

# Ethiek van het ondernemen

door prof. dr. ir. E. Schuurman

**Al enige tijd is de aandacht voor de ethiek van het ondernemen groeiende. Ondernemers blijken een toenemende behoefte aan een ethische bezinning op hun doen en laten te hebben. Leerstoelen aan universiteiten worden gevestigd en onderzoeksinstituten worden opgericht om de aandacht voor het ondernemen serieus te funderen.**

Voor de groeiende belangstelling voor ethiek van het ondernemen zijn verschillende redenen aanwezig. De kritiek die in het verleden op de onderneming is uitgeoefend speelt een belangrijke rol, maar ook nieuwe ontwikkelingen en nieuwe problemen.

De kritiek op de onderneming spitste zich vooral toe op haar eenzijdigheid: in de onderneming zou het alleen maar om het behalen van winst gaan; ook zou de onderneming inkomensverschillen in stand houden; zou de gezagsstructuur van de onderneming verstikkend werken, en zouden de werkomstandigheden vooral gedicteerd worden door de eisen van economie en techniek. Ook zou de onderneming de grenzen van haar bevoegdheid meer dan eens overschrijden en de maatschappij, het gezin, het dorp, de stad, de landspolitiek, eenzijdig beïnvloeden.

Hoewel op zo'n opsomming heel wat valt af te dingen, - de kritiek op de onderneming is veelal eenzijdig en overtrokken - niet te ontkennen valt, dat in de kritiek - generaal gesproken - een kern van waarheid schuil gaat. Overigens zou die kritiek nog altijd ondergeschikt moeten zijn aan de waardering voor dat wat de ondernemingen aan goeds heeft tot stand gebracht: werkgelegenheidsverhoging van het welvaartspeil, enz.

De kritiek op de onderneming uit het verleden is echter niet de belangrijkste reden om aandacht voor de ethiek van het ondernemen te vragen. Het is ook een onderwerp met toekomst. De ethiek van het ondernemen als leer van goed en kwaad richt zich ook op actuele thema's zoals natuurverwoesting, de milieuvervuiling, de problemen van de afval van onze consumptiemaatschappij, en niet te vergeten de groeiende complexiteit van het ondernemen in samenhang met een maatschappij die ook steeds ingewikkelder wordt. De bijna dramatische dynamiek van vele ontwikkelingen en de mogelijke negatieve, veelal onverwachte gevolgen daarvan, scheppen onzekerheid. Algemeen leeft terecht de gedachte dat de blijvende gezondheid van een onderneming met een ethische bezinning gediend is. Overigens mene niemand dat in de toekomst met meer aandacht voor ethiek eens en voor altijd het kwaad uit de ondernemingswereld zal zijn verdwenen. De harde praktijk van de felle concurrentie zal het meer dan eens blijven winnen van een ethisch gefundeerde visie en uitwerking. Misleiding en schone schijn zullen zich blijven voordoen. Duidelijk voorbeeld daarvan is dat momenteel in verband met toenemende zorg voor natuur en milieu vele producten als 'groen' worden aangeprezen. Immers 'groen' verkoopt goed. 'Waan van de dag' kan blijkbaar ook in de onderneming misleidend werken.

In dit artikel wil ik een aantal hoofdstromingen in de ethiek kort de revue laten passeren die in het ondernemen wel voorkomen, maar er eigenlijk niet bij passen. Dat zijn respectievelijk de doel-ethiek en de plicht-ethiek. Daarna zal de ethiek van het ondernemen als de verantwoordelijkheids-ethiek aan de orde komen. De verantwoordelijkheid binnen een onderneming zal vervolgens toegespitst worden op verschillende onderdelen van het ondernemen. Omdat die ethiek meer dan eens niet wordt gevolgd en de verantwoordelijke onderneming dus niet voldoende uitgroeit, maar te kort schiet, zal de politiek regelend moeten optreden. Aan die politiek zal ik dus niet voorbij kunnen.

## Welke ethiek?

Wat is ethiek precies? Ethiek is de wetenschap van het goede of verantwoorde handelen van de mens, de wetenschap van normen en waarden die betrekking hebben op dat handelen.

In zo'n korte omschrijving zitten inmiddels heel wat problemen opgeborgen. Bijvoorbeeld de vraag: wat is goed, wat is verantwoord? Daarover bestaat onder mensen allerm minst overeenstemming. Dat is al eeuwenlang het geval. Twee eeuwenoude en belangrijke stromingen in de ethiek maken dat duidelijk. Dat zijn de stromingen waar de apostel Paulus al mee werd geconfronteerd toen hij het Evangelie in Europa bracht. Dat is de ethiek van de Epicureërs en die van de Stoïcijnen. De eersten zijn de vertegenwoordigers van een doel-ethiek; de laatsten van een plicht-ethiek.

De eerste stroming laat de vraag naar goed en kwaad beantwoorden door het doel dat in het handelen wordt gerealiseerd. We spreken daarom ook wel van resultaat-ethiek. De tweede stroming vraagt in het handelen aandacht voor het goede begin, voor de start ervan. Vanaf het begin moet in

het handelen consequent worden vastgehouden aan bepaalde normen; daartoe is de handelende mens verplicht. Daarom spreken we van plicht-ethiek, die ook wel gezindheids-ethiek wordt genoemd.

### **Doel-ethiek**

Met de vroegere Epicureërs hebben de doel-ethici van onze tijd gemeen, dat voor beiden het resultaat van het handelen geldt. Dat was het grootste nut oplevert, dat moet worden nagejaagd. We noemen deze ethiek in onze tijd daarom ook wel *utilisme*. En om ontsporing in individualistische richting te voorkomen, spreken we van sociaal utilisme. Het handelen moet een zo groot mogelijk nut opleveren voor zoveel mogelijk mensen.

Het ligt voor de hand dat deze utilistische ethiek - veelal onuitgesproken en onbewust - de ethische grondhouding - het ethos - van het ondernemen heeft bepaald. Het ondernemen is gericht op een resultaat dat zoveel mogelijk nut, i.c. winst voor de onderneming moet opleveren.

Wanneer we deze utilistische ethiek in haar extreme vorm bekijken - gelukkig komt ze in extreme vorm zelden voor dan blijkt dat deze ethiek voor het ondernemen - en zeker voor het moderne ondernemen - ongeschikt is. Indien alle handelingen worden bepaald door het nut, door het resultaat als doel, dan zullen alle mogelijke en onmogelijke middelen worden ingezet om dat doel te bereiken. Is het doel het beslissende, dan worden daarmee onevenwichtigheden geïntroduceerd. Allereerst wordt het ondernemingsgebeuren ingekaderd in - en daarmee verengd tot - het schema van doel en middel. Met een zo klein mogelijke input aan grondstoffen, moet een zo hoog mogelijke output aan diensten en goederen worden bereikt. De norm van de efficiëntie wordt aangelegd om die verhouding zo gunstig mogelijk te laten zijn. Met de verabsolutering van de efficiëntie als norm, worden andere gezichtspunten verwaarloosd. De middelen om het doel te bereiken worden als louter instrument gezien. Zo zal er geen aandacht, zijn voor de invloed die van het productieproces op werknemer, milieu en omgeving uitgaat. Afvalstoffen worden gemakkelijk gedeponeed omdat ze geen bijdrage leveren aan het bedrijfsresultaat. Dat wil ook zeggen dat de kosten van de productie dus niet allemaal in rekening worden gebracht. Alleen wat zich binnen het directe kader van het bedrijf afspeelt, wordt verdisconteerd. Niet de eventuele schade aan milieu en natuur die wordt aangericht. Vooral dat laatste is een dreiging geworden sinds de moderne techniek - als voorbeeld zou te denken zijn aan de chemische industrie - soms zeer schadelijke, giftige en meer dan eens niet-afbreekbare afvalstoffen in het milieu achterlaat.

Eenzijdige aandacht voor het te bereiken doel of resultaat van het ondernemen kan de ogen daarvoor doen sluiten.

Juist het blindstaren op het doel of resultaat, dat als heilig verklaren, zal er vervolgens aan meewerken dat door het verabsoluteerde doel alle produktiemiddelen worden geheiligd. Dus ook in het interne bedrijfsgebeuren doen zich dan ontsporingen voor de werknemer kan worden beschouwd als een verlengstuk van de machine, waardoor zijn menselijkheid onder druk komt te staan. Ook kunnen onverantwoorde risico's in het productieproces worden genomen, waardoor de betrouwbaarheid van te leveren producten wordt geschaad. De afnemer krijgt daarvan te zijner tijd de rekening gepresenteerd.

Ik zei al dat de utilistische ethiek in extreme vorm zou worden geschetst. Gelukkig komt die zelden of nooit voor. Maar ook aangepast en gecorrigeerd, blijven de nadelen gelden. Indien nut als het doel allesbeheersend is voor de ondernemingsactiviteiten, maakt men zich minder zorgen over de manier waarop en de weg waarlangs het doel wordt bereikt. Er is vanuit een utilistische ethiek van meetaf aan gebrek aan een verantwoorde visie op het productieproces. Onder invloed van het utilisme groeit de onderneming scheef, roept ze allerlei misstanden op die zich ook meer dan eens uiten in conflicten tussen de mensen binnen het bedrijf en tussen het bedrijf en de omgeving. Deze situatie roept een reactie op. Meer dan eens gaat men dan het pleit voeren voor de plicht-ethiek.

### **Plicht-ethiek**

In de plicht-ethiek staat niet het eind van de produktieweg centraal, maar het begin. In de plicht-ethiek telt niet in de eerste plaats het resultaat van handelen maar de manier waarop of de gezindheid van waaruit het handelen of ondernemen plaats vindt. In tegenstelling tot de doel-ethiek wordt hier dus alle aandacht gegeven aan de weg waarlangs en de manier waarop geproduceerd wordt. Daarbij komen vanzelfsprekend edele beginselen aan de orde. Dat is ook de winst vergeleken met de doel-ethiek. De eenzijdigheid ervan is dat men niet aan de gevolgen denkt. *De plicht-ethiek is als het ware blind voor de toekomst.* Met deze ethiek zadelt men de onderneming met allerlei idealen op, die uiteindelijk de structuur en continuïteit van de onderneming aantasten en dus het ondernemen onmogelijk maken. De vraag bij de beoordeling van deze ethiek is dan ook of er nog wel van een goed ondernemingsresultaat gesproken kan worden.

Laat ik twee voorbeelden noemen waaruit de ondeugdelijkheid van deze ethiek voor het ondernemen blijkt. Wanneer men in, het ondernemen wil uitgaan van het algemeen belang als fundamenteel principe of beginsel, dan vraagt dat van allen die bij de onderneming betrokken zijn veel aandacht en energie, maar het specifieke ondernemingsbelang raakt uit het vizier. Dat wil zeggen: van het hele ondernemen komt tenslotte niets meer terecht. Tenzij men het ondernemen tot een staatsonderneming maakt. Maar van zulke ondernemingen is nu ook juist bekend dat ze star zijn, snel verouderen, weinig productief zijn etc.

Het tweede voorbeeld is het beginsel van de directe democratie: ook wel arbeiderszelfbestuur genoemd. Op zich is het beginsel van de verantwoordelijkheid van de werknemer een groot goed, maar wanneer dat tot allesbeheersend gezichtspunt wordt, leidt dit tot een vergadercultuur, waarbij het ondernemen er volledig bij inschiet. In de jaren zestig en zeventig hebben we van deze ethische gezindheid de mislukking aan de universiteiten gezien: er ontstond een vergadercultuur, waarin van alles en nog wat over onderwijs en studeren werd besloten, maar onderwezen en gestudeerd werd er niet meer. Regel op regel werd gesteld. Een keurslijf van onvrijheid was het gevolg.

Kortom, de plichtethiek gaat uit van een hoge ethische gezindheid, concretiseert die gezindheid voortdurend in nieuwe regels of maatregelen, maar dat waar het eigenlijk om behoort te gaan - het ondernemen -, wordt verwaarloosd. Vele ondernemingen van (neo-)marxistische snit verkeren daarom vandaag ook in de crisis.

### **Verantwoordelijkheids-ethiek**

Wanneer we de balans opmaken blijkt, dat zowel de doel-ethiek als de plicht-ethiek mank gaan aan eenzijdigheden. Voor de ethiek van het ondernemen is blijkbaar een ander concept nodig. In zo'n concept moet het om verantwoord ondernemen gaan, waarbij zowel aan beginselen of normen, als aan resultaten of doelen recht wordt gedaan. Beginselen en normen aan de ene kant mogen niet worden uitgespeeld tegen doelen aan de andere kant. Bovendien moet in een ethiek van het ondernemen zowel aan de interne structuur of aard van de onderneming als aan de externe relaties van de onderneming aandacht gegeven worden. Daarom is het veel passender om voor het ondernemen van verantwoordelijkheids-ethiek te spreken.

Het woord *verantwoordelijkheid* is erg geschikt omdat het uitdrukt dat iedereen die bij de onderneming betrokken is, zich in zijn handelen verwijzend, je zou kunnen zeggen als *rentmeester*, moet gedragen. De grote betekenis daarvan komt hierin uit dat het woord verantwoordelijkheid, zoals we dan wel zeggen, een dubbele bodem heeft. Iedereen die bij een onderneming of bedrijf betrokken is, draagt niet alleen verantwoordelijkheid, maar moet zich ook kunnen verantwoorden. Met andere woorden, iedereen moet aangeven op grond van welke beginselen, normen, maatstaven en doelen hij handelt en zijn aandeel levert in het ondernemingsgebeuren.

Dat wil ook zeggen dat in de verantwoordelijkheidsethiek meer dan in de andere ethische benaderingen ruimte is voor 'roeping'. De ondernemer is zelfs van Godswege een geroepene om in het ondernemen God te dienen en de naaste tot zegen te zijn. Dit is beslist geen bijkomstigheid, maar vanwege de eenzijdige kritiek op het ondernemen zelfs een noodzaak om te vermelden. In de roeping wordt, met andere woorden vooral de positieve opdracht van het ondernemen benadrukt.

Er moet nog iets aan het voorgaande worden toegevoegd: verantwoordelijkheid kan zo algemeen worden ingevuld, dat de juiste inhoud ervan voor het ondernemingsgebeuren niet in zicht komt. Daarom dient 'verantwoordelijkheid' passend te zijn bij de onderneming. Het ligt voor de hand dat dat in een non-profit organisatie anders ligt dan in een produktiegemeenschap. Heb je voor dergelijke verschillen geen oog, dan is de verantwoordelijkheid niet meer specifiek of begrensd, maar zo algemeen, dat er eigenlijk niets meer te toetsen valt.

### **Verantwoordelijkheidssectoren van de onderneming**

Om de verantwoordelijkheid van het ondernemen meer te specificeren, zullen we wat nauwkeuriger naar een onderneming kijken. Wat is een onderneming?

Een economisch verband waarin mensen in onderlinge samenwerking, met behulp van beschikbaar gestelde middelen, goederen en diensten voortbrengen - goederen of diensten moeten tegen een redelijke prijs te leveren zijn en zinvolle arbeid moet eveneens redelijk worden beloond. Het verband van een onderneming heeft een eigen, normatieve structuur, dat onmogelijk ondergeschikt kan worden gemaakt aan het eigen belang van individuen of groepen. Daarom is het in strijd met de verantwoordelijke onderneming dat er gehandeld wordt naar het principe 'zaken zijn zaken', of dat goederen van een slechte kwaliteit en geringe duurzaamheid worden voortgebracht. En het natuurlijk en maatschappelijk milieu, waarbinnen de onderneming functioneert, mag niet worden ontwricht of

verstoord.

Wanneer we aan de externe relaties en aan de interne structuur van de onderneming voldoende aandacht geven, houdt dit een erkenning van een scala aan verantwoordelijkheden in, zoals:

1. Menselijke en rechtvaardige behandeling van werknemers en ontplooiing van hun bekwaamheden;
2. Leveren van producten waaraan behoefte is en die klanten veilig en nuttig kunnen gebruiken;
3. Werken en produceren op maatschappelijk aanvaardbare wijze
4. Uiterst integere uitoefening van het gehele bedrijf en leiding over de bedrijfsorganisatie;
5. Zorgen voor economisch rendement voor degenen van wie de onderneming geld gebruikt, dus een goed financieel beheer.

Met het idee van de verantwoordelijke onderneming wordt dus de ondernemingsstructuur uitgedrukt die aan deze principes voldoet en daarin een veelzijdige, maar specifieke ondernemingsverantwoordelijkheid honoreert.

**Nog eens samengevat:** De verantwoordelijke onderneming schept de voorwaarden voor efficiënte voortbrenging van goederen en diensten, beoogt een goed financieel beheer, waarborgt een balans van rechtvaardigheid, maakt een harmonieuze en continue ontwikkeling mogelijk. Ook zal de onderneming een goed lid van een bredere gemeenschap willen zijn, in plaats van bijvoorbeeld een bron van vervuiling en een oorzaak van slechte woonsituaties of arbeidssituaties. Vooral moet er aandacht zijn voor de groeiende invloed van de onderneming op de samenleving. De onderneming behoort met betrekking tot natuur en milieu een zorgzaamheid aan de dag te leggen, die helend en genezend inwerkt op wat we allemaal inmiddels aan schade hebben toegebracht.

## Politiek

We moeten overigens erkennen dat het idee van de 'verantwoorde onderneming' moeilijk in alle opzichten te realiseren valt. Dat was in het verleden zo en dat geldt nu des te meer. Een vrije ondernemingsgewijze productie laat zich in de eerste plaats leiden door de markt en wil met het oog op behoud van een goede concurrentiepositie de produktiekosten zo laag mogelijk houden. Wanneer de concurrentie moordend is, kan er nauwelijks aandacht zijn voor de andere normen.

Uit de geschiedenis kennen we de voorbeelden van slechte arbeidsomstandigheden, kinderarbeid, arbeidsonveiligheid etc. In onze tijd wordt duidelijk dat meestal niet afdoende voldaan is aan natuur- en milieu-eisen.

Meer dan eens heeft men bedrijfstakingwijs maatregelen genomen om de eenzijdigheid van de vrije ondernemingsgewijze productie te boven te komen. Meestal moest echter via de politiek worden ingegrepen om ontsporingen in te perken en/of te corrigeren. *Ethisch juist handelen wordt dan juridisch afgedwongen.*

In de loop van de tijd bleek wetgeving met betrekking tot arbeid, sociale voorzieningen, kapitaal, onderneming, vestigingsbeleid, prijsbeleid, natuur en milieu, en produkt nodig. De overheid heeft daarmee een raamwerk gecreeerd om de verantwoordelijke onderneming meer kansen te geven. Die kansen zullen vooral dan slagen wanneer de wetgeving als ondersteuning van de 'verantwoordelijke onderneming' wordt gezien en niet de mazen van de wet worden opgespoord om zich aan de normen voor de verantwoordelijke onderneming te kunnen onttrekken.

## Literatuur

- J. M. H. van Engelshoven, *Ethiek en commerciële investeringen*, Groningen, 1990
- E. J. J. M. Kimman, *Deugden in de directiekamer*, Van Gorcum, Assen, 1989
- H. J. L. van Luijk, *In het belang van de onderneming*. Aantekeningen voor een bedrijfsethiek, Eburon, Delft, 1985
- E. Schuurman. *Filosofie van de technische wetenschappen*, Nijhoff, Leiden, 1990
- N. Vogelaar e.a., *Ethiek in bedrijf*, De Vuurbaak, Barneveld, 1988
- Artikelen uit *BEWEGING 82*

*Dit artikel is gepubliceerd in het tijdschrift Beweging, 3, 1991.*

Bestandsnaam: Document1  
Map:  
Sjabloon: C:\Users\Liesje\AppData\Roaming\Microsoft\Sjablonen\Normal.dot  
m  
Titel:  
Onderwerp:  
Auteur: Liesje  
Trefwoorden:  
Opmerkingen:  
Aanmaakdatum: 25-6-2008 15:36:00  
Wijzigingsnummer: 1  
Laatst opgeslagen op:  
Laatst opgeslagen door:  
Totale bewerkingstijd: 16 minuten  
Laatst afgedrukt op: 25-6-2008 15:52:00  
Vanaf laatste volledige afdruk  
Aantal pagina's: 4  
Aantal woorden: 2.759  
Aantal tekens: 15.535 (ong.)