

Ethisch ondernemen duurt het langst

Handboek bedrijfsethiek

Anne Marie Van Onsem

Ethisch ondernemen duurt het langst

Handboek bedrijfsethiek



ACADEMIA
PRESS

Voor mijn kinderen An en Karel,
zij moedigen mij liefdevol aan
in alles wat ik onderneem.

© Academia Press
P. Van Duyseplein 8
9000 Gent
Tel. 09 233 80 88
info@academiapress.be www.academiapress.be

Uitgeverij Academia Press maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multemida
divisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Vormgeving en opmaak: Press Point.be, tel. 09 362 52 50

Anne Marie Van Onsem, Ethisch ondernemen duurt het langst, Handboek bedrijfsethiek
Gent, Academia Press, 2015, p. VI+150

ISBN 978 90 382 2508 1
D/2015/4804/129
NUR 737

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of vermenigvuldigd door middel van druk,
fotokopie, microfilm of op andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming
van de uitgever.

Inhoud

Deel I	Filosofie en ethiek	1
Hoofdstuk 1	Wat is filosofie?	3
Hoofdstuk 2	Een overzicht van enkele belangrijke filosofen uit de westerse geschiedenis	9
2.1	De oudheid	9
2.2	Geloof en kennis in de middeleeuwen	13
2.3	De renaissance: de mens in het middelpunt van de wereld (15de-16de eeuw)	15
2.4	De verlichting (17de-18de eeuw)	16
2.4.1	De rationalisten (Frankrijk en Duitsland)	16
2.4.2	De empiristen (Engeland)	19
2.4.3	De grenzen van de menselijke kennis	20
2.5	De impact van twee wereldoorlogen op denken en handelen	24
2.6	Enkele hedendaagse denkers	31
Deel II	Van filosofie over ethiek naar bedrijfsethiek	39
Hoofdstuk 1	Economie en/versus ethiek	41
1.1	Invalshoeken (optieken) en visies	42
1.2	De ethische optiek	43
1.3	Waarden, normen, moraal en ethiek	45
Hoofdstuk 2	Bedrijfsethiek is maatschappelijk verantwoord ondernemen of is niet	57
2.1	Bedrijfsethisch handelen en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)	57
2.2	Twee klassieke benaderingen van MVO	58
Hoofdstuk 3	De ontwikkeling van bedrijfsethiek gedurende de laatste decennia	63
3.1	Historiek	63
3.2	Zingeving in de sfeer van arbeid	65
3.3	Het belang van zingeving voor innovatie en duurzaamheid	68
3.4	Duurzaamheid en sociale innovatie	70
3.5	Wat verwacht de samenleving van een bedrijf?	72

Hoofdstuk 4	83
Waarom bewust en betrokken maatschappelijk verantwoord ondernemen?	83
4.1 Slow management	84
4.2 Wat kunnen de drijfveren van een ondernemer zijn om aan MVO te doen?	85
4.3 HRM en MVO	91
4.4 Diversiteitsbeleid in Vlaamse ondernemingen	93
4.5 Sociale economie in Vlaanderen	95
4.6 Sociale economie en sociaal ondernemerschap	101
4.7 Reguliere economie - sociale economie - sociaal ondernemen: gelijkenissen en verschillen	102
4.8 Voorbeelden van MVO in de Belgische ondernemerswereld	103
4.9 Voorbeelden van Belgische ondernemers elders in de wereld	109
4.10 Voorbeelden van MVO in het buitenland	112
Hoofdstuk 5	119
Het kwaad ligt op de loer	119
5.1 Bij ons, in België	119
5.2 En elders in de wereld	123
Hoofdstuk 6	131
Ethische competentie en ethische modellen in westerse zakenethiek	131
6.1 Gevolgenethiek	131
6.2 De plichtenethiek of beginsethiek	133
6.3 Rechtvaardigheidsethiek	134
Hoofdstuk 7	137
Hoe ga je om met bedrijfsethische problemen?	137
Naschrift	143
Literatuur	145
Illustratieverantwoording	150

Welvaart vandaag is niets waard
als ze de voorwaarden van de
welvaart van morgen ondermijnt.

En de belangrijkste boodschap
van de financiële 'meltdown'
van 2008 is dat de toekomst al is
aangebroken.

(Tim Jackson in Welvaart zonder groei)



Foto: Anne Marie Van Onsem

Woord vooraf

In 1972 waarschuwde de Club van Rome in zijn rapport *'Limits to Growth'* voor de onherstelbare schade die de mens aan het aanrichten was op planeet aarde. Het ongebreideld streven naar groei zou ons ongetwijfeld zuur opbreken. Uitputting van natuurlijke hulpbronnen, bevolkingsexplosie, milieuvervuiling zouden ons deel zijn in het begin van de eenentwintigste eeuw. Wat inmiddels bewaarheid werd.

In navolging van dit alarmerende rapport – dat een grote invloed gehad heeft op het milieubewustzijn – bracht de Groep van Lissabon in 1994, onder leiding van de Luikse hoogleraar Riccardo Petrella, *'Limits to Competition'* uit. Concurrentie, op zich een essentiële dimensie van het maatschappelijk leven, is volgens het rapport uitgegroeid van een middel tot een doel dat de middelen moet heiligen. Alles wordt gedomineerd door de concurrentie-ideologie. Een systematische verdraaiing van doel en middelen heeft in een dergelijk maatschappijbeeld vaak een pervers effect. In het ergste geval – en het gebeurt helaas maar al te vaak – worden mensenlevens in de weegschaal gelegd. In dit boek wordt de beroemde casus van de 'Ford Pinto' aangehaald.

De Groep van Lissabon ziet een alternatief voor buitensporige concurrentie in een mondiaal coöperatief bestuur. *"De weg naar de implementatie (...) zal lang en moeilijk zijn. De doelstellingen (...) zijn nochtans realistisch en bereikbaar"*, stelt de Groep in haar conclusie. We schrijven 1994.

Vandaag stellen we vast dat, in weerwil van de mooie principes over ethisch ondernemen, we voortdurend geconfronteerd worden met bedenkelijke praktijken (financiële en andere) in de bedrijfswereld. In eigen land hadden we in een niet zo ver verleden het trieste verhaal van het taaltechnologiebedrijf Lernout & Hauspie (zie hierover een interview in dit boek met Pol Hauspie), een fraudezaak die niet moest onderdoen voor de geruchtmakende zaak Enron in de Verenigde Staten of Ahold in Nederland. Ook vandaag werpen een aantal zeer onverkwikkelijke gebeurtenissen een schaduw op alle mooie ethische principes en het geloof dat ethisch ondernemen ook succesvol kan zijn. De bedenkelijke praktijken van BNP Paribas in Soedan stemmen ons allesbehalve hoopvol, evenmin als het aanhoudend getouwtrek tussen aan-

deelhouders van de failliete coöperatieve Arco en de overheid over mogelijke vergoeding van de geleden verliezen.

Ondernemers zijn mensen. Daarom maken ze zoveel fouten. In de Canadese documentaire *'The Corporation'* (2003) wordt de onderneming zelf als een mens van vlees en bloed opgevoerd. De film schetst geen fraai beeld van die 'menselijke' onderneming. Aan de hand van huiveringwekkende cases krijgt de kijker inzage in het psychopathische karakter van een multinational. De cases tonen, hoe ondernemingen ons, onze omgeving, onze kinderen, onze gezondheid beïnvloeden. Hoe ze de media en de democratie manipuleren.

Getuigde het geloof van Riccardo Petrella en de Groep van Lissabon in de 'grenzen aan de concurrentie' en in een wereldwijd samenwerkingsproject van een grenzeloze naïviteit?

Ik denk het niet. Het coöperatief ondernemen wint weer aan populariteit. De jonge generatie Vlamingen durft immers nog moeilijk de stap te zetten naar het zelfstandig ondernemen. Voor dat tekort aan ondernemerschap is het coöperatief ondernemen een mooi alternatief. Het staat namelijk gelijk aan **samen** ondernemen. Je staat er niet alleen voor als ondernemer. Verantwoordelijkheden worden gedeeld. *"Bij coöperatief ondernemerschap gaat het om de vermaatschappelijking van de economie, veeleer dan om de vereconomisering van de maatschappij"*, zegt Matthieu Vanhove van de Nationale Raad voor de Coöperatie (infra).

Geld als middel om de samenleving te verbeteren, ook dat kan een drijfveer zijn van ondernemers. We zien het de laatste tijd vaker.

In 2013 werd Umicore (het vroegere Union Minière) bekroond als meest duurzame onderneming in de wereld. Umicore is een voorbeeld van modern ondernemerschap en geslaagde transformatie. Thomas Leysen (voormalig CEO van Umicore) koos duidelijk voor een project waarin economische belangen niet in botsing komen met maatschappelijke belangen, maar waar ze integendeel mekaar versterken. Of, hoe ethisch ondernemen geen contradictie is met winst maken.

Maatschappelijk verantwoord of ethisch ondernemen krijgt meer en meer aanhang onder verlichte ondernemers. In dit boek komen tal van voorbeelden voor van rasechte ondernemers, die winst willen maken, met de intentie om iets bij te dragen aan de samenleving.

Naast de voorbeelden die ik in dit boek aanhaal, denk ik ook aan de Britse bank Barclays, die na het Liborschandaal in 2012 met de nieuwe CEO Antony Jenkins een ethische koers zou varen. Barclays moest een bank worden die 'het financieel goed doet, maar die zich ook goed gedraagt'. In 2013 stootte Jenkins de controversiële afdeling belastingadvies af. Volgens hem was die onverenigbaar met de ethische normen van de bank. Hij kreeg de bijnaam 'Saint Antony'. Onenigheid met de raad van bestuur over de koers van de zakenbank zorgde echter voor een bruusk ontslag van topman Antony Jenkins in juli 2015.

Het is mijn bedoeling de lezer (de student) telkens opnieuw te confronteren met vragen over de concrete economische, sociale en ecologische grenzen van onze samenleving. Filosofie is hierbij noodzakelijk – ook én zeker vandaag in onze verzakelijkte maatschappij - om op een rationele manier een antwoord te krijgen op zeer concrete samenlevingsvragen.

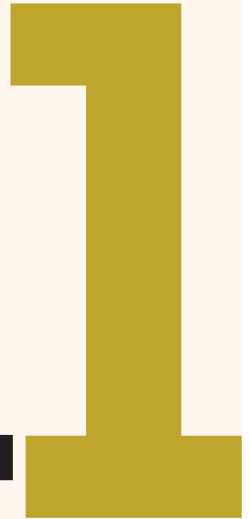
In het eerste deel over filosofie en ethiek worden eerst in een zeer kort bestek een aantal begrippen verduidelijkt: wat is filosofie? Wat is ethiek? Waarin verschilt ethiek van recht? Wat is bedrijfsethiek? Vervolgens gaan we chronologisch dieper in op een aantal filosofen die in de loop van de westerse geschiedenis belangrijk geweest zijn (en die dat nog altijd zijn!) voor de westerse zakenethiek, voor het bedrijfsleven dus, maar uiteraard ook voor elk van ons persoonlijk. Voor de opbouw van dit eerste deel vond ik veel inspiratie in de cursus '*Filosofische en religieuze stromingen*' (2005) van prof. dr. Luc Anckaert. Naar hem gaat dan ook een speciaal woord van dank uit.

In het tweede deel komt bedrijfsethiek aan bod. Daarin besteden we veel aandacht aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in zijn vele verschijningsvormen. De talrijke casussen illustreren het geheel passend. We leren drie belangrijke ethische modellen kennen in de westerse zakenethiek, om zo aan de hand van een stappenplan een verantwoord oordeel te kunnen geven over een ethische casus in de bedrijfswereld.

Anne Marie Van Onsem, augustus 2015

Filosofie en ethiek

Deel



Hoofdstuk 1

Wat is filosofie?

Het woord 'filosofie' komt van het Grieks en is samengesteld uit twee delen, namelijk:

filos, dat vriend betekent en *sofia*, dat wijsheid betekent. Filosofie betekent dus de liefde voor de wijsheid. Het Nederlands heeft hiervoor een treffend eigen woord: 'wijs-begeerte'.

De vraag staat aan het begin van alles

Aan het begin van alles staat de vraag. Zij is de oer-zaak van de filosofie.

Vragen als: 'wat is de oorsprong van het leven? Wat is waar? Wat is onwaar? Wat is de zin van ons bestaan? Wat is de plaats van de mens in de wereld?' kenmerken het begin van de filosofie. Door dergelijke vragen te stellen aanvaardt de mens niet zomaar zijn bestaan zoals het is. Hij graaft dieper. Hij wil meer weten. Hij wil een zin geven (lees: betekenis) aan datgene wat hij waarneemt.

Vandaag wordt filosofie als een afzonderlijk vak gestudeerd en beoefend, net zoals wiskunde, talen, biologie, ...

Dat was ooit anders...

In de beginperiode van het westerse denken (ca. 6^{de} eeuw voor Christus) werden al deze disciplines door filosofen beoefend. Zij waren letterlijk de vrienden van de wijsheid. Zij zochten een antwoord op vragen die tot dan toe in de mythologie of in godsdiensten aan bod kwamen. Filosofen gingen hierbij op een kritisch-rationele wijze om met al deze vragen.

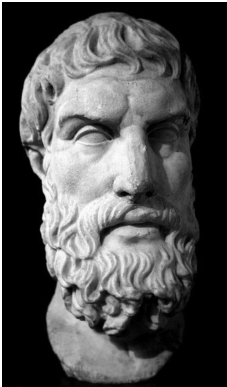
Twée types filosofen

Van oudsher onderscheiden we in de westerse filosofie twee types filosofen.

Enerzijds zijn er filosofen die **levenswijsheid nastreven**, kennis in dienst van het geluk of het goede leven.

■ Epicuristen

Volgens Epicurus is genot het hoogste doel van de mens.



We moeten echter niet naar instant-genot streven. Dat kan ons op de lange termijn weleens zuur opbreken. Zo is het bijvoorbeeld onverstandig om veel te eten, wat direct genot oplevert, als dit leidt tot maagpijn. Epicurus vindt dat we het geluk op een weloverwogen manier moeten nastreven. Dat betekent dat we ons op de korte termijn soms iets moeten ontfeggen, om op de lange termijn de vruchten te plukken. De echte levensgenieter houdt maat! Het *Carpe diem* ('Pluk de dag') van de Romeinse dichter Horatius, is een metafoor. Horatius bedoelt hiermee: stel niet uit tot morgen wat vandaag kan worden gedaan, geheel in de geest van de epicuristen. Horatius zag zichzelf trouwens als epicurist.

■ Stoïcijnen

Volgens Seneca moet een mens zich niet laten leiden door zijn emoties.



Hij moet de vrijheid behouden om zelf rationeel te beslissen wat hij doet. De innerlijke rust mag niet worden verstoord door vreugde of droefheid. Een stoïcijn houdt zich hier ver van. Een uitspraak van hem die zijn hele denkwijze typeert: '*Aan de afgunst kun je ontkomen als je de kunst verstaat in stilte blij te zijn.*' Seneca is bekend van zijn vele citaten.

Het stoïcisme zal later een grote invloed uitoefenen op de eerste christenen, de martelaren. In het rationalisme van de 18^{de} eeuw kent het opnieuw een bloei.

Vandaag vinden onder meer (crisis)managers veel inspiratie in het werk van Seneca.

Anderzijds zijn er filosofen die een systematische kennis van de werkelijkheid willen verwerven.

■ Thales van Milete (Turkije): alles is water



‘Alles is water’ is een belangrijk principe omwille van het inzicht dat het geheel van de werkelijkheid uit één basisprincipe bestaat. Vandaag wordt bijvoorbeeld het lichaam verklaard vanuit één principe: genetica (vierde grote doorbraak in de geneeskunde).

■ Heraklites (Turkije, het huidige Efese): alles vloeit



HERACLITVS.

In plaats van het zijn, staat het worden voorop. Je kan je voet niet tweemaal in dezelfde stroom dompelen, m.a.w.: alles is voortdurend in verandering. Volgens Heraklites ontstaan er hieruit telkens nieuwe dingen.

Een mooie illustratie is het gedicht van de Nederlandse dichter en zanger Bram Vermeulen: “De Steen”

Ik heb een steen verlegd in een rivier op aarde. Het water gaat er anders dan voorheen.

De stroom van een rivier hou je niet tegen.

Verwondering

Uit wat voorafgaat, kunnen we besluiten dat de grondhouding van de filosofie verwondering is. Net zoals het kleine kind zich verwondert over al het nieuwe dat hem omringt en hierover vragen (vooral ‘waarom’-vragen) begint te stellen, zo stelt ook de mens die niet zomaar geleefd wil worden, de dingen voortdurend in vraag. Helaas wordt jeugdige nieuwsgierigheid nog al te vaak gefnuikt door volwassenen die te moe zijn om in te gaan op de natuurlijke behoefte van het kind om te weten, te begrijpen.

Ook in het onderwijs moeten geesteswetenschappen steeds meer wijken voor wat men functionele vakken noemt. Geesteswetenschappelijke of niet-exacte vakken worden beschouwd als nutteloze ballast, de economie heeft ze niet nodig. Kortetermijndenken, winst maken op korte termijn, dat is belang-

rijk. 'Hoe'-vragen zijn belangrijker dan 'waarom'-vragen. Brandjes blussen in plaats van op zoek te gaan naar de oorzaken van de problemen. Een tekenend gevolg daarvan is het stijgend ziekteverzuim in bedrijven. Mensen worden vervangen. De term 'Human Resource Management' die in de plaats van het 'ouderwetse' woord 'Personeelsmanagement' kwam, spreekt voor zich. Mensen als bronnen, overal en te allen tijde inzetbaar. Men zoekt zelden naar de dieperliggende oorzaken van problemen, laat staan dat men tot een lange-termijnoplossing komt.

Vermeldenswaard is het in 2011 verschenen boek van de Amerikaanse filosoof **Martha Nussbaum** *'Niet voor de winst. Waarom de democratie de geesteswetenschappen nodig heeft'*. In dit boek klaagt zij het kortetermijndenken van beleidsmakers en onderwijswereld aan. Het onderwijs is bezig vooral nuttige, winstgevende machines te produceren in plaats van volwaardige burgers die in staat zijn persoonlijk te denken. Onderwijs dat gericht is op winst, zal geen aandacht hebben voor gelijke kansen.

In een eerder verschenen werk *'Poetic Justice'* pleit Martha Nussbaum zeer sterk voor de rol die het onderwijs kan spelen in het ontwikkelen van medeleven, empathie, respect, verdraagzaamheid, rechtvaardigheidsgevoel. Hiervoor, zo stelt ze, moet eerst en vooral de verbeelding kansen tot ontwikkeling krijgen. Dit kan het best door kennismaking met literaire teksten.

Verbeeldingskracht helpt toekomstige professionals de juiste keuzes te maken in het beroepsleven.

Thomas Leysen vertelde hierover in Knack:

Mijn vader (André Leysen, noot van de auteur) zegt altijd dat hij veel meer geleerd heeft door Honoré Balzac te lezen dan van al die managementboeken samen. En daar ben ik het helemaal mee eens.

Elk jaar begin ik wel aan één of twee van die boeken, en meestal geef ik het na tien bladzijden al op. Eén is me wel bijgebleven: 'Good to great', van Jim Collins, dat onder meer over 'humble leadership' gaat.

Filosofie: een huis met vele kamers

Wat komt er in de filosofie zoal ter sprake?

Aangezien filosofie met de mens en het leven zelf te maken heeft, hoeft het niet te verbazen dat we hier grenzeloos ver in kunnen gaan. Nochtans is het niet de bedoeling om in deze inleiding tot bedrijfsethiek een exhaustieve opsomming te geven van vakgebieden binnen de filosofie.

Ter illustratie volgen hieronder enkele vakgebieden uit het domein van de filosofie:

- **ontologie:** fundamentele wijsbegeerte;
- **metafysica:** de studie van de dingen die het menselijk bestaan overstijgen;
- **wijsgerige godsleer:** wijsgerige godsbewijzen proberen aan te tonen dat het voor de rede aanvaardbaar is dat God bestaat;
- **kosmologie:** studie van de fundamenteën van het heelal;
- **wijsgerige antropologie:** studie van de mens.

Wat ons hier vooral interesseert, is de wijsgerige antropologie.

Wijsgerige antropologie

In deze tak van de filosofie wordt de vraag gesteld: wat maakt de mens tot mens? Dit is misschien wel de meest centrale vraag van de wijsbegeerte.

De agnostische verlichtingsfilosoof Immanuel Kant (18^{de} eeuw) schreef hierover het volgende:

Het terrein van de filosofie kan men tot volgende vragen herleiden:

- *Wat kan ik weten?*
- *Wat moet ik doen?*
- *Wat mag ik hopen?*
- *Wat is de mens?*

De eerste vraag vindt een antwoord in de metafysica, de tweede in de moraal, de derde in de religie en de vierde in de antropologie. En eigenlijk kan je alles onder de antropologie onderbrengen, omdat de eerste drie vragen betrekking hebben op de laatste.

(vrij vertaald uit het Duits)

De wijsgerige antropologie heeft vele zijkamers. Een daarvan is de moraalfilosofie, ook nog ethiek genoemd. Van Dale noemt ethiek een “praktische wijsbegeerte die handelt over de zedelijke begrippen en gedragingen, over wat goed en kwaad is”. Ethiek gaat dus over opvattingen over wat goed, nastre-

venswaardig is en over het juiste handelen als gevolg van deze opvattingen. Een belangrijk gedeelte van dit boek zal gewijd zijn aan ethiek, meer bepaald aan ethiek in het bedrijfsleven, bedrijfsethiek dus.

Ethiek en recht

Ethiek richt zich op de zedelijke waarden die ons gedrag normeren. Sommigen zullen opwerpen: 'Waarom is dat allemaal nodig, al dat gepalaver over ethiek, over waarden? Maak goede wetten en hou je aan die wetten. Dan is alles toch geregeld?'

Wetten zijn eigenlijk 'gestolde moraal'. Normen, regels, wetten zijn nodig, omdat wij anders in een jungle zouden leven, waar het 'recht van de sterkste' de enige norm is. Mensen zijn nu eenmaal niet volmaakt.

Als je volgens de wet leeft en handelt, dan leef en handel je eigenlijk correct. En, zolang iets niet door een wet verboden is, is het toegestaan.

Ethiek redeneert echter anders. Ethiek houdt rekening met de concrete realiteit.

Een voorbeeld: een bedrijf dumpst zwaar giftig afval in een gebied waar de bevolking niet beschermd wordt door een wet die dergelijke praktijken verbiedt. Wettelijk is er dus geen vuiltje aan de lucht. Maar is dit op menselijk (op ethisch vlak) ook zo?

Of nog: een vader rijdt met zijn doodzieke kind ijlings naar het ziekenhuis en negeert het rode stoplicht. Hij handelt hierbij tegen de wet. Is dit op menselijk (op ethisch vlak) ook zo?