kan worden geformuleerd in de vorm van een code, kan ethiek een substantiële invloed hebben op het gedrag. Een andere reden kan zijn dat naleving van de code gepaard gaat met een systeem van beloning en straffen. In dat geval verdwijnt het intrinsieke karakter. Het is niet meer 'inner value driven'. De externe prikkels die van de code uitgaan hollen de intrinsieke motivatie dan uit.

Daarmee komen we op het onderscheid tussen intrinsiek en extrinsiek. Van Tulder meent dat er verschillende redenen zijn waarom ondernemers ook vanuit een pro-actieve houding aandacht hebben voor maatschappelijk ondernemen. Hij kwalificeert deze pro-actieve houding als een intrinsieke motivatie tot meer maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat hangt er echter vanaf hoe je intrinsiek definieert. Mijns inziens kan je spreken van een intrinsieke motivatie om bepaalde waarden en normen te hanteren als deze waarden en normen een doel op zich zelf zijn. In termen van van Luijk⁴: omdat het hoort. In veel familiebedrijven zoals C&A kent men een traditie waaruit men zelf een grens trekt als het gaat om onethische zaken. De voorbeelden die Van Tulder noemt van pro-actief handelen getuigen mijns inziens echter niet van intrinsieke motivatie, maar van extrinsieke motivatie. Dat wil zeggen: er is aandacht voor waarden en normen omdat hierdoor het personeelsbeleid verbetert, transactiekosten verminderen en marketingsstrategieën effectiever worden. In al deze gevallen is dit gemotiveerd vanuit het winstdoel van de onderneming. Dat is het eigenlijke doel. In termen van van Luijk: omdat het loont. Kortom, pro-actief hoeft niet samen te gaan met intrinsiek.

Dit artikel is een reactie op het artikel van R. van Tulder, [Waarde\(n\)vol ondernemen](#), *ESB-Dossier Economie en ethiek*, 23 december 2000, blz D1

¹ G.E. Kohut en S.E. Corriher, The relationship of age, gender, experience and awareness of written ethics policies to business decision making, *SAM Advanced Management Journal*, Winter 1994, blz. 32-39.

² E. Marnburg, The behavioural effects of corporate ethical codes: empirical findings and discussion, *Business Ethics: A European Review*, 2000, blz. 200-210

³ Muel Kaptein en Johan Wempe, Twelve gordian knots when developing an organizational code of ethics, *Journal of Business Ethics*, 1998, blz. 853-69.

⁴ H. van Luijk, Eén stap verder dan ethiek, in H. Noordegraaf en J. Van Workum (red.), *Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een*

nieuwe fase in het kapitalisme, Kok, Kampen, 2000, blz. 52-65.

Copyright © 2000 - 2003 Economisch Statistische Berichten (www.economie.nl)