

## Abonnementen

Beheer abonnementendienst Lieve Lerno - tel. (03) 220 45 24

### Abonnementsprijzen 1995\*

<i>België</i>	
Individueel abonnement	850 BEF
Institutioneel abonnement (bedrijven, instellingen, bibliotheken enz.)	1.300 BEF
Studentenabonnement	600 BEF
Wikingssenioren	700 BEF
<i>Nederland</i>	
Individueel abonnement	1.100 BEF
Institutioneel abonnement (verzendingskosten inbegrepen)	1.550 BEF
<i>Alle andere landen</i> (verzendings- en bankkosten inbegrepen)	1.650 BEF
<i>Los nummer</i>	370 BEF

\* Inclusief 6% BTW

Om administratieve redenen kan een besteld abonnement niet gearnuleerd worden.

### Themanummers en losse nummers

Van een aantal themanummers en ook van nummers uit oudere jaargangen zijn nog exemplaren verkrijgbaar. Voor informatie over de prijs en voor bestellingen kunt u contact opnemen met Lieve Lerno.

### Rekeningnummers

Kredietbank	409-6521861-13
ASLK	001-0283295-34
Postrekening Nederland	113 087
	(t.n.v. UFSIA, 2000 Antwerpen)

## Redactieadres

Economisch en Sociaal Tijdschrift  
Venusstraat 35, 2000 Antwerpen

Tel. redactie (03) 220 45 23  
Tel. abonnementen en boekhouding (03) 220 45 24

### Verantwoordelijke uitgever

Eddy Van de Voorde, Rietstraat 6, 1742 Sint-Katharina-Lombeek

*Economisch en Sociaal Tijdschrift is regularly listed in the International Current Awareness Services. Selected material is indexed in the International Bibliography of the Social Sciences.*

## REVIEW

Jef Van Gerwen \*

## Zakenethiek, anno 1995

*Dit overzichtsartikel behandelt enkele methodologische vragen die de zakenethiek in haar geheel betreffen. Daarmee wordt meteen de recente ontwikkeling van deze tak van de ethiek geschetst. Drie themata worden besproken: (1) domeinbepaling en spanningen binnen deze discipline, (2) historische achtergrond en culturele verschillen (de Verenigde Staten, Westeuropese stromingen, Rusland en Japan) en (3) de belangrijkste methoden: de codexmethode, de casuïstiek en de institutionele analyse.*

### 1. Domeinbepaling en spanningen

In principe kan men zakenethiek heel eenvoudig en loepzuiver bepalen, zoals elke wetenschappelijke discipline, door haar materieel en formeel object te omschrijven.

#### A. Een klassieke definitie

Het *materiële* object van zakenethiek is het zakenleven: het sociale gedrag van actoren in een context van een (min of meer) vrije markt, productie-, ruil- en verbruiksprocessen en hun maatschappelijke effecten. Uiteraard is ook in de context van een geleide economie een ethische reflectie over het bedrijfsleven op haar plaats; alleen zal men die veeleer terugvinden in het kader van macro-economische ethiek en van politieke ethiek. De huidige

\* Universiteit Antwerpen (UFSIA)

zakenethiek vertrekt van de vooronderstellingen van het marktmechanisme.

Het *formele* object levert de ethiek: wat is moreel goed of kwaad in dat gedrag? Zakenethiek zit dus te paard op twee soorten disciplines: economie en moraalfilosofie. Vanuit het perspectief van de algemene disciplines gaat het om een 'toegepaste' wetenschap, zoals politieke ethiek, medische ethiek en milieu-ethiek in het kader van de moraalwetenschappen, of ondernemingsrecht, ondernemingseconomie en bedrijfssociologie in het kader van de economische wetenschap.

### B. Verschillende domeinen

De eenvoud van de bovenstaande definitie is echter bedrieglijk. Ze verbergt een aantal belangrijke spanningen en discussiepunten binnen de zakenethiek. Deze spanningen hebben zowel te maken met de terenaafbakening (materieel object) van de zakenethiek als met de dominante methode (formeel object). Om dat te verduidelijken vertrekken we van het schema van Goodpaster (zie figuur 1).

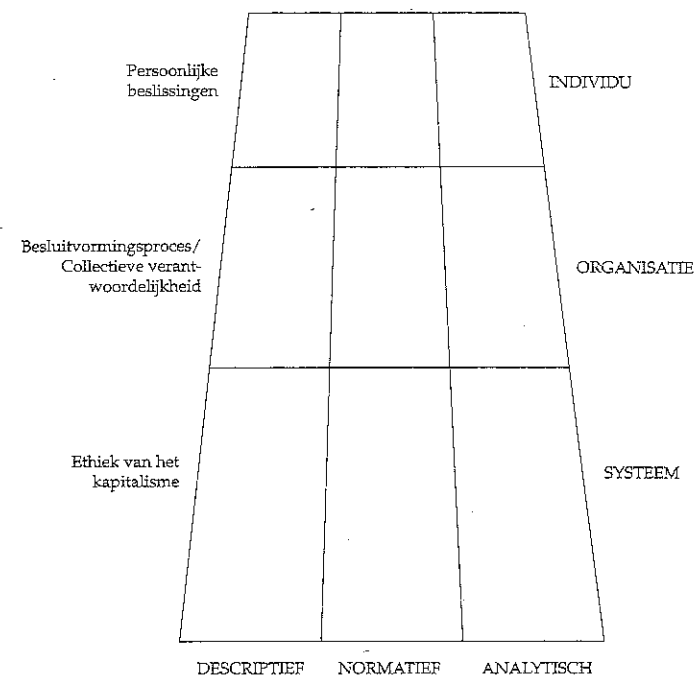
### C. De eerste 'methodenstrijd': is een bedrijf een morele actor?

In eerste instantie wordt dus het onderscheid ingevoerd tussen drie niveaus van observatie van economisch gedrag en morele legitimatie:

- natuurlijke personen (individuele ondernemers, werknemers, klanten enz.),
- organisaties (in de eerste plaats ondernemingen, maar ook andere relevante groepen zoals vakbewegingen, consumentenorganisaties),
- de maatschappij als macro-context (morele vooronderstellingen van de vrije markt, ethiek van het kapitalisme, waarden van het Europees 'sociaal model' enz.).

Aan dit onderscheid is een eerste 'methodenstrijd' in de zakenethiek gekoppeld. Moeten we, in naam van een methodologisch (of ideologisch gekleurd) individualisme, vasthouden aan de premisse dat enkel natuurlijke personen intentionele actoren zijn, en dus morele subjecten (moreel handelen veronderstelt immers een vrije en bewuste keuze van handelingsalternatieven), of vallen ook collectiviteiten zoals ondernemingen onder de categorie van morele subjecten?

Figuur 1. Themata van de zakenethiek, gerelateerd aan de verschillende dimensies van ethisch onderzoek.



Bron: Goodpaster, 1983, blz. 296.

Indien we voor het eerste alternatief kiezen, dan wordt het werkterrein beperkt tot de eerste rij in het schema, en is zakenethiek identiek met de professionele deontologie van individuele actoren in een context van bedrijf en vrije markt. Bedrijf en maatschappij bevatten dan een aantal beperkende variabelen, die op zichzelf geen voorwerp uitmaken van de ethische reflectie, maar waarmee men als omstandigheidsfactoren rekening houdt.

Kiezen we voor het tweede alternatief, dan valt ook het collectieve handelen binnen het studieveld: we gaan dan in de eerste plaats na of bedrijven in hun geïnstitutionaliseerde besluitvormingsstructuur morele gebreken of kwaliteiten vertonen, die duidelijk te onderscheiden zijn van de kwaliteiten van individuele actoren. Dat is het veld van de bedrijfsethiek of ondernemingsethiek (corporate ethics).

Dat het niet om een puur academische discussie gaat, mag onder meer blijken uit de debatten over de aansprakelijkheid van bedrijven bij ongevallen, zoals dat van de DC-10 ten noorden van Parijs in 1974, de Herald of Free Enterprise bij Zeebrugge in 1987 of de benzeenvergiftiging bij Amoco Fina in Antwerpen in 1981. Telkens rees de vraag of men bij de bepaling van de aansprakelijkheid niet alleen rekening diende te houden met de persoonlijke nalatigheid van een of meerdere werknemers, maar ook met de collectieve nalatigheid van de bedrijfsleiding als team (Van Gerwen, 1988). Dat laatste blijkt gewoonlijk uit de routines van het bestuur: wanneer in het dagelijkse besluitvormingsproces en in de standaardprocedures van de productie blijkt wordt gegeven van systematische nalatigheid (betreffende veiligheid, gezondheid, schadelijke emissies enz.), zal men, terecht, niet alleen een individu maar het bedrijf als collectieve actor verantwoordelijk stellen. Niet alleen pragmatische motieven wegen door in het voordeel van de collectieve aansprakelijkheid (een efficiëntere beteugeling van misbruiken, een snellere bepaling van de strafmaat), maar ook rechtvaardigheidsmotieven: het is niet correct om een individuele actor te laten opdraaien voor foute procedures die het gevolg zijn van collectieve besluitvorming en vaste gewoontevorming in het bedrijf, tenzij hij expliciet (en contractueel) was aangesteld om voor de correctie van die procedures in te staan.

In vele landen (de Verenigde Staten, Frankrijk) is de wetgeving al gewijzigd om ook in het strafrecht met die collectieve verantwoordelijkheid rekening te houden. In België is dat nog niet het geval; de zaak is in bespreking – althans voor milieudelicten – in de commissie-Bocken. De wijziging in het strafrecht volgt hier de evolutie in de zakenethiek, waar de pleitbezorgers van de 'collectieve verantwoordelijkheid' in de loop van de jaren tachtig meer en meer het debat gewonnen hebben van de aanhangers van de strikt individuele verantwoordelijkheid (Donaldson, 1982; French, 1984; Werhane, 1986; Verstraeten en Van Gerwen, 1994, blz. 118-119).

Als derde alternatief kunnen we ons nog verder wagen op het macro-maatschappelijke terrein, en nagaan welke de morele waarden of onwaarden zijn die aan het vigerend economisch systeem als geheel ten grondslag liggen. Daarbij is het echter duidelijk dat we het hebben over de kwaliteiten van een systeem, en niet van een moreel subject, zelfs niet in afgeleide zin. Van ondernemingen kan nog worden aangetoond dat ze intentioneel handelen, tenminste in afgeleide zin (French, 1984); van maatschappelijke systemen kan men dat niet meer zeggen. Het

kapitalisme' of 'de markt' is geen moreel subject; het is een geïnstitutionaliseerd netwerk van relaties tussen morele personen, individuen en ondernemingen (rechtspersonen, zo men wil), de resultante van het (on)verantwoordelijk handelen van die personen. Uiteraard drukt het systeem een aantal waarde-oriëntaties uit die onder deze actoren leven, en heeft het, eenmaal geïnstitutionaliseerd, een belangrijke terugwerkende kracht op de handelingsalternatieven die voor de actoren open staan.

Het bijsturen van die macro-systematische invloeden is de taak van alle burgers. Dat wordt besproken in de politieke ethiek en in de macro-economische ethiek, maar valt buiten de zakenethiek. Zo is b.v. het recht op arbeid, begrepen als een recht van de burger op een beleid van maximale schepping van werkgelegenheid, geen object van de zakenethiek; partijdigheid bij aanwerving of ontslag van werknemers is dat wel. We kunnen immers van de individuele werkgevers of ondernemingen niet eisen dat zij aan de creatie van werkgelegenheid voorrang geven boven hun andere ondernemingsdoelen. We kunnen hoogstens verlangen dat ze, binnen het kader van de politieke economie en van hun sociale verantwoordelijkheid als burgers, deelnemen aan het noodzakelijke politieke overleg en aan het afsluiten van sociale akkoorden om dat politieke doel te helpen realiseren. Maar binnen de actieradius van de individuele bedrijven valt wel de correcte wijze van behandelen van de werknemers als ze die eenmaal hebben aangeworven.

Het feit dat we insisteren op dat onderscheid heeft andermaal te maken met een correcte morele evaluatie van actoren op het terrein, en niet enkel met theoretische debatten. Neem b.v. de talrijke discussies over het betalen van steekpenningen om overheidsbestellingen in de wacht te slepen. Was de heer Kotchian, toenmalig directeur van Lockheed, moreel te veroordelen voor het betalen van steekpenningen aan Japanse politici in 1972 (zie de casus in Velasquez, 1992, blz. 188)? Kotchian en zijn voorganger droegen inderdaad enige verantwoordelijkheid in deze zaak, vooral omdat zij de voorkeur gaven aan foute procedures (valsheid in geschrifte, valse belastingaangiften) om hun betalingen geheim te houden, en omdat zij in de voorgaande jaren niets hadden ondernomen om via sectoroverleg onder vliegtuigconstructeurs tot enige zelfregulering te komen. Maar het zou niet fair zijn om Kotchian of het bedrijf Lockheed aansprakelijk te stellen voor de verweving van zakenbelangen en politieke partijfinanciering in de Japanse samenleving, voor de afwezigheid van internationale wetgeving en controle ter zake (ook de

Amerikaanse wetgeving ter zake, met name de Foreign Corrupt Practices Act, dateert slechts van na de Lockheed-affaire), of voor de zeer oligopolistische en monopsonische structuur van de vliegtuigmarkt, die bij gebrek aan adequate controle aanleiding geeft tot oneerlijke mededingingspraktijken.

Met deze afbakening willen we dus vermijden dat bedrijfsleiders of bedrijven ten onrechte beladen worden met alle zonden van Israël, terwijl we toch hun directe morele verantwoordelijkheid, binnen hun actieradius en hun ondernemingsdoelen, niet willen minimaliseren.

Sommige auteurs, zoals Epstein (1987), situeren nog een analyse-niveau tussen dat van de organisatie en het maatschappelijk systeem, namelijk het intermediaire niveau van de verenigingen van bedrijven, werknemers of werkgevers. Dat is uiteraard mogelijk, maar het verandert weinig aan de dominante trend in de huidige zakenethiek om de ethische analyse bij voorkeur te richten op de wisselwerking tussen individuele en organisatorische elementen van besluitvorming.<sup>1</sup>

#### D. De tweede 'methodenstrijd': hoe praktisch en normatief is de zakenethiek?

Een tweede onderscheid in de zakenethiek heeft te maken met de dominante *formele* invalshoek die men verkiest. Buitenstaanders denken bij de vermelding 'zakenethiek' spontaan aan de *normatieve* invalshoek. De zakenethiek neemt, in tegenstelling tot descriptieve disciplines, een evaluerende houding aan: ze formuleert een oordeel over het gedrag van de actoren, en bepaalt wat die actoren behoren te doen of te laten in de gegeven omstandigheden, in het licht van algemeen geldende principes over het goede leven (rechten en plichten, rechtvaardigheid, het grootste algemeen nut voor de samenleving). Bij die klassieke in-

1 Er bestaat een verband tussen het pleidooi voor een ruimere omschrijving van het materiële object van de zakenethiek en de Amerikaanse traditie van het 'Corporate Good Citizenship' of de 'Social Responsibility of Business'. In die laatste visie worden aan het zakenleven belangrijke maatschappelijke taken toebedeeld van filantropische, sociale of culturele aard, los van het directe maatschappelijke doel van de onderneming. Ik opteer veeleer voor de opvatting waarin sociale ethiek (public ethics, citizenship) en bedrijfsethiek (business ethics, corporate ethics) duidelijk onderscheiden worden. In die optiek richt zakenethiek zich op die handelingen die direct met het maatschappelijke doel van de onderneming te maken hebben, niet op caritatieve of filantropische activiteiten die daarbuiten liggen.

valshoek horen de begrippen 'toegepaste ethiek' en 'algemene ethiek'. Algemene principes over goed en kwaad zijn in de maatschappij als geheel voorhanden, en die worden toegepast in het specifieke domein van het zakenleven.

Er duiken echter nog twee andere invalshoeken op, ter aanvulling van de normatieve: de descriptieve en de analytische (of meta-ethische) benadering.

#### 1. Descriptieve ethiek

De descriptieve ethiek richt de aandacht op het feitelijk aanwezige ethos in een bepaald bedrijf, een bepaald land of een bepaalde economische sector. Welke morele attitudes en oordelen leven er in feite bij bepaalde actoren, onder managers of werknemers in dit of dat bedrijf? De descriptieve ethiek is dus een variante van de 'science des mœurs' en van de moraaletologie, toegepast op de ondernemingscontext.

Ze is duidelijk ontstaan vanuit een onbehagen met de 'klassieke' normatieve ethiek. In de eerste plaats was die normatieve ethiek te zeer gebouwd op a-priori-oordelen: ze sprak niet genoeg vanuit het inzicht in de specifieke omstandigheden van de actor. Deze reactie leidt tot de correctie van de casusmethode (die op haar beurt weer tot eenzijdigheden kan leiden, zie 3.B.).

Ten tweede bleef de normatieve ethiek te abstract, te vreemd aan de particuliere bedrijfscultuur en de concrete sociale en historische verschillen tussen bedrijven en individuen, die alle geplaatst worden tegenover dezelfde algemene regel. Vandaar dat zich een hele literatuur met sociologische grondslag ontwikkelde om, op grond van surveys, diepte-interviews en participerende observatie, de gapende kloof tussen de normatieve ethiek (beschouwd als te academisch, te theoretisch en te idealistisch) en het feitelijke ethos (vaak beschouwd als van bedenkelijk allooi, maar reëel aanwezig) te dichten. Auteurs als Toffler (1986), Jackall (1988), Etchegoyen (1991) en Badaracco en Webb (1995) treden in dit spoor (zie ook 3.C.).

#### 2. Analytische ethiek

Naast de normatieve en de descriptieve invalshoek wordt de zakenethiek nog vanuit een derde oogpunt benaderd, namelijk het *analytische* of *meta-ethische*. Hier gaat het niet om het beschrijven of evalueren van

een gedragspatroon, maar om een beter begrip van de sociale en filosofische mechanismen van morele rechtvaardiging die bij een concrete evaluatie worden aangewend. Waarom zouden we moreel handelen? Waarom mag ik als werkgever het medisch dossier van mijn werknemers niet inkijken? Waarom is een onderneming een moreel subject (en in welke zin)?

De analytische of meta-ethische benadering lijkt met haar fundamentele of principiële vraagstelling wel het tegenovergestelde na te streven van de descriptieve benadering: weer een theoretische, academische kijk van een wereldvreemde waarnemer. Maar dat is slechts schijn. De analytische vragen komen integendeel voort uit de impasses waarnaar de twee vorige benaderingen in een context van wijdverbreid pluralisme onvermijdelijk voeren. Wanneer we merken dat de waardeopvattingen van de gemiddelde Japanse en Amerikaanse managers onverzoenlijk uit elkaar liggen, b.v. in het belang dat ze hechten aan het anciënniteitscriterium bij de beloning van werknemers, wat zullen we dan als gemeenschappelijke norm voorstellen? We kunnen niet terugvallen op het westerse waardenkader om de zaak eenzijdig te regelen, en evenmin ons neerleggen bij de feitelijke suprematie van de ene of andere cultuur (de macht van de sterkste). In een situatie van radicale heterogeniteit van waarde-opvattingen – en dat is in onze wereld de dominante situatie – is een meta-ethische argumentatie dus onvermijdelijk geworden om tot enige redelijke consensus over gemeenschappelijke gedragsregels te komen. Auteurs zoals De George (1993), Donaldson (1982), Vogel (1992), Ciulla (1991) en Gundling (1991) bewegen zich op deze paden. Naast de moraalfilosofie vormen het internationaal recht en de vergelijkende cultuurstudies belangrijke inspiratiebronnen voor deze benadering.

In de analytische benadering wordt het onderscheid tussen moraal (het goede of slechte gedrag) en ethiek (de argumentatie betreffende de goedheid of slechtheid van een praktijk) het sterkst beklemtoond (Van Luijk, 1993). Dat onderscheid heeft een belangrijke functie: ethiek is de wetenschap van het morele, maar hoeft niet te moraliseren; moraal is in de eerste plaats een produkt van opvoeding en informele processen van sociale beïnvloeding, ook in bedrijven. Formele processen van ethische bevraging en opleiding (ethische codes, audits, cursussen) kunnen die processen van morele gewoontevorming wel kritisch verhelderen en systematiseren, maar nooit in de plaats ervan treden. Het onderscheid tussen moraal en ethiek heeft dus duidelijk zin. Anderzijds moet men opletten voor een volledige scheiding tussen beide: het gebeurt niet

zelden dat 'ethiek' geïnstrumentaliseerd wordt tot een controletechniek over het personeel of tot een publiciteitslabel, zonder dat daar enige authentieke morele kwaliteit aan beantwoordt.

Management by objectives b.v., waaraan onder meer het informaticabedrijf Hewlett-Packard sinds zijn ontstaan groot belang heeft gehecht, kan steunen op een overtuigende ethische argumentatie: delegatie van verantwoordelijkheid naar lagere echelons in het bedrijf, bevordering van de autonomie van de werknemers, democratische besluitvorming enz. Of die managementmethode in concreto ook de gezondheid en de subjectieve motivatie van de werknemers bevordert, of integendeel een instrument wordt van stress, onderlinge naijver en een overmatig opdrijven van het produktieritme, zal afhangen van de hele bedrijfscultuur, en in de eerste plaats van de concrete morele kwaliteiten van de bedrijfsleiders, (in het verleden) de heren Hewlett en Packard (Hanson en Velasquez, 1988, blz. 66-76). Soortgelijke bedenkingen kan men maken bij strategieën van integrale kwaliteitszorg (De Dijn, 1991).

### 3. *Gevraagd: praktische ethiek*

De drie benaderingswijzen – descriptief, normatief en analytisch – zijn duidelijk veeleer complementair dan exclusief te gebruiken. De voorkeur voor de ene of de andere zou dan ook geen aanleiding mogen geven tot een 'methodenstrijd' in de strikte zin van die term. Dat er toch spanningen en discussies optreden tussen aanhangers van de verschillende invalshoeken (Stark, 1993), heeft vaak meer te maken met praktische beperkingen in de 'Sitz im Leben' van de zakenethici dan met principiële, inhoudelijke verschillen. De zakenethiek lijdt onder haar te nauwe historische banden met het filosofische en theologische discours, die dikwijls ver verwijderd blijven van de dagdagelijkse bedrijfspraktijk. Dat de wisselwerking tussen zakenwereld en universiteit in de zakenethiek zo moeizaam verloopt, zelfs in de Verenigde Staten, waar de institutionele en financiële banden tussen beide toch zeer ontwikkeld zijn, wijst op de aanwezigheid van een ernstige (structurele) communicatiekloof.

Het *Program in Ethics and the Professions* (Thompson, 1992) van Harvard University biedt, van academische zijde beschouwd, wellicht de meest beloftevolle benadering om de bovengenoemde kloof te overbruggen. Het *Program* combineert de verschillende invalshoeken – niet alleen voor

de zakenethiek, maar voor verschillende soorten beroepsethiek – in wat het een aanbod in 'praktische ethiek' noemt.

De term 'praktisch' is dubbelzinnig. Hij wijst niet alleen op het afwijzen van een te uitsluitend deductieve benadering – van algemene principes naar toegepaste regels – maar ook op een verruiming van de klassieke professionele deontologie (de 'smalle' ethiek van de professionele codes) om rekening te houden met de institutionele en politieke context van het handelen, en met de perceptie en het morele karakter van de actoren (naast hun argumenten: d.i. de 'brede' ethiek). 'Praktijk' wijst dus op de inbedding van ethische argumenten in een sociaal kader van gewoonten en attitudes, zowel van individuele actoren als van organisaties, die de diepere morele vooronderstellingen bevatten van waaruit de actoren functioneren, en die het ook mogelijk maken om in geval van conflicten tussen tegengestelde waarden een verantwoorde keuze te maken.<sup>2</sup>

Het Harvard Program is gebaseerd op drie principes.

- a. *Praktische ethiek verschilt zowel van toegepaste ethiek als van beroepsethiek.* Ze let niet alleen op de ethische argumenten, maar ook op de morele perceptie en het karakter van de actoren. Ze is bereid om, in het licht van conflicten en morele dilemma's, de betekenis van filosofische principes te herdefiniëren, in plaats van ze intuïtief (geval per geval, deductief) toe te passen.
- b. *Praktische ethiek moet de aandacht vestigen op het niveau van de intermediaire verenigingen* (de organisaties tussen de individuele actor en het maatschappelijk systeem: het tweede niveau in Goodpasters schema). Dat niveau moet de institutionele context van besluitvorming in bedrijven doorlichten en de rolverantwoordelijkheid van actoren analyseren.
- c. *Praktische ethiek is politieke ethiek.* Dat is het geval omdat ze niet alleen de vraag moet beantwoorden welke de juiste beslissing is, maar ook de vraag wie moet beslissen, of wie moet reguleren (en in welke mate). Die politieke oriëntatie veronderstelt meer dan een bepaling van correcte procedures (b.v. 'one man, one vote'): het gaat om de omschrijving van het gepaste deliberatieproces, met het oog op de zorg voor het publieke goed dat men samen wil nastreven. Achter

2 In feite gaat het hier om een terugrijpen naar een Aristotelisch model van ethiek: nadruk op karaktervorming, praktijken, ethiek als onderdeel van politiek enz. Zie Solomon, 1993.

deze oriëntatie schuilen het hele communitarische gedachtengoed en de 'civil society'-beweging (Bellah, 1991).

## 2. Historische achtergrond en culturele verschillen

### A. Opkomst van de zakenethiek

Wie alleen de populaire handboeken over zakenethiek openslaat, zou de indruk kunnen opdoen dat deze discipline hooguit dertig jaar oud is en uitsluitend in de Verenigde Staten wordt beoefend. En inderdaad heeft 'business ethics' in dat land tijdens de laatste decennia een sterke opgang gekend, en zijn de Amerikaanse handleidingen en cursussen nog altijd toonaangevend, zowel in de academische opleidingen als in de internationale zakenwereld.

Verscheidene auteurs beklemtonen echter terecht de bredere historische en geografische wortels van de zakenethiek. Inhoudelijk gaat die terug op pre-moderne debatten over de moraliteit van het winstbejag, de verhouding tussen privaat belang en algemeen welzijn, en tussen nuts- en plichtsmotieven (Vogel, 1990). Ook de voorkeur voor de casusmethode wijst veeleer op een revival van de antieke casuïstiek dan op een totaal nieuwe ontwikkeling (Jonsen en Toulmin, 1988).

Toch lijkt het zinnig om, in het licht van de grondige economische veranderingen, zowel wat de bedrijfsstructuur betreft als qua management en marktregulering, de ontwikkeling van de huidige zakenethiek te situeren in de twintigste eeuw. De Britse auteur F. McHugh (1988) onderscheidt in deze periode vier fasen.

#### a. 1900-1920: zoektocht naar een verantwoorde middenweg

Tussen de ideologische extremen van volledige vrijhandel en sterke staatscontrole zoeken bedrijfsleiders naar een aanvaardbare, gematigde vorm van regulering inzake anti-kartelwetgeving, waarheidsgetrouwe reclame, arbeidswetgeving en ondernemingsrecht. Het debat speelt zich in Europa (Duitsland, Frankrijk, Groot-Brittannië) vooral af op het niveau van de politieke economie, terwijl de Verenigde Staten een meer pragmatische en 'toegepaste' koers varen.



b. 1920-1950: groeiende professionalisering

De ontwikkeling van een professioneel kader van managers, samen met de groeiende vraag naar deontologische controles op accountants, juristen, bankiers en publiciteitsagenten, geeft aanleiding tot de ontwikkeling van ethische beroepscodes. Naast de bepaling van de persoonlijke verantwoordelijkheid van het kaderpersoneel duikt de vraag naar de sociale verantwoordelijkheid van de onderneming op in het publieke debat. Nieuwe cursussen van plichtenleer voor het zakenleven verschijnen in de academische wereld.

c. 1950-1970: groeiende complexiteit

De ondernemingswereld ontwikkelt zich zeer snel, zowel in schaalgrootte en complexiteit als in maatschappelijke macht. Een aantal schandalen – b.v. geheime prijszetting door General Electric, asbestschade die bij Johns-Manville gedurende decennia werd verwaarloosd – trekken grote publieke aandacht en doen de vraag rijzen naar de aansprakelijkheid van bedrijven en naar zelfregulering ('responsiveness': pro-actief ingrijpen om conflicten te beheersen). Zakenethiek krijgt een groter gewicht in academische curricula en in het bedrijfsbeleid, voornamelijk in de Verenigde Staten. In Europa daarentegen blijft het debat meer beperkt tot de verenigingen van werkgevers en werknemers, en gekleurd door de levensbeschouwelijke sfeer.

d. 1970-heden: een tijd van ordening

Een veelvoud van handleidingen, cursussen en aanverwante publikaties wordt in de Verenigde Staten aangeboden. 'Business ethics' wordt een ingeburgerde discipline aan universiteiten en in managementkringen. Nu de periode van snelle groei voorbij lijkt, komt er een groeiende behoefte aan systematische ordening en kritische evaluatie van de bereikte inzichten. In Europa ontstaan nu pas de eerste leerstoelen, verenigingen en periodieke publikaties betreffende zakenethiek.

## B. Invloed van het culturele verschil: West-Europa

Wat in dit historisch overzicht opvalt, is het uiteengroeien van de Amerikaanse en de Europese benadering in deze materie, vooral tussen 1920 en 1970. Het verschil is trouwens vandaag nog goed merkbaar wanneer men de Amerikaanse literatuur over 'business ethics' naast de Duitse

'Wirtschaftsethik' legt. In de Duitse benadering komt de ethische evaluatie van het handelen binnen de bedrijfscontext ('Unternehmensethik') meestal op de tweede plaats, na een fundamentele reflectie over de verhoudingen tussen vrije markt en overheidsinitiatief, op het niveau dus van de politieke economie en van het maatschappelijk systeem als geheel (Homann en Blome-Drees, 1992; Koslowski, 1988; Enderle, 1993). Daarom ook overweegt de benaming 'Wirtschaftsethik' ten opzichte van 'Unternehmensethik'.

Anders is het gelegen in de regio waar de Amerikaanse invloed sterker doorweegt: in Nederland, Groot-Brittannië en Scandinavië treft men de auteurs aan die bruggen slaan tussen de Amerikaanse en de Europese tradities: Van Luijk (1993), Kimman (1990, 1991), Mahoney (1988), Harvey e.a. (1994), De Geer (1994) enz. Uit deze hoek zijn initiatieven voortgekomen zoals het European Business Ethics Network (sinds 1987) en internationale publikaties zoals *Business Ethics: A European Approach* en het *European Casebook on Business Ethics* (Harvey e.a., 1994), de reeks *Issues in Business Ethics* (bij Kluwer, sinds 1990) en het tijdschrift *Business Ethics: A European Review* (bij Blackwell, sinds 1991; hoofdredacteur: J. Mahoney).

De Latijnse regio in Europa lijkt in deze ontwikkeling een wat afstandelijke houding te hebben aangenomen. In het Franse taalgebied b.v. werd de 'éthique des affaires' tot voor kort nogal stiefmoederlijk behandeld. Uitzonderingen waren J. Moussé (1988, 1989) en M. Falise (1985), beiden geïnspireerd door de klassieke sociale leer van de kerk, en de eigenzinnige essays van A. Etchegoyen (1990, 1991). De meeste Franse ethici benaderden de zakenethiek vrij kritisch, soms zelfs afwijzend, als een cultuurfenomeen van vreemde (lees: niet-Franse) origine of als een oneigenlijk gebruik van de ethiek (Perrot, 1992; Lipovetsky, 1992). Recent schijnt daar verandering in te komen. Dit jaar gaat een Frans vaktijdschrift van start: *Revue éthique des affaires* (Editions ESKA, hoofdredacteur: Y. Pesqueux). In eigen land heeft ook het tijdschrift *Reflets et Perspectives de la Vie Economique* een themanummer aan de zakenethiek gewijd (Gérard e.a., 1994).

## C. Japan

Wanneer we buiten de grenzen van het Westen kijken, komen vooral bijdragen over het Verre Oosten (in het bijzonder Japan) en over de

ex-communistische wereld in het zoeklicht. De vergelijking tussen de Amerikaanse en de Japanse zakenethiek, die sinds enige jaren in de belangstelling staat maar nog te weinig diepgaand werd uitgewerkt, brengt vooral de volgende gegevens aan het licht.

- a. Men merkt een beduidend verschil tussen het grote volume aan ethische literatuur en debatten in de Verenigde Staten en de bijna totale afwezigheid ervan in Japan.<sup>3</sup> Dat verschil berust op een fundamenteel cultureel onderscheid, wat meebrengt dat zakenethiek op een meer impliciete wijze behandeld wordt in de Japanse samenleving, waar ze totaal opgaat in het algemene maatschappelijke ethos, terwijl ze in de Verenigde Staten extreem geëxpliciteerd wordt, als een aparte discipline met grote publieke belangstelling. Dit onderscheid gaat terug op een verschil in de algemene cultuur. De culturele traditie van Japan is gericht op een consensueel model (harmoniewaarde), waarin de individuen in het bedrijf en de bedrijven in de Japanse maatschappij worden ingeschakeld, niet als onafhankelijke en vrije individuen, maar als leden van een familie. In de Verenigde Staten daarentegen functioneert de cultuur vanuit de vooronderstellingen van individuele autonomie, contractuele aansprakelijkheid en een agressieve rechtsafdwinging. De Verenigde Staten vormen een extreem voorbeeld van de filosofie van het sociaal contract van Hobbes, Locke, tot Nozick en Rawls in de praktijk.
- b. De gemiddelde Amerikaan gaat ervan uit dat zijn/haar ethos a priori universele geldigheid bezit, terwijl de Japanner werkt met de particularistische premisse van culturele diversiteit van het zakenethos ('Romein met de Romeinen, Griek met de Grieken ...'). Dit particularisme geeft de indruk van a-moralisme, maar wijst veeleer op een ander type van dominant ethos en van groepsloyaliteit. In de eerste plaats geldt de trouw van het individuele lid aan de familie, de onderneming, het nationale belang. Zowel het individuele belang als de belangen van vreemde partners moeten daar, zo nodig, voor wijken. Het gaat hier om een ethos dat zich uitdrukkelijk niet als

3 Ik heb tot nog toe zeer weinig publikaties van Japanse origine ontmoet die specifiek over zakenethiek handelen. Een uitzondering is T. Hatchoji e.a., *Future Stage of Corporate Social Responsibility in the Era of Overseas Production*, Tokyo, Hitachi Research Institute, 1988 (maar dat handelt, typisch genoeg, over vestigingen buiten Japan!). Er zijn wel interessante publikaties over de algemene sociale moraal in Japan, die impliciet doorwerkt in het zakenleven (o.m. Tetsuo Najita, *Visions of Virtue in Tokugawa Japan*, University of Chicago, 1987 en R. Bellah, 'Values and Change in Modern Japan', in: *Beyond Belief*, Harper & Row, 1970).

universeel begrijpt, maar dat wel een sterk moreel engagement van zijn leden veronderstelt. In zekere zin zou men een vergelijking kunnen maken tussen de klassieke Japanse loyaliteit aan het belang van het land en van de onderneming en het Italiaanse ethos van loyaliteit aan de familie en het belang van de lokale regio. Beide komen uit een zeer verschillende historische context, maar keren zich in naam van een traditionele ethiek tegen het moderne westerse paradigma.

Uit deze botsing van culturen volgen uiteraard een reeks communicatiestoornissen en misverstanden, waarover een reeks auteurs rapporteren (Badaracco, Ciulla, Gundling, Vogel). Zo is er b.v. het dispuut tussen IBM en Fujitsu over de bescherming van intellectuele eigendomsrechten (Badaracco, 1995, blz. 254-265). De bescherming van patenten, copyrights en handelsgeheimen verloopt in de Verenigde Staten op een veel absoluter en meer onvoorwaardelijke manier dan in Japan. In de ogen van de Amerikanen is de zwakkere bescherming van intellectuele eigendomsrechten in Japan een zuivere kwestie van opportunisme, waardoor Japanse onderzoekers en industriëlen zo snel mogelijk met superieure en vaak goedkopere imitaties de markten van hun concurrenten kunnen veroveren. Indien er al van een culturele factor sprake is, dan enkel op het gebied van de imitatie, waarin Japanners in westerse ogen schijnen uit te blinken. In het Japanse perspectief, daarentegen, zijn er andere factoren in het geding. Het eigendomsrecht wordt er niet in zulke absolute termen afgeschermd ten voordele van de individuele 'claimant' als in de Verenigde Staten. De uitvinder van een nieuw procédé geniet een redelijke termijn van bescherming, zodat hij zijn rechtmatig voordeel kan halen uit de verkoop van zijn produkt. Maar dat recht wordt afgewogen tegen de rechten van de maatschappij en van concurrenten om op hun beurt gebruik te maken van die kennis en er verbeteringen of een betere verspreiding aan toe te voegen. Intellectuele eigendom wordt minder exclusief in de handen van één individu gelegd, maar meer verdeeld tussen individu en maatschappij. Dat laatste weerspiegelt uiteraard de corporatistische geest die de Japanse maatschappij kenmerkt.

Een soortgelijke verklaring zal men vinden bij het fenomeen van de binding van werknemers aan hun bedrijf (zie o.m. de casus over Taro Joshida in Badaracco, 1995, blz. 83-87). De summiere ontslagregelingen en de hoge mobiliteit van de gemiddelde Amerikaanse werknemer weerspiegelen het dominante Amerikaanse ethos van het vrije individu,



dat zich ongaarne voor het leven engageert: 'Always keep your options open.' De Amerikanen leven dan ook met de voor- en nadelen van die mentaliteit: een grotere assertiviteit en dynamiek van individuele managers, die op korte termijn moeten renderen en zich moeten bewijzen, maar ook een geringere loyaliteit voor een particuliere onderneming opbrengen op lange termijn, en meer juridische conflicten. In de Japanse cultuur liggen de zaken juist omgekeerd, met die correctie dat het initiatief tot assertiviteit en dynamiek er uitgaat van de corporatieve leiding, eerder dan van de individuele werknemer. Initiatief en dynamiek worden hiërarchisch geïnduceerd, maar zijn geenszins afwezig.

Dergelijke interculturele, vergelijkende benaderingen van de zakenethiek zijn uiterst interessant, maar vergen duidelijk nog verdere uitdieping, omdat men steeds op een fundamenteel dilemma botst: dat van (de nood aan) een universele ethiek versus de kracht van culturele particulariteit. Enerzijds is het evident dat, in het kader van een verdere mondialisering van de economie, de ontwikkeling van een universele zakenethiek een groeiende noodzaak wordt; dat erkennen alle partijen. Anderzijds brengt de intrede van niet-westerse economische grootmachten zoals Japan, Taiwan, Korea, en binnenkort China, India en andere landen, mee dat men niet kan blijven uitgaan van de gemakzuchtige extrapolatie van de westerse (vooral Amerikaanse) morele traditie als enige referentie voor universeel geldende principes. Vormen van particuliere groepsloyaliteit (aan de grote familie, de natie, de cultuurgemeenschap, ...) en van niet-westerse tradities (confucianisme, boeddhisme) doorkruisen het dominante paradigma waarop onze zakenethiek gebouwd is: het moderne wereldbeeld van individuele autonomie van actoren, sociale contracten, universele procedurele regels. Op dit vlak situeert zich wellicht de grondigste 'methodenstrijd' voor de nabije toekomst. Die manifesteert zich trouwens niet alleen in de zakenethiek, maar in het hele spectrum van de interculturele betrekkingen.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Deze thematiek overstijgt de grenzen van de zakenethiek en hoort thuis in de fundamentele sociale ethiek. Zie T. Todorov, *Les morales de l'histoire*, Parijs, Grasset, 1991 en E. Said, *Culture and Imperialism*, New York, Knopf, 1993.

#### D. En Rusland?

De vergelijking tussen de westerse en de Russische zakenethiek stelt in zekere zin even delicate problemen aan de orde (Puffer en McCarthy, 1995). Westerse observatoren hebben de neiging om tegenover de Russische partners een patroniserende houding aan te nemen, in de veronderstelling dat het manifeste gebrek aan moraliteit in het Russische zakenleven te wijten is aan de erfenis van zeventig jaar communisme, met zijn overwicht aan bureaucratie, onderdrukking van vrij initiatief en bevordering van privileges. Als die verklaring klopt, komt het er op aan zo snel mogelijk, samen met de westerse import van investeringen, technologie en producten, ook de westerse legale en morele gewoonten in te voeren.

De vergelijking met Japan (en andere voorbeelden uit het Verre Oosten) zou ons echter kunnen leren dat de Russische cultuur, met haar Slavische basis, een onafhankelijke variabele vormt met een eigen rationaliteit, die men niet zonder meer kan uitschakelen of herleiden tot de westerse cultuur. De vraag wordt dan welke vormen van ondernemingscultuur en van marktethiek duurzaam wortel kunnen schieten in de Russische maatschappij, zonder dat ze als vervreemdend worden afgestoten (zie Rokitiensky, 'God and Profit', in De Geer, 1994, blz. 117-121). Ook voor de ex-Sovjet-Unie geldt dat duurzame economische ontwikkeling en een consistent maatschappelijk ethos gebaseerd zijn op een succesvolle kruisbestuiving tussen geïmporteerde know-how en landeigen regulering, en niet op eenrichtingsverkeer.

Puffer en McCarthy (1995) geven een interessant overzicht van morele gedragsitems waarin Russische en Amerikaanse ondernemingen van elkaar verschillen. De meeste Russen hebben bedenkingen bij de exorbitante verschillen in lonen, de dominantie van het winstmotief, de vlotte ontslagregeling en het fenomeen van 'whistleblowing', d.i. werknemers die publiek kritiek uitoefenen op hun bedrijf om de samenleving te beschermen tegen mogelijke schade: allemaal gedragingen die in de Amerikaanse context als 'normaal' gelden. De Amerikanen tekenen bezwaar aan tegen een aantal Russische ingeburgerde praktijken, zoals het betalen van smeergeld, het bevoordelen van persoonlijke relaties, geheime prijszetting, manipulatie van balansen en andere productiegegevens, het gebrek aan respect voor de wetgeving en het gerecht (Puffer en McCarthy, 1995, blz. 35). Die verschillen zijn slechts gedeeltelijk te wijten aan het communistische verleden (manipulatie van ge-

gevens, wetsontduiking); de meeste wijzen veeleer op een communair, a-individueel en 'anti-business' ethos, dat ouder is dan het communisme en nog steeds een dominante kracht vormt in de Russische cultuur. De wortels van de Russische cultuur liggen in de orthodoxie, de landelijke gemeenschap (mir) en de tsaristische aristocratische moraal: stuk voor stuk tradities die haaks staan op de ethiek van vrije onderneming en winstbejag. Het zal niet zo eenvoudig zijn daar snel verandering in te brengen zonder dat de anomie of morele stuurlousheid nog wordt vergroot.

### 3. Over de methode van de zakenethiek

In dit derde deel verstaan we 'methodologie' overwegend in didactische zin. Hoe kun je zakenethiek aanleren? Welke verschillende wegen kunnen bij dit leerproces benut worden?

#### A. De 'codex'-methode van de handboeken

De meest klassieke weg is die van het systematische overzicht, dat vertrekt bij de algemeen geldende argumentatiemodellen (grootste nut, fundamentele rechten en plichten, rechtvaardigheid) in de sociale ethiek, en die modellen toepast in de verschillende deeldomeinen van het zakenleven. De deeldomeinen worden gewoonlijk gesystematiseerd aan de hand van het 'stakeholder'-model met de verschillende 'belangengroepen' in de onderneming. Elk type van relatie die het bedrijf onderhoudt met medewerkers en de omringende wereld impliceert een aantal specifieke morele attitudes, conflicten en afspraken. De typische belangverhoudingen zijn:

- a. *handelspartners en concurrenten* (wat impliceert: moraliteit van contracten, correcte concurrentie, problemen van oneerlijke mededinging, prijszetting, steekpenningen, misleiding in onderhandelingen)
- b. *producenten en consumenten* (marketingethiek, aansprakelijkheid voor verkochte waar, reclame-ethiek)
- c. *werkgevers en werknemers* (rechten en plichten van beide partijen, conflicten van privacy, loyaliteit, eigendomsaanspraken, flexibiliteit)
- d. *aandeelhouders en management* (rechten en plichten van beide partijen, aandeelhouder-activisme of -opportunisme, overname van bedrijven, eigendomsaanspraken, verantwoordelijkheid van beleggers)

- e. *bedrijf en maatschappij* (relatie tot de overheid en tot de lokale bevolking, politieke rol, maatschappelijke effecten van de aanwezigheid en werking van het bedrijf, mechanismen van sociaal overleg)
- f. *bedrijf en milieu* (effecten op de natuurlijke omgeving, ecologisch management, aansprakelijkheid voor milieuschade).

Een systematisch overzicht van de ethische implicaties op al die domeinen kan worden benoemd als de 'codex'-methode, omdat de vergelijking met een wetboek, dat vertrekt van een aantal algemene principes en de bestaande toepassingsregels ordent volgens materie (handelsrecht, arbeidsrecht, verbintenissenrecht enz.), wellicht het best opgaat. De vergelijking met het economisch recht is trouwens ook inhoudelijk zinvol, omdat tussen recht en ethiek een intern verband bestaat: recht bestaat uit formele conventies die op een maatschappelijke basis van moraliteit berusten; in de rechtspraak worden analoge methodes van casuïstiek gehanteerd, enz.

De bekendste handleidingen van zakenethiek volgen de codexmethode: Velasquez (1992), De George (1986), Beauchamp en Bowie (1993). Ook in ons handboek hebben we die weg gevolgd (Verstraeten en Van Gerwen, 1994). De codexmethode is uiteraard het meest geschikt voor externe actoren die nog niet in de bedrijfswerkelijkheid staan, en systematisch in alle typische waardenconflicten van het bedrijfsleven ingeleid moeten worden: vandaar de aantrekkelijkheid ervan voor academische opleidingen. Maar ook binnen het bedrijf, b.v. bij de opleiding van nieuwe personeelsleden of bij het definiëren van een bedrijfscode, biedt de codexmethode een goede basis. En ook een bedrijfsrevisor beschikt best over een systematisch overzicht van mogelijke ethische conflictpunten, naar analogie van de checklists die in de andere managementbranches hun nut bewijzen.

De codexmethode vertoont echter twee gebreken, die om aanvulling vragen.

- a. Ook als ze gebouwd is op feitenanalyse, heeft de codexmethode de neiging om *abstractie* te maken van de concrete context van het handelen en van de uniciteit van elke beslissing of afweging. Het komt er immers op aan algemene regels te formuleren, vuistregels of normen die op gelijksoortige gevallen passen. Maar 'gevallen' zijn in het beste geval vergelijkbaar, zelden of nooit identiek.
- b. De codexmethode belichaamt vooral de *externe* benadering van het zakenleven: hoe de ruimere samenleving de bedrijfsactiviteiten eva-

lueert, welke maatschappelijke normen en verwachtingen in het bedrijfshandelen gesteld worden. Dat is een belangrijk maar partieel gegeven. Naast de benadering uit het oogpunt van de (in het beste geval) onpartijdige toeschouwer hebben we echter behoefte aan een ethiek uit het oogpunt van de actor (de insider). Wordt de individuele ondernemer of aandeelhouder in deze of gene situatie niet overvraagd? Hoe beoordeelt hijzelf zijn handelingen vanuit zijn voorgeschiedenis en ervaringswereld? Is dat oordeel consistent en geldig?

De twee volgende methodes zijn erop gericht die lacunes op te vangen.

## B. De casusmethode

De geschiedenis van de casusmethode is rijk en bewogen. Jonsen en Toulmin definiëren de casuïstiek als: 'the analysis of moral issues, using procedures of reasoning based on paradigms and analogies, leading to the formulation of expert opinions about the existence and stringency of particular moral obligations, framed in terms of rules or maxims that are general but not universal or invariable, since they hold good with certainty only in the typical conditions of the agent and circumstances of action' (1988, blz. 257).

De oorsprong van de casusmethode gaat terug tot de Antieken (Socrates, Aristoteles, Cicero) en nam een hoge vlucht in de scholastieke moraaltheologie, onder invloed van de biechtpraktijk, die aanleiding gaf tot een soort 'ethische counseling'. Ze kreeg een tweede impuls in de zestiende en zeventiende eeuw, toen nieuwe horizons voor politiek en economisch handelen werden verkend: o.m. de debatten over de behandeling van de Indianen, de tirannenmoord, het koloniseren van vreemde continenten, het aanrekenen van interest, het achterhouden of manipuleren van informatie. Vooral leden van de Dominicanen- en de Jezuïetenorde hebben zich in deze methode bekwaamd. De casusmethode viel in ongenade, samen met het hele scholastieke denken, bij de opkomst van de Verlichting. Vooral de kritiek van Blaise Pascal, die de casuïsten beschuldigde van moreel laxisme, had groot effect. In de volgende eeuwen zouden vooral de deontologische (Kant) en utilitaristische (Bentham, Mill) paradigmata het roer overnemen, ook in de economische ethiek.

De casuïstiek beleefde in de laatste decennia echter een merkwaardige come-back, onder meer via het Amerikaanse pragmatisme. In die denk-

richting wordt – tegen de analytische denkstromingen in – de nadruk gelegd op een morele opleiding aan de hand van concrete voorbeelden. Daarbij krijgt het oogpunt van de actor voorrang op dat van de onpartijdige toeschouwer. De hedendaagse casusmethode dook eerst op in managementopleidingen (in Harvard sedert 1911, zo is mij verteld), later ook in andere takken van de professionele ethiek. Voor deze revival bestaat, naast de reeds vermelde gebreken van de codexmethode (die niet toevallig juist gebaseerd is op deontologische en utilitaristische modellen), nog een andere reden: de sterke opkomst van het pluralisme in de laat-moderne en postmoderne samenleving, die impliceert dat men zich niet langer kan baseren op een uniform begrip van zogenaamd universele principes bij alle deelnemers aan het economisch leven. Een meer contextuele methode zoals de casuïstiek vervult dan weer een onvervangbare rol (Jonsen en Toulmin, 1988, blz. 17).

Hoe functioneert de casusmethode? Drie elementen zijn van essentieel belang:

- a. een volledig overzicht van relevante feiten en omstandigheden van een concrete morele kwestie,
- b. een systematische bevragsmethode, waarbij geen enkel essentieel element over het hoofd wordt gezien,
- c. een uitnodiging om het morele oordeel van de actor in die particuliere situatie te herformuleren, wanneer men alle relevante data omschreven en gewogen heeft.

Als voorbeeld staat in appendix de vragenbatterij die ik op grond van mijn nog beperkte ervaring heb ontwikkeld (Verstraeten en Van Gerwen, 1994). Ter vergelijking kan de lezer de vragenbatterijen van Nash (1981) of van Blanchard en Peale (1988) raadplegen.

De casusmethode kent op dit ogenblik een groot succes: naast 'gemengde' handleidingen (Velasquez, 1992; White, 1993) zijn er veel handboeken die voornamelijk uit casuscollecties bestaan (Donaldson, 1984; Matthews, 1985; Jennings, 1993; Harvey, 1994; Badaracco, 1995). De voordelen zijn evident:

- a. Men bereikt een grote betrokkenheid, zowel van studenten als van bedrijfsleden, door de hele reflectie te baseren op een concreet gebeuren. Zowel de identificatie met de actor als de narratieve structuur van het voorval werken die betrokkenheid in de hand.
- b. Alle componenten van de ethische evaluatie worden stapsgewijs, in een dialogale vorm (vraag en antwoord) aangeleerd.

- c. De methode combineert wetenschappelijke afstandelijkheid (systematische opbouw, kritische zin, distantie tussen actor en evaluator) en betrokkenheid (reconstructie van de concrete omstandigheden, respect voor de unieke situatie van de actor).

Toch heeft de casusmethode ook schaduwzijden, die blijkbaar door veel gebruikers onderschat worden.

- a. *De reductie van de ethiek tot een beschrijvende en analytische methode, zonder normatieve standpuntbepaling*

In veel casuscollecties blijft elke normatieve positiebepaling (de eind-evaluatie, het laatste onderdeel in het schema in de appendix) achterwege. Het eindoordeel wordt dan in feite overgelaten aan de individuele student of de actor; de ethicus verschuilt zich achter het aanwezige waardenpluralisme in de maatschappij om geen enkel gezamenlijk oordeel meer uit te spreken. Hij is enkel procesbewaker geworden, in de aard van: zoveel hoofden, zoveel meningen; 'hebt u geen relevante factor of vraag over het hoofd gezien?' Nogal wat Amerikaanse handboeken zijn in dit bedje ziek. Dat heeft alles te maken, niet alleen met het ethisch pluralisme in de Amerikaanse maatschappij, maar ook met de marktstructuur van de universitaire opleidingen. De meeste cursussen zijn er namelijk 'elective courses': de docent moet zijn studenten werven door niemand voor het hoofd te stoten.

- b. *De herleiding van de ethische reflectie tot het klassieke parcours van 'beroemde casussen'*

Hierin verschilt de twintigste eeuw in wezen niet van de zeventiende. Omdat het moeilijk is goede en volledige insider-informatie te verkrijgen over een belangrijke ethische kwestie (vergelijk maar met het werk van een onderzoeksrechter op het juridische vlak), en omdat interessante casussen, eenmaal publiek bekend, een eigen leven gaan leiden in de maatschappelijke debatten, bestaat onder zakenethici de neiging om hun betogen op te bouwen uit (de zoveelste) her-interpretaties van welbekende geschiedenissen: het Lockheed-schandaal en de daarop volgende Foreign Corrupt Practices Act, de ongelukken met de Ford Pinto, de DC-10 en de Exxon Valdez, de Nestlé-reclamecampagne voor 'Infant Formula'-poedermelk enz. Wanneer zo een klassiek parcours eenmaal gecreëerd is, is men als ethicus bijna verplicht om die 'evergreens' aan zijn publiek te blijven uitleggen, al was het maar om de mensen toe te laten het publieke debat te volgen. Meteen is het gevaar

nabij van inertie en verkalking van de methode, die de casuïstiek ook in de laat-scholastiek hebben aangetast.

- c. *De verleiding van het accidentele, ten nadele van systematiek en structurele analyse*

De casusmethode stimuleert de ontwikkeling van relevante attitudes die men ook aantreft bij de kritische onderzoeker en de rechter: zin voor het detail, retorische opbouw van een argumentatie, wijsheid en prudentie in het afwegen van tegengestelde belangen en in het toepassen van algemene regels (of in het aanvaarden van uitzonderingen op de regel). Maar bij exclusieve oriëntatie op die kwaliteiten dreigt uiteraard het gevaar dat men door de bomen het bos niet meer ziet: onherhaalbare kwaliteiten van individuele voorvallen worden beschreven en gewogen zonder dat men doorstoot tot de bredere maatschappelijke samenhang en de algemene sociale ethiek waarin ze, zowel descriptief als normatief, thuishoren. De rechter heeft bij zijn afweging nog rekening te houden met het gegeven kader van de wet, maar de hedendaagse ethicus wordt door weinig of niets in zijn casuïstiek gestoord als hij daar zelf geen aanleiding voor ziet. In het slechtste geval vervalt de casuïstiek dan tot sensatie-ethiek.

De remedies voor de eenzijdigheden van de casuëthiek vinden we in de codexmethode en in de institutionele analyse, die nu aan bod komt.

### C. De institutionele invalshoek

Auteurs rapporteren telkens weer over de wijde kloof tussen het ethische discours van academici, de publieke opinie en sommige bedrijfsleiders, enerzijds, en de 'morele stomheid' (moral muteness) of de 'apathie tegenover ethiek' bij het gros van het management anderzijds (Bird en Waters, 1989; Stark, 1993; Paine, 1994; Badaracco en Webb, 1995). Het loont uiteraard de moeite op zoek te gaan naar verklaringen en mogelijke remedies voor dit verschijnsel. Dat is wat een aantal onderzoekers de laatste jaren hebben ondernomen, en wat geleid heeft tot een sterke ontwikkeling van de institutionele benadering in de zakenethiek.

De institutionele benadering is een sociologische benadering: zij gaat ervan uit dat de morele houdingen en oordelen van bedrijfsleden in hoofdzaak bepaald worden door de geïnstitutionaliseerde relatiepatro-

nen in het bedrijf (de typische structuren: besluitvormingsprocedures, gezagsverhoudingen, bureaucratie) en door de bedrijfscultuur die daaruit resulteert (informele controle, imago, bedrijfskarakter, rolverwachtingen). Men spreekt in dit verband ook van het 'ethos' van een onderneming: het ethos van Bekaert, Volvo, Atea enz. Het gaat dan om de morele kwaliteiten (of gebreken) van de gewoonten die in de loop van de geschiedenis van het bedrijf geïnstitutionaliseerd zijn. Die relatiepatronen zijn relatief onafhankelijk van individuele keuzes van de deelnemers en van de algemene maatschappelijke normen buiten het bedrijf. Zij gaan een eigen leven leiden naarmate het bedrijf evolueert, en verschillen uiteraard van bedrijf tot bedrijf. Zij verschillen ook van de formele normen of de public-relationsinformatie die het bedrijf verspreidt. Wie de feitelijke moraliteit van het bedrijf wil beïnvloeden, moet tenminste vertrekken van een grondige analyse van die interne sociale processen. Dat gegeven is reeds vroeger in dit tijdschrift toegelicht (Van Gerwen, 1988).

De institutionele benadering veronderstelt een drietal stappen om volledig te zijn:

- a. participerende observatie,
- b. het situeren van de bereikte gegevens in een theoretisch kader,
- c. (indien gevraagd door de bedrijfsleden) het op gang brengen van een ethisch reflectieproces in het bedrijf.

Elk van die stappen wordt hierna bondig besproken.

### 1. De interne keuken

In de eerste plaats dient men toegang te krijgen tot de interne besluitvorming in een onderneming. Bij een aantal bedrijfsleiders en kaderleden wordt nagegaan in welke omstandigheden zij met ethische kwesties geconfronteerd worden en hoe zij die oplossen. Uiteraard is de gebruikte observatiemethode van groot belang: de onderzoeker kan uitgaan van extensieve interviewtechnieken over een uitgebreide steekproef (zo b.v. Posner en Schmidt, 1992), maar dat levert slechts oppervlakkige resultaten op die niet specifiek zijn voor een bepaalde bedrijfscultuur. Betere resultaten bereikt men wanneer intensieve interviews ('in-depth interviews') worden afgenomen van een beperkte populatie (Badaracco en Webb, 1995; Toffler, 1986). De beste data bekomt men door een langdurige periode van participatieve observatie in slechts één of enkele bedrijven, waarbij de socioloog-eticus grondig met de interne cultuur kennis maakt (Jackall, 1988).

Wat blijkt uit dergelijke onderzoeken?

- a. Ethiek komt in het gewone taalgebruik van de meeste bedrijfsculturen niet voor, of enkel in de public-relationsboodschappen. Wat 'ethisch' of 'on-ethisch' is, wordt in de taal van het bedrijf vaak gecodeerd als 'conflictbeheersing', 'risicomanagement', 'werken volgens het boekje', 'een beslissing waar ik me goed bij voel', de 'teameest' enz.
- b. Beginnende managers rapporteren dat zij van hun oversten een viertal feitelijke normen opgelegd krijgen:
  - In de eerste plaats telt het resultaat (performance).
  - Je werkt in een team, en bent door dik en dun loyaliteit verschuldigd aan je oversten (wees niet te kritisch tegenover hen, denk niet dat je het beter weet).
  - De wet bepaalt de limiet van wat mag. Wat wettelijk is, is ook ethisch.
  - Investeer niet te veel in ideale (ethische) doelstellingen; het mag niet te veel kosten.  
(Badaracco en Webb, 1995)
- c. Vanwege de hiërarchische gezagsstructuur weegt het morele voorbeeld van de directe overste, en uiteindelijk van de algemeen directeur, veel zwaarder door in de houding van de ondergeschikten dan elke ethische code of formele afspraak die onder het personeel wordt verspreid.

Dat laatste hoeft niet te verwonderen. Elk bedrijf is immers een machtsinstrument waarmee claims over de controle en het bezit van economisch zeer kostbare goederen worden uitgeoefend. Het is dan ook evident dat die feitelijke machtsverhoudingen de kwaliteit van de besluitvorming van alle leden binnen de hiërarchie kleuren, meer dan enige andere (externe) factor. De zakenethiek die praktische wetenschap wenst te zijn, dient van dat gegeven uit te gaan - als ze er al toegang toe krijgt, want informatie over de feitelijke gezagsstructuur is uiteraard kostbare informatie voor concurrenten en voor de buitenwereld, en wordt daarom vaak angstvallig afgeschermd. Het onderzoek van R. Jackall (*Moral Mazes: The World of Corporate Managers*) is in die zin van uitzonderlijke kwaliteit, omdat Jackall, op voorwaarde dat hij de identiteit van alle betrokken partijen geheim zou houden, de feitelijke bedrijfscultuur van een viertal ondernemingen in kaart mocht brengen. *Moral Mazes* schetst dan ook een zeer gedetailleerd beeld van het feitelijke ethos van bedrijven en van de concrete morele conflicten die erin thuishoren: terechte of misplaatste loyaliteit tussen personen, afschuiven van verantwoordelijkheden, partijdige

praktijken bij het bevorderen of ontslaan van werknemers, veiligheidsrisico's op de werkvloer enz.

## 2. Theoretisch kader van organisatiekunde

Om de rijkdom aan interne informatie over besluitvormingsprocessen in kaart te kunnen brengen, heeft de onderzoeker nood aan een theoretisch schema. Jackall werkt met de klassieke Weberiaanse theorie over bureaucratische besluitvorming (hiërarchische controle, rapportering, loyaliteitsverwachtingen tussen oversten en ondergeschikten, teambeslissingen), die hij contrasteert met de vroeg-kapitalistische ethiek van de onafhankelijke ondernemer.

Barbara Toffler werkt in *Tough Choices: Managers Talk Ethics* (1986) met een eenvoudiger referentiekader. Zij contrasteert de kenmerken van individuele en organisatorische benaderingen van morele keuzes:

- a. Individuele managers definiëren situaties als 'ethisch' wanneer het gaat om persoonlijke dilemma's (betreffende personeelsbeleid, belangenconflicten, controle van afwijkend gedrag, bepaling van aansprakelijkheid); dezelfde themata worden binnen de organisatie gedefinieerd als 'agendapunten' of 'aandachtspunten'.
- b. Het individu beoordeelt de morele kwaliteit van daden op basis van de intentie van de actor (wat bedoelde hij/zij?), de organisatie op basis van bevoegdheid (mocht hij/zij daarin optreden?).
- c. De organisatie neigt ertoe om de eenmaligheid van individuele keuzes te situeren in een routine van de bedrijfscultuur ('Zo doen we dat hier').

Een complexere maar m.i. adequatere theoretische benadering is die welke de bedrijfscultuur niet typologisch en statisch omschrijft als staande tegenover de individuele keuzes, maar veeleer als een dynamisch en procesmatig gebeuren, als een keten van individuele en teambeslissingen, waardoor het bedrijf evolueert van (louter technische, instrumenteel gedreven) *organisatie* naar (waardegeladen, specifiek geprofileerd) *instituut* (Selznick, Epstein, Donahue). Van dat institutionaliseringsproces gaat de ethicus de geschiedenis na om er de typische deugden en ondeugden van het bedrijf uit af te leiden, naar analogie van de wijze waarop de Aristotelische ethiek de kwaliteiten van de stadsstaat – Athene – omschreef vanuit de evolutie van zijn instellingen (McCoy, 1985; Solomon, 1993).

## 3. Ethisch advies en morele audit

Zakenethiek is een praktische discipline; dat betekent ook dat de institutionele benadering slechts voltooid is indien op grond van de uitgevoerde participerende observatie en theoretische referentie enig advies of oriëntatie terugvloeit naar het bedrijf in kwestie. Dat kan gebeuren in de vorm van een morele audit (De George, 1986; McCoy, 1985) of een correctie van de heersende managementstrategie, zoals b.v. de verschuiving van 'compliance strategy' naar 'integrity strategy' (Paine, 1994), het expliciteren en bijsturen van het 'waardenprofiel' van de onderneming (Hanley, 1986) of het doorlichten van het 'corporate social policy process' (Epstein, 1987).

De terminologie en de specifieke vormgeving van deze institutionele bijsturing verschilt volgens de auteurs en het type onderneming, maar de bedoeling is gelijklopend: met medewerking van het bedrijfskader (de primaire actoren) de heersende gewoonten (standard operating procedures) bewust expliciteren, om na te gaan waar gebreken, nalatigheid, schade aan belanghebbende partijen vermeden kunnen worden, en hoe een betere balans van belangen op langere termijn, en op een pro-actieve wijze, kan worden bereikt.

De zwakheden van de institutionele methode zijn duidelijk: ze kan slechts slagen op een zeer beperkt terrein, na lange observatie en met medewerking van de bedrijfshiërarchie. Ze is zeer particularistisch van aard, want elk bedrijf heeft zijn unieke geschiedenis en karakter. Ze plaatst de ethicus in een positie die analoog is met die van een revisor of een consultant: dergelijke posities komen meer voor in de Amerikaanse ondernemingscultuur dan in de Europese – hoewel ook hier, b.v. in de financiële sector, deontologische of ethische controletaken al vaker aan een vast personeelslid (of een externe consultant) worden toegewezen.

De sterke kanten van de methode zijn echter niet te onderschatten, en ze beginnen reeds vruchten af te werpen vanaf de eerste fase, de observatie. De aandacht voor structurele processen van morele beïnvloeding (nalatigheid of, integendeel, zorg en integriteit) corrigeert op een heilzame wijze de eenzijdige gerichtheid op individuele autonomie die zo typisch is voor de moderne westerse cultuur en die ook de meeste kaderleden uit bedrijven kenmerkt. Velen koesteren namelijk de illusie dat morele goedheid of tekorten te herleiden vallen tot wat zij individueel presteren of aanvaarden. Gelukkig (of soms ook: spijtig) genoeg



zijn complexe organisaties zoals ondernemingen niet uitsluitend gebouwd op het subjectieve welbevinden van de individuele deelnemers, zelfs niet van de directeur. Het loont reeds de moeite om dat populaire misverstand te corrigeren, door te wijzen op blinde vlekken in de collectieve besluitvorming van een concreet bedrijf. Hier deelt de zakenethiek dus in het bewustmakend ('debunking') effect dat het waarmerk is van alle goede sociologiebeoefening. Of ze verder kan groeien, tot een ethische audit, hangt af van de welwillendheid en de gemeende interesse van de bedrijfsleiders.

### Besluit

De Amerikaanse zakenethiek ligt aan de oorsprong van een pragmatische ontwikkeling in de discipline waarvan we nu ook in Europa de vruchten plukken. Terwijl de ethiek vroeger vaak het odium van overdreven abstractie of wereldvreemd idealisme meekreeg, worden nu duidelijk bruggen geslagen tussen economische praktijk en morele afweging. De morele kwaliteit van handelingen wordt bekeken uit het oogpunt van de actoren zelf en vanuit hun concrete organisatorische 'setting'. De revival van de casusmethode betekent in dit verband ongetwijfeld een pluspunt. De studenten toegepaste economische wetenschappen hebben met die ontwikkeling zeker hun voordeel gedaan. Ik betwijfel echter of de recente ontwikkelingen in de zakenethiek, met inbegrip van de institutionele analyse, veel weerklank hebben gevonden in managementkringen. Voor een deel hoeft dat waarschijnlijk niet. In tegenstelling tot de meeste technische disciplines is ethiek uiteindelijk slechts een systematische verheldering van wat elke volwassen en goed geïnformeerde actor zelf kan weten en beslissen. Het vermogen om adequaat moreel te oordelen in onze specifieke situatie hoeven we niet uit handen te geven aan een vreemde autoriteit; dat geldt evenzeer voor ondernemers of werknemers. De beste ethiek is dus die welke door de actoren zelf bedreven wordt, waarbij de ethicus als externe 'expert' overbodig is. Toch rijst de vraag of, zeker in het geval van sociale en morele doorlichting van bedrijven of van omgang met culturele verschillen, een meer systematische benadering niet meer vruchten zou afwerpen dan het korte-termijnpragmatisme dat in vele bedrijven opgeld doet.

### Bibliografie

- BADARACCO, J.L. (1995), *Business Ethics: Roles and Responsibilities*, Chicago, Richard Irwin Inc., 588 blz.
- BADARACCO, J.L. en WEBB, A.P. (1995), 'Business Ethics: A View From the Trenches', *California Management Review*, jg. 37, nr. 2, blz. 8-28.
- BAUMOL, W.J. (1991), *Perfect Markets and Easy Virtue: Business Ethics and the Invisible Hand*, Oxford, Basil Blackwell.
- BEAUCHAMP, T. en BOWIE, N. (1993), *Ethical Theory and Business*, Fourth edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 653 blz.
- BELLAH, R.N., MADSEN, R., SULLIVAN, W.M., SWIDLER, A. en TIPTON, S.M. (1991), *The Good Society*, New York, Knopf, 347 blz.
- BIRD, F.B. en WATERS, J.A. (1989), 'The Moral Muteness of Managers', *California Management Review*, jg. 31, Fall, blz. 73-88.
- BLANCHARD, K. en PEALE, V.N. (1988), *Management en ethiek*, Utrecht/Antwerpen, Veen, 151 blz.
- CIULLA, J. (1991), 'Why is Business Talking About Ethics? Reflections on Foreign Conversations', *California Management Review*, jg. 34, nr. 1, blz. 67-86.
- DE DIJN, H. (1991), 'Integrale kwaliteitszorg: een waanidee?', *Streven*, jg. 58, nr. 9, blz. 777-786.
- DE GEER, H., ed. (1994), *Business Ethics in Progress?*, Studies in Economic Ethics and Philosophy, nr. 3, Berlijn, Springer Verlag, 124 blz.
- DE GEORGE, R. (1986), *Business Ethics*, Second Edition, New York, Macmillan, 431 blz.
- DE GEORGE, R. (1993), *Competing With Integrity in International Business*, Oxford, Oxford University Press, 233 blz.
- DONAHUE, J. (1984), *Character and the Ethics of Organizations*, Ph.D. Dissertation, GTU Berkeley.
- DONAHUE, J. (1991), 'Ethics and Institutions: A Review Essay', *Religious Studies Review*, jg. 17, nr. 1, blz. 24-32.
- DONALDSON, T. (1982), *Corporations and Morality*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 211 blz.
- DONALDSON, T. (1984), *Case Studies in Business Ethics*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- DONALDSON, T. (1989), *The Ethics of International Business*, Oxford, Oxford University Press.
- ENDERLE, G. e.a. (1993), *Lexikon der Wirtschaftsethik*, Freiburg, Herder.
- EPSTEIN, E. (1987), *The Corporate Social Policy Process and the Process of Corporate Governance*, working paper BPP-21, UC Berkeley Business School, 48 blz.
- ETCHEGOYEN, A. (1990), *Les entreprises ont-elles une âme?*, Parijs, Bourin.
- ETCHEGOYEN, A. (1991), *La valse des éthiques*, Parijs, Bourin, 244 blz.
- FALISE, M. (1985), *Une pratique chrétienne de l'économie*, Parijs, Centurion, 199 blz.
- FRENCH, P. (1984), *Collective and Corporate Responsibility*, New York, Columbia University Press, 215 blz.
- GÉRARD, M. (1994), 'L'éthique des affaires, retour de la vertu ou opportunité stratégique?', *Reflets et Perspectives de la Vie Economique*, jg. 33, nr. 6, blz. 429-499.
- GOODPASTER, K. (1983), 'The Concept of Corporate Responsibility', in: REGAN, T., *Just Business: New Introductory Essays in Business Ethics*, Philadelphia, Temple University Press, blz. 292-323.

- GUNDLING, E. (1991), 'Ethics and Working with the Japanese: the Entrepreneur and the "Elite Course"', *California Management Review*, jg. 33, nr. 3, blz. 25-39.
- HANLEY, K. (1986), *Ethics, Imagination and Policy Making: Towards a Method of Doing Ethics in Organizations*, Ph.D. Dissertation, GTU Berkeley.
- HANSON, K.O. en VELASQUEZ, M. (1988), 'Hewlett-Packard Company: Managing Ethics and Values', in: Business Round Table, *Corporate Ethics: A Prime Business Asset*, New York, blz. 66-76.
- HARVEY, B., VAN LUIJK, H. en STEINMANN, H. (1994), *European Casebook on Business Ethics*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 226 blz.
- HOMANN, K. en BLOME-DREES, F. (1992), *Wirtschafts- und Unternehmensethik*, UTB 1721, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 207 blz.
- IANNONE, A. (1989), *Contemporary Moral Controversies in Business*, New York, Oxford University Press, 588 blz.
- JACKALL, R. (1988), *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*, Oxford, Oxford University Press, 249 blz.
- JENNINGS, M.M. (1993), *Case Studies in Business Ethics*, Minneapolis, West Publishing Company, 289 blz.
- JONSEN, A. en TOULMIN, S. (1988), *The Abuse of Casuistry: A History of Moral Reasoning*, Berkeley, University of California Press, 420 blz.
- KIMMAN, E. (1990), *Marktethiek*, Assen, Van Gorcum, 148 blz.
- KIMMAN, E. (1991), *Organisatie-ethiek*, Assen, Van Gorcum, 179 blz.
- KOSLOWSKI, P. (1988), *Prinzipien der ethischen Ökonomie*, Tübingen, J.C.B. Mohr, 339 blz.
- KOSLOWSKI, P. (1994), *Die Ordnung der Wirtschaft*, Tübingen, J.C.B. Mohr.
- LIPOVETSKY, G. (1992), 'Les noces de l'éthique et du business', in: *Le crépuscule du devoir*, Parijs, Gallimard, blz. 252-292.
- MAHONEY, J. (1988), 'Business and Ethics: Oil and Water?', Londen, Gresham College Public Lectures.
- MATTHEWS, J.B., GOODPASTER, K. en NASH, L. (1985), *Policies and Persons: A Casebook in Business Ethics*, New York, McGraw-Hill, 529 blz.
- MCCOY, C. (1985), *Management of Values*, Marshfield, Pitman, 374 blz.
- MCHUGH, F.P. (1988), *Keyguide to information sources in business ethics*, Londen, Mansell Publishing Ltd.
- MOUSSÉ, J. (1988), *Fondations d'une éthique professionnelle*, Parijs, Les Editions d'Organisation.
- MOUSSÉ, J. (1989), *Pratiques d'une éthique professionnelle*, Parijs, Les Editions d'Organisation, 173 blz.
- MOUSSÉ, J. (1993), *Ethique et entreprise*, Parijs, Vuibert.
- NASH, L. (1981), 'Ethics without the Sermon', *Harvard Business Review*, jg. 59, nr. 6, blz. 79-90.
- NASH, L. (1990), *Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*, Boston, Harvard Business School Press.
- PAINE, L.S. (1994), 'Managing for Organizational Integrity', *Harvard Business Review*, jg. 72, nr. 2, blz. 106-117.
- PERROT, A. (1992), 'La bonne affaire de l'éthique', *Etudes*, 376/3, blz. 345-352.
- POSNER, B. en SCHMIDT, W. (1992), 'Values and the American Manager: An Update Updated', *California Management Review*, jg. 34, Spring, blz. 80-94.
- PRAKASH SETHI, S. (1994), 'Imperfect Markets: Business Ethics as Easy Virtue', *Journal of Business Ethics*, jg. 13, blz. 803-814.
- PUFFER, S.M. en MCCARTHY, D.J. (1995), 'Finding the Common Ground in Russian and American Business Ethics', *California Management Review*, Winter, 37, nr. 2, blz. 29-46.
- SELZNICK, P. (1992), *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*, Berkeley, University of California Press, 550 blz.
- SOLOMON, R. (1993), *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, Ruffin Series in Business Ethics, New York, Oxford University Press, 288 blz.
- STARK, A. (1993), 'What's the Matter with Business Ethics?', *Harvard Business Review*, jg. 71, nr. 3, blz. 38-48.
- THOMPSON, D.F. (1992), 'From the Director: A Mission of Ethics', *Ethics at Harvard: Program in Ethics and the Professions 1987-1992*, Harvard University, blz. 2-5.
- TOFFLER, B.L. (1986), *Tough Choices: Managers Talk Ethics*, New York, John Wiley & Sons, 365 blz.
- VAN GERWEN, J. (1988), 'Trends in de Amerikaanse zakenethiek: van toegepaste ethiek naar "politieke" wetenschap?', *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, jg. 42, nr. 4, blz. 465-482.
- VAN LUIJK, H. (1993), *Om redelijk gewin: oefeningen in bedrijfsethiek*, Meppel, Boom, 221 blz.
- VELASQUEZ, M. (1992), *Business Ethics: Concepts and Cases*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 3e editie, 448 blz.
- VERSTRAETEN, J. en VAN GERWEN, J. (1994), *Business en ethiek: spelregels voor het ethisch ondernemen*, Lannoo, 2de editie, 191 blz.
- VOGEL, D. (1990), *The Ethical Roots of Business Ethics*, working paper BPP-46, UC Berkeley Business School.
- VOGEL, D. (1992), 'The Globalization of Ethics: Why America Remains Distinctive', *California Management Review*, jg. 34, nr. 1, Fall, blz. 30-49.
- WERHANE, P. (1986), *Persons, Rights, and Corporations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 172 blz.
- WHITE, T.I. (1993), *Business Ethics: A Philosophical Reader*, New York, Macmillan, 867 blz.
- WINTER, G. (1988), *Business and the Environment: A Handbook of Industrial Ecology with 22 Checklists*, Hamburg/New York.

#### Abstract

*Business Ethics*, Anno 1995

In this overview article some major methodological issues are being discussed which apply to business ethics as a whole. At the same time the recent developments and debates within this field of ethical reflection are described. Three topics are analysed at further length: (1) the different orientations of business ethics as an empirical, normative and analytical discipline, and as a form of applied ethics, (2) the historical roots and cultural differences between different schools or traditions of business ethics (the US, Western Europe, Russia, Japan), (3) the major methods, being the legal codex model, casuistry and institutional analysis.

## Appendix

### Stappen in de evaluatie van een casus

#### A. Bepaling van de kwestie

1. Hoe kunt u de kwestie het best omschrijven als moreel probleem, op basis van het relaas van de betrokkene?
2. Zijn er andere omschrijvingen van hetzelfde probleem aanwezig bij relevante actoren? Welke, en waarom?
3. Valt de kwestie volledig binnen de interne actieradius van de actor (van het bedrijf), of zit er een wezenlijke externe dimensie aan vast (b.v. overheidsinitiatief, publieke opinie, ...)?

*Indien de casus zowel een interne als een externe dimensie heeft, worden alle verdere vragen in dit schema tweemaal bekeken, respectievelijk voor de interne en de externe verantwoordelijkheid.*

#### B. Oorsprong

4. Wat was de directe aanleiding tot de kwestie?
5. Wat zijn de verderliggende (structurele) oorzaken?
6. Zijn er nog andere relevante (verzwarende, verzachtende) omstandigheden te melden?
7. Zijn er relevante factoren die niet door de betrokken actoren in rekening worden gebracht, maar die u als externe observator zou willen toevoegen?

#### C. Ethische keuze van de betrokken actor in zijn situatie

8. Wat was de intentie (bedoeling) van de actor? Was die goed?
9. Wat waren de ingezette middelen? Staan die in een juiste verhouding tot het bedoelde effect? Waren er (te voorziene, ofwel aanvankelijk niet te voorziene) schadelijke neveneffecten?
10. Beschikte de actor over alternatieve mogelijkheden? Welke?
11. Deelden andere partijen in de verantwoordelijkheid?
12. Hoe verantwoordde de actor zijn genomen keuze? Is die verantwoording consistent?

#### D. Huidige evaluatie

13. Wat had de actor volgens u moeten doen in die particuliere context?
14. Welke argumenten hebt u als 'participerende observator' om uw oordeel (hetzelfde als dat van de actor, of een alternatief) te verantwoorden (nuts-, rechtvaardigheids-, plichtsargumenten)?
15. Welke implicaties heeft deze handelwijze op macro-vlak? In welke mate is ze te veralgemenen zonder excessieve schade voor de maatschappij?

**RATIONEEL ENERGIEGEBRUIK**

**STEEK ZE MINDER AAN**

**DOE ZE SNELLER UIT**

**ELECTRABEL**  
DISTRIBUTIEZONE ANTWERPEN-KEMPEN  
MECHELSESTEENWEG 271  
2018 ANTWERPEN

**ENE** **IGAO** **IMEA** **INTERSEM** **VEKA**