

# HET TRILEMMA VAN DE ZAKENETHIEK

Philippe Van Parijs

in *Over de plaats van morele argumenten in de huidige maatschappij*, Gert Verschraegen & Ignaas Devisch eds.,  
Meppel: Boom, 2003, pp. 212-219

*Men heeft de indruk dat het in de zakenwereld tegenwoordig allemaal ethiek is wat de klok slaat. Instituten en centra onder de naam 'Business Ethics', 'Economie en Ethiek' enz. zijn in de laatste kwarteeuw overal als paddestoelen uit de grond geschoten, niet zelden gesponsord door grote en kleinere bedrijven. In de laatste jaren is zelfs op initiatief van vijftig multinationale ondernemingen en met de steun van de Europese Commissie een brede beweging ontstaan rond "corporate social responsibility"*

*Wat hebben zakenlui plots in de ethiek gezien ? Waarom menen ze kennelijk dat daar nu behoefte aan is ? Wat kan of moet de 'ethiek van het zakenleven' dan presteren en waarin kan haar nut bestaan ? Dit artikel probeert een antwoord uit te tekenen door een onderzoek van drie verschillende invalshoeken.*

## UIT EIGENBELANG...

Een eerste antwoord ziet in de zakenmoraal een instrument dat, net zoals de andere instrumenten, eigen diensten kan bewijzen met het oog op de rendabiliteit van een onderneming. Ethiek is een *managementstechniek* die een zeer breed domein bestrijkt: van het beleid inzake investeringen tot het personeelsbeheer. Of ze nu in de relaties met het personeel of met de cliënten of in die met de schuldenaars of de publieke overheden in praktijk worden gebracht, morele deugden zoals eerlijkheid, betrouwbaarheid, zorgzaamheid... kunnen op hun manier en vaak op een substantiële manier bijdragen tot de goede resultaten van een onderneming.

Deze bijdrage wordt geleverd door de werking van drie onderscheiden mechanismen. In de eerste plaats wekt een ethisch gedrag bij de partner – in de ruimste betekenis van dit woord - het gevoel dat hij fatsoenlijk wordt bejegend en schept het zodoende een coöperatief *klimaat*. Een illustratie bij uitstek van dit mechanisme kan men zien in de opvatting (vooral door de recente George Akerlof verdedigd) die zegt dat de loonrelatie met de werknemer moet begrepen worden als een relatie van 'geven en krijgen'. In de micro-economische theorie spreekt men van een *efficiency wage*: als personeelsleden het gevoel hebben of ervan overtuigd zijn dat ze door hun patroon 'rechtvaardig' behandeld worden en, in het bijzonder, dat ze een salaris krijgen dat hoger ligt dan de vergoeding waarmee zij zelf vrede zouden nemen om hetzelfde werk te verrichten, zullen ze een dankbaarheid gevoelen die zich uitdrukt in een hogere produktiviteit.

Een ethisch gedrag kan, ten tweede ook bijdragen tot het succes van een onderneming doordat het bij de potentiële partners een aantrekkelijk *beeld* van die onderneming ingang doet vinden. Dit mechanisme kan het eenvoudigst geïllustreerd worden aan de hand van negatieve voorbeelden. Als b.v. een taximaatschappij de reputatie krijgt dat ze knoeit met

kilometerstellers of de cliënten nodeloze omwegen doet maken, gaat ze haar potentiële cliënten afschrikken. Een multinationale onderneming die weinig werk maakt van haar engagementen t.o.v. de staten waarin ze vestigingen heeft, zal andere staten minder gauw bereid vinden om aanlokkelijke voorstellen te doen.

De geciteerde voorbeelden van het gunstig klimaat en de positieve beeldvorming veronderstellen van de effectieve of potentiële partners niet dat deze ‘ethisch ingesteld’ zijn, dat ze iets anders op het oog hebben dan hun eigen, persoonlijk belang. Maar een ethisch gedrag kan ook voordelen opleveren omdat de feitelijke of potentiële partners bereid zijn hun puur eigenbelang minstens tot op zekere hoogte onder te schikken aan de realisering van bepaalde waarden. Dit is het derde mechanisme. Zo verstrekt de *Ethical Shopper’s Guide* informatie aan de consumenten over de ondernemingen die zij moeten boycotten indien het lot van de dieren in de laboratoria of de afschaffing van de apartheid in Zuid-Afrika hun nauw aan het hart liggen. Instellingen die zich specialiseren in ‘ethische investeringen’ zoeken het geld van hun cliënten op zo’n manier te beleggen dat het hun een behoorlijke winst en tegelijk een gerust geweten oplevert. En het valt voor dat arbeiders in staking gaan tegen een maatregel (b.v. het kortwieken van de vakbonden door een buitenlandse onderneming in hun branche) die nergens hun belangen schaadt maar botst met hun gevoel voor rechtvaardigheid.

Er zijn dus verschillende manieren waarop de rechtvaardigheid de doelmatigheid kan bevorderen en de ethiek de rendabiliteit in de hand kan werken. De partners in kwestie kunnen de personeelsleden zijn of de cliënten, de investeerders of de publieke overheid. De mechanismen waarover sprake kunnen op de effectieve of op de potentiële partners inwerken en van die partners kan verondersteld worden dat ze reageren uit zuiver eigenbelang of gemotiveerd worden door een onbaatzuchtig waardegevoel. Maar in al deze gevallen staat de ethiek in dienst van het rendement. Het principe is in de grond zeer eenvoudig: *reculer pour mieux sauter*. Men offert een onmiddellijk voordeel – een lagere loonkost, een bredere armslag door een slordiger milieubeleid – op om nadien een des te belangrijker voordeel in de wacht te slepen.

Voor wie ze als een managementstechniek opvat, heeft de ethiek van het zakenleven dus als voornaamste opdracht het volgen van een morele gedragslijn te optimaliseren, zich toe te leggen op het onderzoek van de voorwaarden waaronder de onmiddellijke kostprijs van een bepaald type van moreel gedrag ruimschoots gecompenseerd wordt door zijn gunstig effect op de goede werking van de onderneming en op haar kapitaal aan geloofwaardigheid. Met behulp van een stukje morele sociografie kan men gemakkelijk uitmaken welke de ethische waarden zijn waaraan de effectieve en potentiële partners belang hechten en welke prijs zij ervoor willen betalen. Verder volstaat een beetje economische theorie om in te zien dat het erom gaat de marginale kost van de ethiek en haar marginale opbrengst met elkaar in balans te brengen. Maar wat de ‘expert in de (op die manier bepaalde) zakenethiek’ vooral nodig heeft, is een grote dosis flair en handigheid, opdat hij de bedrijfsleiders doeltreffend advies zou kunnen geven over het optimale gebruik van deze subtiele *input* die, hoewel als zodanig niet tastbaar, in staat is zeer tastbare resultaten op te leveren voor wie ‘verstandig’ zijn profijt berekent.

De doeltreffende aanwending van de beschreven ethische input en dus ook de verwerving ervan stellen een bijzonder delicaat probleem. Een moreel gedrag kan, zoals gezegd, gunstige effecten voor het omgevingsklimaat van een onderneming en voor haar imago teweeg brengen, ook als van diegene die zo handelt, wordt aangenomen dat hij uiteindelijk alleen door eigenbelang wordt gemotiveerd. Maar op zulke effecten zal hij met meer zekerheid kunnen rekenen en ze zullen ook breder zijn naarmate zijn partners geloven dat ethiek voor hem niet enkel een instrumenteel belang heeft. De beste waarborg – hoewel die verre van absoluut is – opdat men als eerlijk en betrouwbaar zou worden beschouwd is werkelijk eerlijk

en betrouwbaar *zijn*. In veel gevallen zal dus moreel onberispelijk gedrag het belang van wie er blijk van geeft het meest onfeilbaar dienen als zijn gedrag juist door het streven naar eigenbelang wordt gemotiveerd.

In het licht hiervan begrijpt men de eigenaardige tweeslachtigheid van handboeken en cursussen over zakenmoraal die bestemd zijn voor toekomstige bedrijfsleiders en kaders. Enerzijds lijkt het een noodzaak, als was het enkel om de lezers of studenten te motiveren, een forse nadruk te leggen op het nut van de ethiek en – zoals o.m. gebeurt in een dergelijk handboek van de befaamde *Harvard Business School* – het “centrale belang van de ethische waarden voor de individuele en organisatorische doelmatigheid van het ondernemen” in het licht te stellen. Anderzijds echter moet men, zoals aangetoond, nog krachtiger benadrukken dat het rendement van ‘investeringen in ethiek’ des te groter zal zijn, indien de redenen waarom een toekomstig ondernemer ethiek belangrijk acht niets te maken hebben met dit rendement maar alles met de intrinsieke geldigheid die hij toekent aan ethiek.

Maar hoe kan men mensen overtuigen van deze intrinsieke geldigheid in een instelling die, gezien de concurrentie waaraan ze blootstaat, prat moet kunnen gaan op de *efficiency* van haar programma en dus elk van haar cursussen instrumenteel moet kunnen rechtvaardigen? Dit is onmogelijk. Vandaar wellicht de subtiele superioriteit van instellingen voor de opleiding van managers die volhouden een ‘ethische zending’ te hebben en daarvan zeggen dat ze niet tot het doel van de ‘meest rendabele’ vorming is te herleiden...

Zo blijkt dus dat zelfs een zakenmoraal die opgevat wordt als een simpele techniek in dienst van goed management, slechts maximaal rendeert indien haar inhoud gehaald wordt uit eigen bronnen: uit andere bronnen dan de experimentele ontdekking van wat ‘goed functioneert’ of de sociografische inventaris van de heersende waarden. De vraag is nu verder: uit welke bronnen?

## MORAALTHEOLOGIE

Is het, om te beginnen, niet mogelijk een rechtstreeks beroep te doen op een ethisch-religieuze traditie als leidraad voor het zakenleven, op dezelfde wijze als voor de gedragingen in het privé-leven? Wie hier direct naar de evangelische traditie wil grijpen, krijgt echter met enkele lastige interpretatieproblemen af te rekenen. Heeft, bijvoorbeeld, een succesrijk zakenman geen goede redenen tot ongerustheid als hij ervoor wordt gewaarschuwd hoe moeilijk het is voor een kameel om door het oog van een naald heen te geraken? Hoe dient in de zakenwereld het evangelisch voorschrift toegepast te worden dat men de andere wang moet bieden als men wordt geslagen? En hangt succes in zaken, alles wel beschouwd, niet goeddeels af van de vaardigheid in het overtreden van de ‘gulden regel’: de vaardigheden met anderen te doen wat je hoopt dat die anderen jou niet zullen aandoen?

Maar dit soort moeilijkheden kunnen we hier terzijde laten. Er is een andere, veel fundamentele reden waarom een christelijke moraaltheologie als zodanig ongeschikt is om de huidige problemen op het gebied van ‘zakenmoraal’ adequaat aan te pakken. Natuurlijk kunnen investeerders, ondernemers, stafleden, arbeiders, handelaars enz. zich door de christelijke traditie laten inspireren bij de keuze van hun beroep of hun werk en in de manier waarop zij daaraan in hun dagelijks leven persoonlijk gestalte geven. Maar dit betreft een persoonsethiek. Zodra echter keuzen moeten gemaakt en prioriteiten gesteld worden in naam van een organisatie waarin zijn niet de uitsluitende zeggenschap hebben, rijst de noodzaak van een geargumenteerde *rechtvaardiging*. En indien, zoals in de ondernemingen in onze westerse kapitalistische samenleving duidelijk het geval is, het referentiekader niet gevormd wordt door één enkele (christelijke) traditie maar een onherleidbaar pluralisme van

levensbeschouwingen heerst, schiet de vereiste rechtvaardiging te kort door het feit zelf dat ze geen ‘bewijskracht’ heeft voor minstens (en dat is zacht gezegd) een betekenisvolle minderheid van diegenen voor wie ze bestemd is.

## THEORIE VAN DE RECHTVAARDIGHEID

Eigen aan hedendaagse theorieën van de rechtvaardigheid is, dat ze zich juist inspannen om datgene te verwoorden wat nog kan gezegd worden vanuit een ethisch gezichtspunt dat elke particuliere opvatting over ‘het goede leven’ buiten beschouwing laat. Maar dit stelt een nieuw probleem. De rechtvaardigheidstheorie richt zich bij voorkeur en veeleer tot de wetgever dan tot de actoren van het economisch leven. Wordt hier de zakenmoraal niet herleid tot een triviaal bijvoegsel bij de politieke filosofie? Wat kan immers een zakenmoraal, als eenmaal de rechtvaardigheid van de wetten bepaald is, nog méér doen dan zakenlieden de naleving ervan op het hart drukken?

Ongetwijfeld zijn er gevallen waarin de rechtvaardigheid *meer* vereist dan wat de wet gebiedt of verbiedt. Denk aan de biotechnologie of de milieuzorg, om voor de hand liggende voorbeelden te noemen. Een ander voorbeeld: de fiscale wetgeving kan ongewild belangrijke achterpoortjes laten bestaan, maar de systematische uitbuiting ervan is onbetwistbaar in strijd met de geest van de wet, zoals overigens met datgene wat elke billijke wet zou moeten eisen. Onbetwistbaar echter is ook dat in al zulke gevallen een ethische zelfbeperking niets meer dan een lapmiddel kan zijn dat een concurrentieel voordeel biedt aan de partners met een zwakker moreel besef en dat dus veeleer aan het wettelijk kader moet worden gesleuteld.

Men kan ook de vraag stellen of er geen gevallen zijn waarin de ethiek eist of toelaat dat men *minder* doet dan wat de wet voorschrijft. Mag men de fiscus om de tuin leiden als (omdat) iedereen het doet? Mag men een reglement inzake milieubescherming schenden als de kansen op ontdekking gering zijn en het voortbestaan van de onderneming ervan afhangt? Mag men een wet opzettelijk overtreden als de sancties die men oploopt minder kosten dan de verliezen die men zou lijden door respect van de wettelijkheid? Al deze problemen kunnen goed verhelderd worden door een volledig uitgewerkte rechtvaardigheidstheorie. Maar het mag herhaald worden: zo maakt men van de zakenmoraal een simpel aanhangsel, dat enkel handelt over *second best* kwesties, dwz over hoe men ideale theorieën in een niet-ideale wereld hoeft toe te passen..

## EEN EIGEN MODEL

Maar er is een andere mogelijkheid. De theorie van de rechtvaardigheid zoals die gewoonlijk wordt opgevat handelt over de globale samenleving. Moet men echter een onderneming niet beschouwen als een samenleving-in-het-klein en is het niet mogelijk en ook noodzakelijk ook daarvoor een rechtvaardigheidstheorie te ontwerpen die *gedeeltelijk* analoog is aan de algemene theorie en zich toespitst op een aantal specifieke problemen? Bij voorbeeld: wat impliceert het eigenlijk dat men zijn werknemers, zijn aandeelhouders, zijn cliënten, enz. op een ‘rechtvaardige wijze’ bejegt? Bestaat rechtvaardigheid simpelweg hierin dat men, behalve de wettelijke bepalingen, de termen van het uitdrukkelijk overeengekomen contract respecteert, of zijn er volkomen wettelijke contracten die men toch niet rechtvaardig of behoorlijk kan noemen? Niet minder belangrijk is de vraag of er in de brede marges waaromtrent de expliciet vastgelegde termen van een contract niets bepalen geen verschil moet gemaakt worden tussen gedragingen die eerlijk en rechtvaardig zijn en handelwijzen die

dat niet zijn. Zijn er b.v. geen specifieke normen gemoeid met het beleid van een onderneming inzake aanwerving en afdanking van personeel, in verband met promotieprocedures, met verloning, enz.: normen die verder reiken dan wat door de algemene eisen van globale sociale rechtvaardigheid wordt voorgeschreven?

Er bestaat ongetwijfeld een grondige analogie tussen de principes van de micro-sociale en de macro-sociale rechtvaardigheid. Men kan stellen dat het in de beide gevallen steeds gaat om de implicaties van zoiets als onpartijdigheid. Maar in een micro-sociale context neemt deze algemene eis specifieke vormen aan. Enkele korte aanwijzingen kunnen dit illustreren. Allen die in een organisatie een aandeel of functie hebben, die er een rechtmatig belang in vertegenwoordigen, zijn er niet in even sterke mate lid van en dit betekent dat hier slechts een zwakke analogie bestaat tussen de kwesties van recruitering en ontslag en de immigratie en emigratie. Iets dergelijks kan ook gezegd worden van de druk op de beslissingen van een onderneming. Het feit dat die beslissingen ingeperkt worden door de bepalingen van de contracten waarop ze gebouwd is en door algemene wettelijke bepalingen, die als een vooraf gegeven kader wegen op de micro-sociale rechtvaardigheid, wordt slechts onvolledig weerspiegeld in de druk op de beslissingen vanuit het vrijwillig karakter van het burgerschap (men kan, onder bepaalde voorwaarden, burgerschap aanwerven of opgeven) en vanuit de supranationale rechtsorde.

De zakenmoraal kan dus wellicht opgevat en uitgewerkt worden als een theorie van de micro-sociale rechtvaardigheid. Alleen langs deze weg kan ze m.i. ontsnappen aan het trilemma dat in dit artikel is beschreven: aan het risico dat ze herleid wordt tot een loutere techniek van goed management, aan de beperkingen van een moraaltheologie die in onze situatie van pluralisme onbruikbaar is geworden, en aan de verschrompeling tot een simpel aanhangsel van de algemene rechtvaardigheidstheorie. Gevoed door duidelijke maar beperkte analogieën met de algemene rechtvaardigheid, kan ze slechts één methode hanteren. Ze dient op zoek te gaan naar een 'reflexief evenwicht' in een over-en-weer tussen de formulering van algemene principes en normen van rechtvaardigheid en de confrontatie van de toepassing ervan met onze weloverwogen morele intuïties als we oog in oog staan met concrete en specifieke problemen. Hoe vruchtbaar die methode is, is niet op voorhand te zeggen. The proof — if it exists — is in the pudding.

*De oorspronkelijke Franse versie van dit artikel is verschenen in La Revue Nouvelle, januari 1991. Ze werd vertaald en voor *Kultuurleven* (mei 1991) bewerkt en aangevuld door B.J. de Clercq. Anders dan die eerdere Nederlandse versie werd deze door de auteur goedgekeurd.*