



MONOGRAFIE

NR 4 - SEPTEMBER 2005

Luk Bouckaert

Spiritualiteit, Bedrijfsethiek en Ondernemerschap

Spiritualiteit, Bedrijfsethiek en Ondernemerschap

Luk Bouckaert

september 2005

Prof.em. Luk Bouckaert

Luk Bouckaert is emeritus hoogleraar ethiek en wetenschapsfilosofie aan de K.U. Leuven. Hij is filosoof en econoom van vorming. Zijn onderzoek en publicaties situeren zich op het terrein van de bedrijfsethiek en de spiritualiteit. In 1987 startte Bouckaert met enkele collega's en ondernemers het interdisciplinair Centrum voor Economie en Ethiek te Leuven. In 2000 stichtte hij het SPES-forum (Spiritualiteit in Economie en Samenleving) dat via een Academie - waarvan Bouckaert directeur is - spiritualiteit als bron van maatschappelijk engagement en ondernemerschap wil ontsluiten voor zoveel mogelijk mensen.

e-mail: luk.bouckaert@econ.kuleuven.be

In deze monografie heb ik vooral geprobeerd een aantal thema's die ik in de voorbije jaren her en der over dit onderwerp uitwerkte, samen te brengen tot een coherent geheel. In de bibliografie wordt verwezen naar de meer uitgewerkte artikels en bijdragen. Ik wil dit geschrift opdragen aan de vele ondernemers die ik in mijn loopbaan mocht ontmoeten en voor wie ondernemen een bezielende 'roeping' was/is.

'Wanneer je een schip wilt bouwen, breng dan geen mensen bij elkaar om hout aan te slepen, werktekeningen te maken, taken te verdelen en het werk in te delen. Maar leer de mensen verlangen naar de uitgestrektheid van de zee. Het schip komt er dan zeker, de geschikte bemanning ook'.

(Antoine de Saint Exupéry)

ISSN nummer 1780-9525

Luk Bouckaert

Spiritualiteit, Bedrijfsethiek en Ondernemerschap

Monografie nr. 4 / September 2005

Wettelijk depot D/2005/10.346/7

Inhoudstafel

Auteur	2
Ten geleide	4
1. Management versus zingeving	6
2. Bedrijfsethiek als managementinstrument	10
2.1. De morele gevoeligheid van de markten	10
2.2. De stakeholder-theorie van de onderneming	12
2.3. Bedrijfsethiek als paradox	14
3. De spirituele golf	17
3.1. Spiritualiteit is transconfessioneel	18
3.2. Spiritualiteit is een publiek goed	19
3.3. Spiritualiteit als bron van (bedrijfs)ethiek	21
4. Het Socratisch model van leiderschap	24
4.1. Het loslaten van bestaande zekerheden	25
4.2. Luisteren naar de goede geest, de eu-daimon	27
4.3. Het beoefenen van de argumentatieve dialoog	28
4.4. Socrates in de onderneming	30
5. Economische democratie als sociale en spirituele utopie	33
5.1. Wat is democratie?	33
5.2. De kloof tussen economie en democratie	34
5.3. De utopie van economische democratie	36
5.4. Mondragon als democratisch experiment	40
5.5. Democratisering als proces	44
6. Besluit	48
Referenties	51

Ten geleide

De Oostenrijks-Amerikaanse econoom *Joseph Schumpeter* identificeerde lang geleden de vooruitgangdrang eigen aan een vrije markteconomie met de ‘*creative destruction*’ typerend voor het ondernemerschap. Zeker in de populaire media en al te vaak ook in het politieke discours laat de typering van ondernemerschap zich vandaag al te makkelijk reduceren tot het onderdeel *destruction* en wordt het aspect *creative* nogal eens in de vergeethoek gezet. Ondernemers krijgen anno 2005 nog altijd bijzonder snel een imago aangemeten van bikkelharde jongens (en meisjes!) die niets of niemand ontzien in hun drang naar maximalisatie van de winst. Sociale onrechtvaardigheid, belastingsontduiking en milieu-afbraak zijn maar drie van de maatschappelijke problemen die door bepaalde groepen onveranderlijk geïdentificeerd worden met die vermaledijde ondernemers.

Wie de ondernemerswereld zelfs maar een klein beetje kent, weet echter dat de realiteit er heel anders uitziet dan bovengaande simplismen suggereren. Vele ondernemers – en we durven zelfs stellen: hoe langer hoe meer – tonen zich zeer geëngageerd in de maatschappij. Sociale, ecologische en andere maatschappelijke problemen blijken hen vaak nauwer aan het hart te liggen dan diegenen die er dagelijks op radio en televisie over peroreren. Ook de winstmaximalisatie als enige, brandende drijfveer van de ondernemer is bijna een lachertje. Ondernemers, zo stelt *Luk Bouckaert* in voorliggende monografie, beschikken over “de kunst om nieuwe levensvormen te ontwikkelen”. Een stukje artiest, een stukje visionair, een stukje beeldenstormer, de rasechte ondernemer draagt het allemaal in zich.

Over de zich alsmaar verbredende en tegelijk ook uitdiepende wereld van de ondernemer, die drijvende kracht achter zoveel maatschappelijke vooruitgang, handelt voorliggende monografie *Spiritualiteit, Bedrijfsethiek en Ondernemerschap* van *Luk Bouckaert*, zonder meer een autoriteit, ook op internationaal vlak inzake deze materies. *Bouckaert*’s monografie handelt over de verschillen tussen creatief ondernemerschap en rationeel management zonder daarbij te vergeten dat aan het einde van de rit het eerste niet zonder het tweede kan. Hij schildert op een haarscherpe wijze onder

welk gesternte de bezorgdheid omtrent bedrijfsethiek zich als het ware opdrong aan de ondernemerswereld. Naast de onvolkomenheden en interne contradicties van de stakeholder-theorie, wijst Luk Bouckaert tevens op het gevaar dat de bedrijfsethiek (de ethische correctie in de bedrijfsvoering) vervlakt als gevolg van de introductie ervan in de ondernemingsstrategie. Hij omschrijft dit opmerkelijk fenomeen als de “paradox” van de bedrijfsethiek, namelijk dat er een “geraffineerd opportunisme” ontstaat rond bedrijfsethiek.

Net als tegenstroom tegen die uitholling van de bedrijfsethiek nam de voorbije jaren de aandacht voor spiritualiteit sterk toe. “Spiritualiteit is de binnenkant van de ethiek”, zo stelt Bouckaert. Hij beperkt zich niet tot algemene beschouwingen omtrent spiritualiteit maar borstelt ook door naar de ondernemerswereld toe. Zo tekent hij met rake trekken het Socratische leiderschapsmodel dat naadloos aansluit op spiritueel gedreven ondernemerschap en zich kenmerkt door scherpe vraagstelling, onbevangen luisterbereidheid en hang naar uitdiepende discussie. De spirituele zoektocht die Luk Bouckaert in deze monografie onderneemt, leidt hem ook naar het thema van de economische democratie. Hier begeeft de auteur zich op een terrein dat bij veel ondernemers wenkbrauwen zal doen fronsen. Niettemin levert zijn analyse opmerkelijke inzichten op en zet ze in ieder geval aan tot verdere reflectie, ook over de eigen situatie, binnen en buiten de onderneming.

Met voorliggend werkstuk schiet Luk Bouckaert pal in de roos. VKW Metena wil met haar monografieën mensen aan het woord laten die met gezag rond bepaalde thema's niet enkel een gedegen status questionis neerleggen maar ook stof tot nadenken aanreiken. We durven zonder aarzeling stellen dat de auteur met glans slaagde in beide opdrachten.

Johan Van Overtveldt
Directeur VKW Metena

1. Management versus zingeving

Ik kreeg vorig jaar een vrij verrassende nieuwjaarswens toegestuurd door een internationaal consultancy bedrijf, Brooklyn Bridge dat gevestigd is in Amsterdam en zich onder meer bezig houdt met programma's rond sociaal verantwoord ondernemen en duurzaam beleggen. De nieuwjaarswens was een citaat van de befaamde en inmiddels overleden psychologe Elizabeth Kubler-Ross die wereldfaam geniet voor haar vele boeken over stervenservaringen.

“Wanneer mensen terugblikken op hun leven, stellen zij zich drie vragen die bepalend zijn voor hun aanvoelen of hun leven al dan niet zinvol was: heb ik liefde gegeven en ontvangen? Ben ik ten volle mezelf geworden? Heb ik de planeet een beetje beter achter gelaten?”¹

We kunnen natuurlijk deze vragen op ons eigen leven leggen. Maar met Brooklyn Bridge kunnen we de vragen ook toepassen op het leven van bedrijven en organisaties. De relevante vragen luiden dan: geeft en krijgt de organisatie waarin ik werk vertrouwen en toewijding? Ontwikkelt zij ten volle haar menselijk, sociaal en creatief vermogen? Wordt er duurzame meerwaarde gecreëerd voor de volgende generaties? Zo verwoord is het duidelijk dat zingeving niet alleen een zaak is voor het persoonlijk leven maar ook voor elke organisatie.

In meer algemene termen kunnen we zingeving omschrijven als het individueel en collectief zoekproces van mensen (of organisaties) naar een perspectief dat hen een richting, een bestemming en een vertrouwen in de toekomst geeft. Ongetwijfeld een vrij algemene omschrijving die niet zo gemakkelijk te meten valt of te herleiden tot specifieke prestaties en activiteiten. Maar je

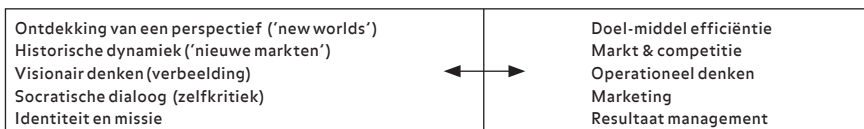
kan meestal wel vrij vlug merken wanneer zingeving in een bedrijf of organisatie ontbreekt. Opvallende symptomen van zinverlies zijn bijvoorbeeld toenemend wederzijds wantrouwen, het verloren laten gaan van veel positieve energie en talent, een opvallend gebrek aan langetermijnvisie. De druk van de omgeving en van kortzichtige ambities creëren vaak een stijl van ondernemen die op termijn manifest in tegenspraak

¹ “When people look back upon their lives, they ask three questions that determine their sense of whether it was meaningful: Did I give and receive love? Did I become all I can be? Did I leave the planet a little better?”

is met onze intuïties over zinvol leven en werken en – vreemd genoeg – ook in tegenpraak met efficiëntie op lange termijn.

Hoe komt dat? Welke obstakels verduisteren onze blik? Eén van de oorzaken ligt, naar mijn aanvoelen, in het feit dat we het onderscheid tussen zingeving en rationeel management uit het oog verloren zijn. Of erger: we menen dat zingeving gewoon samenvalt met rationele efficiëntie of rationeel management. Het is bijvoorbeeld opvallend dat boeken over ondernemen en management zelden blijven staan bij de vraag naar de zin van het ondernemen – de ‘waarom’ vraag – maar zich haast uitsluitend bezig houden met de ‘hoe’ vraag, d.w.z. met vragen over procesbeheersing, controle-systemen, financieel beheer enz.

In 1997 verscheen een boek - met de mooie titel ‘Disclosing new worlds’ – van de hand van drie auteurs, een linguïst (Spinosa), een ondernemer (Flores) en een filosoof (Dreyfus). Geïnspireerd door de existentiële filosofie van Heidegger, vertrokken zij van de overtuiging dat ondernemen in de eerste plaats een proces van zingeving is, de ‘kunst om geschiedenis te maken’. De auteurs hadden het daarbij niet alleen over entrepreneurschap in bedrijven maar ook over entrepreneurschap in politieke, sociale en culturele organisaties. Echte ondernemers zijn mensen die in een bepaalde culturele en sociale context aanvoelen wat ontbreekt, die gefascineerd zijn door een nieuwe, nog onbestaande levensvorm, die een creatieve historische verbeelding hebben. Zo was bijvoorbeeld Gillet, de bekende uitvinder van het scheermesje, wel bewust dat hij met de uitvinding van zijn scheermesjes, het bestaande omslachtige ritueel van het scheren en het daaraan gekoppelde besef van mannelijkheid zou vervangen door een nieuw cultureel gevoel van functionaliteit en zakelijkheid. Ondernemen als ‘de kunst om nieuwe levensvormen te ontwikkelen’ onderscheidt zich van de management opvatting van ondernemen als het ‘vermogen om winst te maken in competitieve markten’. De aandachtspunten zijn verschillend. In plaats van efficiëntie, competitie, marketing en resultaatmanagement als doel van de activiteit te beschouwen, vereist de brede opvatting van ondernemen aandacht voor historische dynamiek, voor wat er nog niet is, voor de creatie van nieuwe markten, voor verbeelding, zelfkritiek en dialoog.



Schema :
Aandachtspunten zingeving versus management

Om het wat concreter uit te drukken. Toen de eerste automobielen werden gelanceerd, was dit niet het resultaat van succesvol, kostenefficiënt management in competitieve markten. Er waren op dit ogenblik geen markten voor auto's en er was geen vraag naar dergelijke onbekende voertuigen. Met de eerste automobiel werd een nieuw product en een nieuwe vraag gecreëerd die als nooit tevoren onze mobiliteit, onze levensstijl en onze omgeving veranderd hebben. Hetzelfde geldt voor de eerste telefoon-toestellen, de eerste computers, het ontwikkelen van nieuwe systemen van krediet-verlening of nieuwe arbeidsvormen, enz. Al deze innoverende activiteiten zijn geen antwoord geweest op een gegeven marktvrage en evenmin het resultaat van kostenefficiëntie of marketing activiteiten. Zij zijn het resultaat geweest van innoverende ondernemers met verbeelding en met een scherp aanvoelen van het historisch streven van mensen om zich te verbeteren en nieuwe uitdagingen aan te gaan.

Rationeel management is ongetwijfeld onmisbaar in elke organisatie. Zonder klare definitie van de doelen, zonder kostenbesparende aanwending van de middelen, zonder alertheid voor de kansen die zich in de markt voordoen slaagt geen enkel beleid. Maar met deze schema's en taal raken we niet het oorspronkelijk moment van zingeving en creativiteit en dus niet de originele betekenis van ondernemerschap waarbij iets dat niet gegeven is, tot stand komt. Ondernemen is iets nieuws creëren, een 'steen verleggen in de rivier', een product of dienst ontwerpen die het leven anders en beter maakt en precies daarom een markt – of een nieuw marktsegment - creëert. Omwille van dit moment van onherleidbare creativiteit is ondernemen een kunst, zij het dan een kunst die zich afspeelt in de ruimte van vrije en competitieve markten.

Ik wil de zaak niet voorstellen alsof we een keuze moeten maken tussen zingeving of rationeel management, wel dat we een keuze moeten maken over prioriteiten. Vaak gebeurt deze keuze half bewust half onbewust. Pas na verloop van tijd worden de gevolgen zichtbaar. Wie prioritair voor rationeel management kiest zal geneigd zijn om creativiteit zoveel mogelijk in te perken tot gestroomlijnde doelstellingen en rationele processen. Wie zingeving de voorrang geeft zal meer ruimte laten voor historische en, zoals we verder zullen zien, ook spirituele dynamiek. Nergens manifesteert zich echter zo duidelijk het verschil tussen beide stijlen van ondernemen dan in de ontwikkeling van de bedrijfsethiek gedurende de voorbije kwarteeuw.

Bedrijfsethiek onder de vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen of duurzaam ondernemen is vandaag voor heel wat bedrijven een instrument geworden van rationeel management. Terecht, want het is een belangrijke factor in de competitiestrijd tussen bedrijven. Maar vandaag merk je eveneens dat wanneer de be-

drijfsethiek herleid wordt tot strategisch management, hij zijn doel vaak voorbij schiet en weinig resistent is tegen nieuwe verleidingen van opportunisme en korte termijn gewin. Vandaar de roep naar bezielend leiderschap en spiritualiteit in sommige bedrijfskringen, vooral in de US maar ook dichterbij ons aan huis. Ik moge verwijzen naar de veelgelezen essays van Anselm Grün ('Bezielend Ondernemen') en Johan Verstraeten ('Leiderschap met hart en ziel').

Onder punt drie bekijk ik de nieuwe aandacht voor spiritualiteit. Eerst wil ik echter zicht krijgen op de drijfveren achter de transformatie van de bedrijfsethiek tot management instrument. De aandacht voor spiritualiteit is immers een reactie daarop.

2. Bedrijfsethiek als management instrument

2.1. De morele gevoeligheid van de markten.

Bedrijfsethiek verwijst vooreerst naar een reeks praktijken die op het einde van de jaren zeventig en begin van de jaren tachtig in toenemende mate in bedrijven, vooral grote bedrijven, werden ingevoerd. Vooreerst in de Verenigde Staten en vijf à tien jaar later in Europa en alle industriële landen. Sommige bedrijven ontwikkelden op dat moment hun eerste ethische code, waardecharte en opdrachtverklaring. Er werden seminaries voor managers georganiseerd waarin zij ethische dilemma's en case-studies analyseerden. Body Shop, het bekende cosmeticabedrijf, zette een stap verder door in de jaren negentig een heuse sociale en ethische audit in zijn bedrijven te lanceren. In zijn bekende jaarrapport 'Planet, people and profit' vertaalde Shell de idee van duurzaam ondernemen in een nieuw type van rapportering waarin niet alleen de financiële doelstellingen en resultaten werden gemeten en geanalyseerd maar ook de ecologische en sociale doelstellingen.

Nog een stapje verder werd in 2001 door de Europese Commissie gezet die een 'Green paper' lanceerde met een Europese visie op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO is het Nederlandse equivalent voor de internationale term CSR of 'corporate social responsibility'). MVO is niet langer een exclusieve zaak van en voor ondernemers maar staat nu ook op de politieke agenda. De 'Green paper' stelde immers een hele reeks maatregelen en initiatieven voor om de idee van MVO in de Europese Unie te ondersteunen.

De pragmatische operationalisering van de bedrijfsethiek versterkt in een eerste beweging ongetwijfeld de maatschappelijke en de bedrijfseconomische relevantie van de bedrijfsethiek. Er ontstaat immers een duidelijke verbinding tussen de bedrijfsethiek en meer ingeburgerde concepten als risicomangement, strategisch management, human resource management enz. Praktijken als ethisch beleggen en bankieren worden vertaald in financiële port folio strategieën. Sociaal-ethische rapportering wordt als efficiënte vorm van reputatiemangement gepromoot. Kortom bedrijfsethiek wordt een volwaardig management instrument.

Ik ga niet verder in op de concrete uitwerking van MVO maar op de vraag waarom deze praktijken in toenemende mate ingang vonden in het bedrijfsleven hetzij onder

de naam van ethiek hetzij onder een andere naam? Is dit toe te schrijven aan een groeiend idealisme van ondernemers? Dit zou wel mooi zijn maar het is weinig waarschijnlijk dat in de huidige competitie strijd de index van idealisme van ondernemers hoger zou liggen dan vroeger. Het ligt meer voor de hand de oorzaak te zoeken in de veranderende biotoop van de ondernemers, namelijk de vrije markt. Vanaf de jaren tachtig zet zich immers onder druk van nieuwe technologieën en politieke verwickelingen een golf van globalisering door. Bedrijfsethiek is een kind van dat globaliseringproces. En dit om twee redenen:

Door de globalisering van de markten bieden de nationale grenzen minder afscherming en bescherming. De directe greep van de nationale overheid op de economie verzwakt. Ons vertrouwde naoorlogse model van sociaal gecorrigeerde markteconomie komt daardoor onder druk te staan. De beperktere armslag van de nationale overheid creëert het risico dat bedrijven hun sociale inbedding en geloofwaardigheid verliezen. Om het vertrouwen van mensen te behouden, wat essentieel is in een vrije markteconomie, ontwikkelen grote bedrijven nu zelf morele codes en audit systemen. Sommige pioniers doen dat met enthousiasme (Tom&Jerry, Body Shop), andere doen het noodgedwongen omdat de consumenten er hun toe dwingen (Nike, Shell) en nog anderen doen het omdat de anderen het doen of omdat ze willen anticiperen op de trends.

De tweede reden lijkt me belangrijker. Globalisering is vaak bestempeld als een proces van hypercompetitie en neoliberal kapitalisme. Ongetwijfeld is dit een aspect ervan. Een ander, minder opgemerkte kant aan de globalisering is de groeiende invloed van NGO's en internationale organisaties. Denk maar aan de impact van Green Peace, Human Rights Watch, Transparency International, Amnesty International die consumenten en spaarders oproepen om hun macht als ethisch wapen te gebruiken. Zij mobiliseren de morele gevoeligheid in de markten. De gemobiliseerde consumenten kiezen meer uitdrukkelijk voor ecologisch en sociaal verantwoorde producten. Spaarders worden gevoelig voor ethisch gescreende beleggingen. Zohaast een onderneming betrokken is in een schandaal verliest ze haar geloofwaardigheid en krijgt ze heuse klappen op de kapitaalmarkten. Met andere woorden de kost van onethisch gedrag is onder druk van de NGO's gevoelig gestegen waardoor het ook een factor van rationeel management wordt te zorgen voor een goede reputatie op sociaal en ecologisch vlak. NGO's raken de ondernemingen daar waar ze het meest kwetsbaar zijn, in de markt zelf. Zij spelen de ethiek uit als een factor van concurrentie. Hoe competitiever de markten, hoe meer ethiek het verschil kan uitmaken. Om hun geloofwaardigheid op lange termijn te behouden moeten de NGO's natuurlijk zelf transparant zijn, correct informeren en hun missie belangrijker vinden dan hun macht.

Ik verheug mij over deze evolutie en ben van oordeel dat de politieke instanties nog veel meer door kleine maatregelen deze morele gevoeligheid in de markten kunnen en moeten versterken. Het is een vorm van pro-actief sociaal beleid. Dit kan door vormen van ethisch beleggen fiscaal te ondersteunen, door in aanbestedingen rekening te houden met het sociaal en ecologisch gedrag van ondernemingen, door nieuwe formules van samenwerking te ontwikkelen tussen overheidsinstellingen, NGO's en bedrijven enz. Maar wat voor een proces van ethische correctie in de globale economie niet minder essentieel is, is de visie die ondernemers zelf ontwikkelen over hun rol en taak. Hoe zien zij de finaliteit van de onderneming?

2.2. De stakeholdertheorie van de onderneming.

Het woordje stakeholder geraakt steeds meer en meer ingeburgerd in het taalgebruik. Het is moeilijk te vertalen. Een stakeholder is iemand die iets inzet in een spel en daardoor ook een direct belang heeft in wat er gebeurt. In de bedrijfsethiek wordt het gebruikt om te verwijzen naar alle belanghebbende partijen die zich rond een onderneming vormen (aandeelhouders, consumenten, arbeiders, overheid, lokale gemeenschap enz). In essentie benadrukt de stakeholdervisie twee dingen: vooreerst dat een bedrijf wordt opgebouwd door de risicovolle inzet van diverse betrokken partijen die een of andere vorm van kapitaal inbrengen: financieel, menselijk, sociaal of ecologisch kapitaal. En ten tweede dat het bedrijf een sociale missie heeft. Het krijgt van de gemeenschap een 'licentie om te ondernemen' maar dient in ruil daarvoor duurzame meerwaarde te creëren voor alle betrokken partijen en voor de gemeenschap als geheel. Vandaag roepen dergelijke ideeën reeds bij velen een déjà vu gevoel op wat er helaas toe leidt dat men het revolutionair karakter van deze principes niet goed beseft.

De stakeholdertheorie was oorspronkelijk ontwikkeld als een correctie op de aandeelhoudersvisie van de onderneming. Deze laatste ziet de onderneming prioritair als eigendom van de aandeelhouders en niet als een 'sociaal contract'. Opgevat als eigendom van aandeelhouders is het eerste doel van de onderneming een maximale opbrengst te verzekeren voor de eigenaars en slechts secundair en instrumenteel, waarde te creëren voor de andere stakeholders of voor de bredere samenleving. Gelukkig maar zijn de belangen van aandeelhouders en andere stakeholders/samenleving niet altijd aan elkaar tegengesteld en zijn er vaak win-win situaties te realiseren. Indien de morele marktgevoeligheid hoog genoeg is, hebben alle partijen baat bij ethisch ondernemen. Dan is de keuze voor ethiek min of meer vanzelfsprekend. Het stakeholderdiscours kan dan zonder veel moeite geïntegreerd worden in de aandeelhoudersvisie van de onderneming want aandeelhoudersbelang en stakeholderbelangen vallen gewoon samen. Deze geïntegreerde visie noem ik een zwakke interpretatie van de stakeholdertheorie.

Wie de kritische betekenis van de stakeholdertheorie serieus neemt, ziet meer conflict stof en meer morele dilemma's. Want helaas vallen de belangen van aandeelhouders en andere stakeholders/samenleving lang niet altijd samen. Om verschillende redenen. In sommige sectoren bijvoorbeeld is de prijsgevoeligheid groter dan de morele gevoeligheid zodat in deze sectoren het 'maximale' winststreven ertoe leidt dat in naam van de prijscompetitie de sociale en ecologische kost gemakshalve op anderen of op de toekomstige generaties wordt afgeschoven. Ethisch ondernemen betekent in zo'n situatie dat men bereid is in te leveren op de 'maximale' winst en het houdt bij een duurzame, redelijke winst. Niet alle aandeelhouders zullen geneigd zijn dit te doen. Andere spelbreker: speculatieve kapitaalbewegingen streven naar steeds hogere en vluggere rendementen. De speculatieve aandeelhouder is niet geïnteresseerd in het bedrijf als zodanig of in het belang van de samenleving maar enkel in het financieel rendement van zijn aandeel. Omdat hij beschikt over het wapen van de permanente kapitaalvlucht kan hij, met het oog op zijn voordeel, afdingen op faire en duurzame waardecreatie.²

Ook tussen aandeelhouders en werknemers vallen de belangen lang niet altijd samen. Ook al hebben beide belang bij een maximale winst, toch blijft er steeds een machtsstrijd bestaan rond de verdeling van de winst. In welke mate wordt de winst omgezet in hogere lonen, hogere dividenden of hogere topsalarissen? En wie moet het meest inleveren bij dalende winsten? Doen alsof de markt op dit alles zonder meer het antwoord opdringt, is blind zijn voor de relatieve speelruimte van keuzen en machtsverhoudingen. Neem het bekende voorbeeld van de sluiting van Renault Vilvoorde. Op de werkvloer propageerde het management een participatief stakeholdermodel, bij strategische beslissingen over toekomstige investeringen en sluitingen was er geen sprake meer van overleg of inspraak. Het aandeelhoudersbelang was toen prioritair. Blijkbaar geldt de bedrijfsethiek als managementinstrument in goede dagen maar op crisismomenten valt men terug op het zakelijke en juridisch onderbouwde en geprivilegieerde aandeelhoudersbelang. Dit onvermogen om in conflictsituaties de bedrijfsethische stakeholdertheorie als richtsnoer te hanteren, toont aan dat de stakeholdertheorie slechts partieel en selectief wordt geïntegreerd. Ik kom verder onder punt 5 terug op een sterke interpretatie van de stakeholdertheorie die gericht is op reële vormen van economische democratie. In deze sterke interpretatie worden stakeholders niet enkel als functionele maar als constitutieve spelers beschouwd.

2 Een ander punt van frictie kan ontstaan door het zogenaamde 'free rider' gedrag. Men laat andere bedrijven, groepen of de samenleving de kosten dragen van het ethisch ondernemen maar profiteert mee van de opbrengsten. Zo ontstaat een ongelijke verdeling van de kosten van het ethisch handelen voor de verschillende groepen.

2.3. Bedrijfsethiek als paradox

Een paradox formuleert een tegenstrijdigheid of ongerijmdheid die ons dwingt te zoeken naar een diepere samenhang van de dingen. Hij ‘deconstrueert’ onze vertrouwde inzichten. De paradox waar het hier om gaat is dat bedrijfsethiek, die het onethisch opportunisme van individuen of groepen aan banden wil leggen, vaak op een onderhuidse manier ditzelfde opportunisme versterkt. Met andere woorden ethisch management leidt vaak tot het omgekeerde effect van wat het nastreeft. Voor sommigen een excuus om er verder niet veel woorden meer aan vuil te maken. Voor anderen een prikkel om de tegenstrijdigheid op te heffen.

Om de paradox van de bedrijfsethiek beter te begrijpen moeten we hem situeren in een ietwat bredere context. De klassieke economische theorie leert ons dat in een situatie van zuivere en transparante mededinging het nastreven van eigenbelang uiteindelijk leidt tot een optimaal resultaat voor alle betrokken partijen. Monopoliewinsten worden door de open concurrentie onmogelijk. Opportunistisch en sluiks gedrag worden door een transparante markt afgestraft.

Maar de situatie verandert grondig wanneer we te doen hebben met onzuivere mededinging. De spelers hebben dan geen duidelijk zicht meer op de werkelijkheid. Sommigen beschikken over meer informatie dan anderen. De producten en diensten zijn niet meer goed vergelijkbaar. De cijfers worden opgepoetst enz. In zo’n omgeving is de toekomst erg onzeker en wantrouwen de mensen elkaar. Niemand is graag de dupe van het spel. Iedereen is bijgevolg geneigd om zich opportunistisch te gedragen en hoe dan ook zijn eigen kansen veilig te stellen. Met als gevolg dat allerlei interessante vormen van samenwerking niet tot stand komen en dat men allerlei kosten moet doen om anderen te controleren. Veel energie en inspanning gaat verloren. Het globaal resultaat is niet langer optimaal zoals de klassieke economische theorie voorhield (schoolvoorbeeld van dergelijk suboptimaal resultaat is het bekende gevangenendilemma).

Om in een ondoorzichtige situatie het wantrouwen te temperen, kan men proberen een klimaat van eerlijkheid, integriteit en verantwoordelijkheid te wekken. Dit vermindert het opportunisme of, meer positief uitgedrukt, morele deugd versterkt het wederzijds vertrouwen, de inzet en de samenwerking. In die zin zal een rationele manager die wat verder kijkt dan zijn neus lang is, proberen ethische waarden van eerlijkheid, integriteit en verantwoordelijkheid te bevorderen. Daarvoor worden allerlei praktijken geïntroduceerd: van morele codes tot seminars over teambuilding, participatiemanagement op de werkvloer, programma’s van samenwerking met de lokale gemeenschap, ecologische acties enz. Waar zit nu de paradox?

De paradox ligt in de dubbelzinnige motivatiestructuur en finaliteit van deze bedrijfsethische praktijken. Waar ethische praktijken tot primair doel hebben mensen te bezielen vanuit intrinsieke morele gedrevenheid, hebben ze ook een afgeleid economisch doel, namelijk de resultaten van het bedrijf, zeg maar de winst van het bedrijf, op te krikken. Dit is op zich niet problematisch want een bedrijf moet uiteraard winstgevende activiteiten realiseren. Het wordt wel problematisch wanneer het economische doel gaat overheersen en deze praktijken gepromoot worden op basis van economische prikkels. Met als gevolg dat de oorspronkelijke intrinsieke gedrevenheid plaats maakt voor economische berekening. En nog een stapje verder: mensen vertrouwen niet langer het gevoerde ethisch discours. Men vermoedt een verborgen agenda, een economische berekening, een vorm van geraffineerd opportunisme. Waar de vos de passie preekt, moet je immers dubbel op jouw hoede zijn.

Het is van belang dit substitutiemechanisme waarbij ethische gedrevenheid vervangen wordt door een economische logica goed te doorzien. De Zwitserse econoom Bruno Frey illustreert dit met een leuk voorbeeld over een kindercrèche. Heel wat ouders kwamen in een crèche om allerlei redenen 's avonds met enige vertraging hun kinderen ophalen. Om aan het euvel te verhelpen besliste het personeel om de ouders die te laat waren voortaan een boete te laten betalen. Tot hun verbazing was echter het effect dat nog meer ouders te laat hun kinderen kwamen ophalen. Vreemde paradox maar de verklaring ervoor is intuïtief gemakkelijk te vatten. 'Te laat komen' was in de beleving van de ouders bewust of onbewust van betekenis veranderd: in plaats van een schuldig verzuim was het een economische transactie geworden, iets waarvoor je betaalt en waarop je dan een recht hebt. De ouders waren graag bereid hun 'te laat komen' af te kopen. De kracht van het morele gevoel was verdwenen met een omgekeerd resultaat als gevolg. Nog meer mensen kwamen te laat. Het substitutie-effect had ten volle gespeeld. Met de verdwijning van de morele gevoelens verdwenen ook de vruchten van de natuurlijke ethische betrokkenheid zoals spontaan schuldgevoel bij verzuim of morele empathie.

Een indicatie dat het ethisch substitutie-effect ook sluipend werkt in de bedrijfsethiek zie ik onder meer in het feit dat de toenemende, maatschappelijke interesse voor bedrijfsethiek niet leidt tot verdere bloei van de oorspronkelijke centra voor bedrijfsethiek maar eerder tot stagnatie of achteruitgang. Waarom? Om de eenvoudige reden dat de pragmatische operationalisering van de bedrijfsethiek beter gedaan wordt door bedrijfseconomen, sociologen en psychologen dan door ethici. De bedrijfsethiek wordt m.a.w. wetenschappelijk gerecupereerd door allerlei andere disciplines die een grotere vaardigheid hebben in causale analyse en instrumenteel denken. Aan deze wetenschappelijke rationalisering beantwoordt in de praktijk de toenemende invloed van

consultancy activiteiten die bedrijfsethiek als management instrument ontwikkelen. Dit hoeven we niet te betreuren. Niemand wenst dat ethiek een zweverig verhaal blijft van 'mooie intenties' zonder concrete verankering in de dagelijkse praktijk. Maar we moeten wel alert blijven voor de valkuilen van ethisch management. Het treft mij dat bedrijven die vooral in functie van reputatie en risicomangement de bedrijfsethiek ter harte nemen, vaak selectief aan ethiek doen. Met als gevolg dat de verleiding tot opportunisme en onethisch gedrag verschuift naar andere, minder zichtbare domeinen. Onverwachte bedrijfsschandalen doen zich dan voor bij zgn. ethische bedrijven. Met als weerbots dat het aanvankelijke vertrouwen in de bedrijfsethiek omslaat in een dubbel groot wantrouwen. Het gevoel blijft over dat we te doen hebben met een 'ethische bubbel'.

3. De spirituele golf

In de mate dat het paradoxaal karakter van de bedrijfsethiek meer tot het bewustzijn doordringt, ontstaan ook tegenkrachten en pogingen om het gesignaleerde substitutie-effect te compenseren. De interesse voor spiritualiteit is zo'n poging. Het is een correctie op een te enge opvatting van ethiek. Ethiek is immers veel meer dan een instrument van regulering en controle. Dat is de buitenkant. Spiritualiteit is de binnenkant van de ethiek, de ziel, de intrinsieke motivatie. Het thema spiritualiteit en zingeving is al een tijdje aan een opmars bezig³. Niet alleen in de bedrijfsethiek natuurlijk maar in het bredere veld van de cultuur. Net zoals in de jaren tachtig een golf van toegepaste ethiek zich doorzette in het maatschappelijk en academisch leven en vertaalde in de opkomst van allerlei nieuwe netwerken en centra voor bedrijfsethiek, biomedische ethiek, milieuethiek enz., zo ontwikkelt zich her en der een golf(je) van interesse voor spiritualiteit in onze seculiere samenlevingen. Ik noem het een spirituele golf, een ietwat voorzichtiger uitdrukking dan deze van 'spiritual revolution' (Heelas & Woodhead, 2005) of 'spirituality revolution' (David Tacey, 2004). Het beeld van een golf suggereert ook beter de beweging waarbij het verzwakkend en terugtrekkend elan van de ethiek weer opnieuw wordt vooruit gestuwd.

Net zoals de golf van toegepaste ethiek in de jaren tachtig haar eigen netwerken en onderzoekscentra voortbracht zie je dit met de spirituele golf gebeuren. Recent gevormde en snelwervende Europese netwerken zijn bijvoorbeeld 'Spirit in Business' en 'World Spirit Forum'. Ook onderzoeksfondsen op dit domein zien het levenslicht. Een opvallend initiatief is dit van de Templeton Foundation in de USA die met een financiering van 3 miljoen dollar een onderzoeksprogramma over 'spiritual capital' ondersteunt. Het 'spiritual capital' programma bestudeert de inbreng van religie en spiritualiteit als een vitale bron voor het scheppen van sociaal kapitaal en vertrouwen in de economie. Een gangmakende gebeurtenis in Europa was de Szeged Conferentie, opgezet in 2002 door Laszlo Zsolnai van het Business Ethics Center in Budapest, wat resulteerde in het Kluwerboek 'Ethics and Spirituality in Management'. Een meer bescheiden voorbeeld waar ikzelf actief bij betrokken ben en dat vanuit dezelfde dynamiek is ontstaan, is het 'SPES project', een project voor 'Spiritualiteit in Economie en Samenleving' (Spirituality in Economics and Society, www.spes-forum.be). Dit SPES project waar centra van verschillende Vlaamse universiteiten en groepen uit het soci-

3 Voor een lijstje van bestsellers rond spiritualiteit en bedrijf zie: Andras Laszlo, De 20 beste boeken over spiritualiteit en business, Trends, 24 maart 2005, p.119.

aal en economisch middenveld bij betrokken zijn benadert spiritualiteit als een publiek goed. Het project resulteerde in de oprichting van een Academie voor Spiritualiteit, een studen-tennetwerk (Student SPES) en een European SPES-Forum dat inmiddels in oktober 2005 zijn tweede internationale bijeenkomst te Leuven organiseert.

Een zekere argwaan ten aanzien van dergelijke opkomende trends is gepast want het is evident dat wanneer spiritualiteit een marktgevoelig thema wordt het ook ten volle gecommmercialiseerd wordt. Reeds vandaag is er een bloeiende markt voor New Age praktijken, is er een opkomende markt voor onderzoeksfondsen en beginnen politieke, sociale en culturele organisaties om de interesse voor spiritualiteit te recupereren. Er zullen veel cosmetische operaties gebeuren waarbij gewoon het woord ethiek door het woord spiritualiteit vervangen wordt. Over deze valkuilen wil ik het hier niet hebben omdat ze de blik afwenden van wat de diepere inzet is van het thema spiritualiteit. Mijns inziens omvat de huidige aanspraak op spiritualiteit vooral drie belangrijke ideeën waarvan de maatschappelijke en bedrijfsethische relevantie nog onvoldoende wordt begrepen.

1. Spiritualiteit is transconfessioneel (en dus een geschikt platform om de botsing van religies en culturen te ontmythen)
2. Spiritualiteit is een publiek goed (en dus geen louter private zaak)
3. Spiritualiteit is een verwaarloosde bron in de moderne ethiek (en dus ook in de bedrijfsethiek).

3.1. Spiritualiteit is transconfessioneel

Een van de opvallende kenmerken van de huidige invulling van spiritualiteit is het onderscheid dat mensen maken tussen spiritualiteit en religie. In *Spiritual Audit of Corporate America* (1999) onderzochten Mitroff and Dencon een staal van ondernemers over hun perceptie van ethiek, religie en spiritualiteit. Uit dit onderzoek bleek onder meer dat slechts 30% van de ondervraagde ondernemers religie en spiritualiteit als synoniem beschouwden en beide op dezelfde positieve manier waardeerden. Voor 2% was enkel religie de positieve bron van normen en waarden en werd spiritualiteit ter zijde geschoven. Maar liefst 60% van de ondernemers beschouwden niet religie maar enkel spiritualiteit als een positieve inspiratiebron. Tenslotte meende 8% dat ethiek geen fundament in religie of spiritualiteit nodig had. Vermoedelijk zou deze laatste groep in Europa veel groter zijn.

Wat is het verschil tussen religie en spiritualiteit? Spiritualiteit focust op de directe, subjectieve en persoonlijke ervaring van het sacrale/het transcendente terwijl

religies groot belang hechten aan institutionele, bemiddelde vormen van omgang met het sacrale/transcendente. Denk maar aan het belang dat religies over het algemeen geven aan rituelen, heilige boeken, gecanoniseerde tradities, dogmatische waarheden en hiërarchische verhoudingen. Al deze elementen bemiddelen de relatie tot het sacrale/het transcendente en beschermen haar in zekere zin tegen overmatige subjectieve verlangens en ambities. Maar door onze subjectieve beleving aan banden te leggen in geïnstitutionaliseerde praktijken, krijgt de religie een particulier, historisch en gefixeerd karakter. Het kan een institutioneel keurslijf worden dat de vrijheid van het persoonlijke zoeken en beleven verdringt. Daardoor manifesteert zich geregeld in de geschiedenis van religies een conflict tussen mystiek en institutie. Bijna alle stichters van spirituele bewegingen zijn op een bepaald moment in conflict gekomen met de vertegenwoordigers van het gevestigde religieus systeem. Sommigen zoals Jezus van Nazareth of Socrates bekochten het met hun leven.

Spiritualiteit verwijst naar de werking van de Geest die waait waar hij wil en soms op heel onvoorziene plaatsen en tijden. Met zijn nadruk op persoonlijke en subjectieve beleving is spiritualiteit open voor grote diversiteit maar ook voor vaagheid en esoterische experimenten. Spiritualiteit ontwikkelt zich ook buiten de religie. Zo ontstaat het besef bij heel wat mensen dat spiritualiteit als subjectieve openheid en aandacht voor hetgeen ons overstijgt, een breder en universeler begrip is dan dit van de religie. Spiritualiteit is transconfessioneel. Het is de bron van waaruit religies ontstaan en in die zin ook een interessant platform voor de aanzet van interreligieuze en interlevensbeschouwelijke dialoog. Door zijn open en pluriforme betekenis heeft het begrip vandaag een bijzondere wervende kracht. Het geeft mensen de mogelijkheid om afstand te nemen van seculiere, anti-of a-religieuze levensopvattingen zonder te moeten instemmen met een premoderne gesloten opvatting van religie of met een religieus systeem dat een monopolie op waarheid en verlossing claimt. Spiritualiteit creëert een vrije, postmoderne ruimte voor de persoonlijke zoektocht naar zingeving, verbondenheid en transcendentie.

3.2. Spiritualiteit is een publiek goed

Elders heb ik het 'publiek goed'-karakter van deze postmoderne opvatting van spiritualiteit proberen aan te tonen (Bouckaert, 2002, 2004). Laat me toe hier enkel te wijzen op twee maatschappelijke problemen die aantonen dat spiritualiteit geen louter private kwestie meer is maar een belangrijke politieke betekenis heeft.

Vooreerst het probleem van de spirituele armoede in de welvaartsstaat. De prestatie en consumptiedruk in onze welvaartsmaatschappij genereert een soort welvaarts-

koorts waarbij het streven naar steeds meer welvaart de mens vervreemdt van zijn geestelijk zelf. En niet allen van zichzelf maar ook van zijn inbedding in de natuur en van zijn sociale weefsels. De welvaartskoorts consumeert de werkelijkheid tot het uiterste maar vernietigt ook het spirituele zelf, dit is het zelf dat de mens verbindt met het mysterieuze/sacrale/ transcendente in de werkelijkheid. Deze vervreemding laat sporen na. Zij manifesteert zich in de groeiende cijfers van suïcidaal gedrag, van zinloos geweld, van faalangst, depressie en geestelijke uitputting. De medicalisering van deze problemen is op korte termijn onafwendbaar maar biedt op langere termijn geen echt soelaas omdat ze het onderliggend probleem van spirituele vervreemding niet onder ogen ziet. Wat zich opdringt is een kritisch inzicht in de spirituele grenzen van de welvaartsstaat, in de gestoorde balans tussen materiële en spirituele behoeften, in de noodzaak van een economie van de soberheid.

Het tweede fenomeen is dit van het religieus geïnspireerd terrorisme. Het terrorisme is een complex probleem waarbij maatschappelijke frustraties, onderdrukking en religieus fundamentalisme elkaar versterken. Het gebruik van antiterroristisch geweld en militaire oplossingen zullen de spiraal van geweld hoogstens tijdelijk bezweren. Het is levensnoodzakelijk om de botsing van culturen en religies om te buigen naar een dialoog. Probleem is dat een dialoog slechts functioneert als er een voldoende onderstroom is van gedeelde waarden. De moderne seculiere en liberale samenlevingen die de scheiding tussen kerk en staat interpreteren als het terugdringen van de religie tot de private ruimte, bemoeilijken m.i. deze dialoog. Geen enkele religie is immers bereid godsdienst als een louter private aangelegenheid te beschouwen. Zij beschouwen godsdienst als een bron van maatschappelijke ordening, onderwijs en engagement.

Een herinterpretatie van de scheiding tussen kerk en staat dringt zich op. In plaats van de religie te marginaliseren, dient de overheid een ruimte te creëren waarin religies en georganiseerde levensbeschouwingen als volwaardige publieke actoren een stem en een verantwoordelijkheid krijgen. Net zoals de overheid een economische vrije markt-ruimte creëert, beschermt en met overlegprocedures omringt, dient ze ook een vrije en pluriforme spirituele ruimte te creëren en te beschermen. De groeiende aandacht binnen de Verenigde Naties om naast commissies voor de rechten van de mens ook fora voor interreligieuze en interspirituele dialoog te ontwikkelen, een idee die onder meer Vaclav Havel met overtuiging heeft bepleit, is een signaal in deze richting. Als het publiek goed karakter van spiritualiteit en religie maatschappelijk verder doordringt, dan zal dit ongetwijfeld ook zijn weerslag hebben in de bedrijfscultuur, in de motivatiestructuur van mensen, in de symbolische kwaliteit van producten en diensten. De markt is immers gevoelig voor alles wat erin de samenleving gebeurt en wat mensen bezielt en motiveert. Ik vermoed dat er in de toekomst minder marketing campagnes

zullen gevoerd worden waarbij religieuze symbolen op een cynische en ontluisterende manier gebruikt worden. Niet omdat de wet dit eventueel zou verbieden maar vooral omdat het te marktgevoelig ligt en negatieve reputatie oplevert.

3.3. Spiritualiteit als bron van (bedrijfs)ethiek

In zijn boek 'Les deux sources de la morale et de la religion' (1932) onderscheidt de joods Franse Henri Bergson twee bronnen van de ethiek. De eerste bron is de sociale druk. Samenlevingen of collectieve groepen (zoals een bedrijf) kunnen niet overleven als ze niet het individuele opportunisme van hun leden aan banden leggen. Dit gebeurt door het ontwikkelen van sociale taboes, collectieve regels, verinwendigde morele gevoelens zoals schuld en eergevoel, procedures van overleg en rechtspraak enz. . Vaak versterkt de religie deze morele regels en gevoelens door hun in een eeuwigheidsperspectief te plaatsen. In de lijn van Bergson kan men bedrijfsethiek zien als een vorm van groepsdruk en groepscontrole die gebeurt via ethische codes, morele gevoelens en overlegprocedures. Zo overleeft de groep in een vrije markt.

Maar er is een tweede bron die Bergson mysticisme noemt, wat vrij goed overeenkomt met wat wij spiritualiteit noemen. Ethische waarden en regels die de groep consolideren kunnen onder gewijzigde omstandigheden een keurslijf worden dat de aanpassing aan nieuwe situaties verhindert. Daardoor ontstaat een druk om te veranderen, om de basisprincipes te herinterpreteren of te herzien. Volgens Bergson is een dergelijk vernieuwingsproces geen rationeel proces. In periodes van crisis en overgang is er immers geen consensus over de basisprincipes of over de interpretatie van deze principes. De situatie is analoog aan wat T. Kuhn in zijn boek 'The Structure of Scientific Revolutions' (1962) veel later beschreef als het voorspel van een revolutie in de wetenschap. In zo'n situatie is er geen rationele grond meer om de overgang van het ene naar het andere wetenschapsparadigma te rechtvaardigen, wat leidt tot veel emotionele en verwarrende discussies tussen groepen wetenschappers die elk van hun waarheid overtuigd zijn.

De fundamentele verandering in turbulente tijden gebeurt volgens Bergson door morele en religieuze genieën/leiders/pioniers die erin slagen, als antwoord op een diepe crisis, een nieuwe levenswijze en levensstijl te ontwikkelen. Rond deze nieuwe levenswijze mobiliseren zij dan mensen die op hun beurt de nieuwe levenswijze propageren en verfijnen. Bij Bergson staat spiritueel gedreven leiderschap centraal in zijn dynamische opvatting van ethiek. Vanuit dit standpunt bekritiseert hij de klassieke Kantiaanse en utilitaristische ethische theorieën die op basis van universele en eenduidige principes menen te beschikken over een vaste maatstaf voor goed en

kwaad. Zij zien volgens Bergson de rol en het voorbeeld van morele leiders en pioniers over het hoofd. Zij scheppen nieuwe interpretaties van waarden. Deze leiders en pioniers worden gedreven door drie dingen: vooreerst, door een scherp aanvoelen van de maatschappelijke frustratie en crisis, ten tweede, door het mystiek aanvoelen van 'l'élan vital' in de geschiedenis en, ten derde, het vermogen om mensen aan te spreken en te mobiliseren.

Het verhaal van Bergson legt een link tussen ethiek, spiritualiteit en leiderschap. Het is niet toevallig dat het thema van spiritualiteit in de bedrijfsethiek vandaag vooral opduikt in verband met innoverend leiderschap en ondernemerschap. Het vandaag opgevoerde onderscheid tussen de rationele manager en de innoverende ondernemer kan in het licht van Bergsons theorie over de twee bronnen van de ethiek een filosofische verdieping krijgen.

Wanneer ik terugblik op de bedrijfsethiek gedurende een kwarteeuw, kan ik grosso modo die ontwikkeling in drie golven voorstellen. De eerste golf situeer ik in de jaren tachtig – het zijn de jaren van vrij filosofische en ethische discussies over de fundering van het stakeholdermodel van de onderneming. Het was de opmars van een nieuw referentiekader dat toeliet allerlei ethische dilemma's en discussies als bedrijfsrelevante kwesties te analyseren en te discussiëren. De tweede fase bereikt haar hoogtepunt in de jaren negentig en operationaliseert het stakeholderparadigma. Centra voor bedrijfsethiek leggen zich toe op empirisch onderzoek (doorblader per gelegenheid eens de *Journal of Business Ethics*) en de invloed van consultancy activiteit groeit snel. De derde fase die ik hier de spirituele golf genoemd heb wordt zichtbaar sinds het begin van deze eeuw. Zij steunt op een bredere stroming in de samenleving en wordt gevoed door de ervaring van spirituele honger in de welvaartsstaat en door de noodzaak om op wereldschaal de 'clash of cultures' te voorkomen.

Wat het impact zal zijn van deze spirituele golf op de bedrijfsethiek is nog onduidelijk. De gevolgen zullen zowel negatief als positief zijn. De gevaren van vaagheid, commercialisering van spiritualiteit, esoterisch taalgebruik, verhulling van machtmisbruik, verwaarlozing van institutionele analyse enz zijn voorspelbaar. Maar langs de ander kant focust spiritualiteit op nieuwe en interessante thema's zoals het belang van intrinsieke motivatie, historische en sociale creativiteit, leiderschap, verbondenheid, selectieve onthaasting en soberheid. Maar deze nieuwe thema's zullen m.i. gemakkelijk verdampen in een te spiritualistisch en vrijblijvend discours indien ze niet kaderen in een radicalisering van de bedrijfsethiek.

Radicalisering betekent twee dingen: enerzijds terugkeer naar de wortels (radix betekent wortel, oorsprong) en anderzijds het aanreiken van sterke en gedurfde vormen van bedrijfsethiek. In de mate de bedrijfsethiek te veel geïntegreerd wordt in allerlei managementconcepten zoals risico-, reputatie-, HR-, stakeholder management, dreigt zij haar oorspronkelijke gedrevenheid en innoverende kracht te verliezen. Vandaar de noodzaak om zowel integratie als spirituele bezieling na te streven, zowel op het persoonlijke vlak als op het niveau van een organisatie. In wat volgt wil ik twee thema's verkennen waarin spiritualiteit een radicalisering beoogt. Socratisch leiderschap is een type van spiritueel gedreven leiderschap waarbij de creativiteit van het denken en de verbeelding wordt vrijgemaakt (punt 4). In punt 5 beschouw ik economische democratie als een radicale interpretatie van de stakeholdertheorie van de onderneming.

4. Het Socratisch model van leiderschap

Meer dan elk andere wijsgeer kan Socrates (469-399 v.Chr) aanspraak maken op de titel van 'founding father' van de Westerse filosofie. Hij ontwikkelde een eigen onderwijsstijl. Hij onderrichtte immers niet van op een kathedraal in een of andere Academie of School. Wel klampte hij op de marktplaats mensen van allerlei slag aan en voerde eindeloze discussies met hen. Velen probeerden hem en zijn lastige vragen te ontwijken. Hij beschouwde zichzelf als een 'horzel in de pels van een paard', een horzel die de mensen wakker prikte en dwong tot zelfstandig denken. Hij wenste geen guru te zijn of een ethisch expert die de ware kennis of principes aanleerde. Veeleer geloofde hij dat ieder mens de waarheid in zichzelf als een verborgen schat droeg. Het verborgen inzicht diende wel vrijgemaakt te worden. Daarom kreeg zijn methode de naam van maieutiek of verloskunde, een term ontleend aan het werk van zijn moeder die vroedvrouw was. Aldus Socrates: 'Mijn werk als verloskundige lijkt in alle opzichten op dat van vroedvrouwen, behalve dat zij vrouwen behandelen en ik mannen, zij het lichaam en ik de geest' (Theaetetus).

Hij had de werken van Anaximander, Anaximenes en andere natuurgeleerden van zijn tijd gelezen (of horen voorlezen) maar hij was ontgoocheld omdat ze hem enkel leerden hoe de dingen in elkaar zaten maar niet wat de zin en betekenis ervan was. En precies dit tekort verklaarde waarom zijn stad Athene een diepe geestelijke crisis doormaakte: de gevestigde tradities hadden hun vanzelfsprekendheid verloren en de mensen kwamen meer en meer in de greep van het relativisme van de sofisten, leraars die zich lieten betalen. In de ogen van de sofisten waren waarheid en moraal sociale conventies en daarom beschouwden zij de retoriek of de kunst om anderen te overtuigen als de belangrijkste vaardigheid voor een burger. Kortom, de zinzoeker Socrates vond geen bevredigend antwoord bij de natuurfilosofen van zijn tijd en evenmin bij de maatschappijkritische sofisten. Zij boden geen geloofwaardig antwoord op de maatschappelijke crisis. Dit onbehagen spoorde Socrates aan om een eigen methode van zinverzoekend zoeken te ontwikkelen. In tegenstelling tot de door prins Siddharta Gautama (°rond 566 v.Chr) uitgestippelde, boeddhistische zoektocht naar verlichting een eeuw voordien, zocht Socrates niet zozeer naar een methode om aan het lijden en de cyclus van de reïncarnaties te ontsnappen maar naar een methode om te komen tot een juiste ordening van het leven in de polis. Zijn interesse was politiek in de brede zin. De stad moest opnieuw een bestemming en een ethisch kompas krijgen zodat de polis niet ten onder zou gaan aan de middelpuntvliedende krachten van relativisme, individualisme en normloosheid. Tragisch daarbij is dat Socrates zelf werd beschul-

digd van goddeloosheid (asebeia), ondermijning van het gezag en misleiding van de jeugd: hij werd door een meerderheid onder de 500 rechters (die voor elke belangrijke rechtzaak onder de burgers werden uitgeloot) ter dood veroordeeld tot de gifbeker en weigerde te vluchten. Na de veroordeling kregen de Atheners spijt van hun oordeel en veroordeelden zij daarop de aanklagers van Socrates. Zijn leerlingen waarvan Plato de meest bekende is, hebben zijn maieutiek verder uitgewerkt in zeer verschillende richtingen en scholen.

In welke mate kan Socrates ons een sleutel bieden voor een inspirerend leiderschap of ondernemerschap? Ondernemers of politici zijn geen filosofen die op de hoeken van de straat mensen bevragen over de ultieme zin van hun leven en activiteiten. Maar wat ze - of toch de besten onder hen - misschien wel gemeen hebben met Socrates is dat zij geïnteresseerd zijn in een methode om tot consistente beslissingen en tot een juiste sociale organisatie te komen. Het intrigerende bij Socrates en bij Plato is dat het streven naar consensus en het zich voortdurend conformeren aan wat de markt voorschrijft (het maakt niet veel verschil uit of het daarbij gaat om een economische of om een electorale markt) niet het juiste kompas is. Dat was immers het handelsmerk van de sofisten. Zij waren de goedbetaalde meesters van het marktdenken. Hoe moest je dan wel volgens Socrates tot juist inzicht en tot een juiste beslissing komen? Moet je dan geen rekening houden met wat anderen zeggen en denken? Is dialoog ook niet het handelsmerk van Socrates en Plato? De Socratische maieutiek bestaat uit drie stappen. Ik geef ze kort aan en maak meteen enige toepassingen naar de bedrijfscontext.

1. Het loslaten van bestaande zekerheden
2. Het luisteren naar de goede geest, de eu-daimon
3. Het beoefenen van de argumentatieve dialoog

4.1. Het loslaten van bestaande zekerheden

Het is bekend dat Socrates mensen met een of andere expertise op een irriterende wijze aan de tand voelde. Hij deed het op de wijze van kleine kinderen die grote mensen ondervragen. Kleine kinderen stellen zonder ophouden de waaromvraag tot de ondervraagde persoon niet meer weet wat te antwoorden en ten einde raad concludeert 'het is zo omdat het zo is'. Zo ook Socrates met dit verschil dat het bij Socrates om een welbewuste oefening gaat door hem aangeduid als *ironeia*, wat betekent 'verhullend ondervragen', ondervragen vanuit een geveinsde onwetendheid. Het doel van Socrates was de ondervraagde te brengen tot een punt waarop hij in tegenstrijdigheden en paradoxen verstrikt geraakte. De opgebouwde zekerheid moest plaats maken voor een gevoel van niet-weten. In feite dwingt Socrates zijn toehoorders in te zien dat het le-

ven complexer en ingewikkelder is dan we tot nu toe aannamen. Socrates is een meester in het opzetten van paradoxen. Paradoxen zijn schijnbare tegenstrijdigheden die zich als raadsels aan ons bewustzijn opdringen en die ons dwingen om op een dieper niveau naar consistentie te zoeken. Het begin van de wijsheid is voor Socrates dus niet de ontdekking van één of ander onbetwifelbaar principe zoals de Franse filosoof Descartes bijvoorbeeld zocht naar zo'n ankerpunt. Het uitgangspunt van de wijsheid is voor Socrates een zeker besef van onwetendheid omdat onze kennis voortdurend op paradoxen stoot die we op het eerste zicht niet kunnen oplossen. 'Ik weet dat ik niet weet' is één van de bekende en paradoxale uitspraken van Socrates.

Niet alleen Socrates maar alle grote wijzen of spirituele schrijvers formuleren hun inzichten in paradoxen. Denk bijvoorbeeld aan de vele aforismen in de trant van: 'wie zijn leven vindt zal het verliezen en wie het verliest zal het vinden'. De filosoof J. Mill merkte graag op dat mensen die met verbetering hun eigen geluk nastreven, meestal ongelukkig zijn. Met zijn woorden: *'those only are happy who have their minds fixed on some object other than their own happiness; aiming thus at something else, they find happiness by the way'*. Iets gelijkaardigs vindt ook plaats in het bedrijfsleven.

Een voorbeeld. In een briljant artikel *'Forget How the Crow Flies'* beschrijft John Kay in de Financial Times van 16 januari 2004 de paradox van het streven naar winst. Hij formuleert het als volgt: 'de meest winstgevendende bedrijven zijn niet de bedrijven die het meest naar winst streven'. Een vaststelling die analoog is aan wat J.S. Mill beweerde, met name dat de gelukkigste mensen diegenen zijn die niet op hun eigen geluk gefixeerd zijn. Precies door iets anders dan winst na te streven, door zich met andere woorden op maatschappelijke en technologische vernieuwingen en verbeteringen toe te leggen, zal winst als toemaat gerealiseerd worden. John Kay illustreert dit aan een reeks voorbeelden. Eén uit de reeks: Boeïng was lang de meest succesvolle vliegtuigbouwer ter wereld. Een van de grootste projecten die Bill Allen, ceo van 1945 tot 1968 lanceerde was de ontwikkeling van de 747 jumbo jet. In zijn filosofie luidde het dat 'het grootste plezier dat het leven ons kan bieden gelegen is in de voldoening betrokken te zijn bij een moeilijke en constructieve uitdaging'. In 97 veranderde echter het bedrijfsklimaat. Boeïng kocht zijn rivaal, Mc Donnell Douglas, op en de nieuwe CEO, Phil Condit gooide het over een andere boeg. Niet langer ging de prioritaire aandacht naar 'technologische uitdagingen van groot formaat' maar naar een beleid waarbij 'kost per eenheid, winst op investeringen en aandeelhouderswaarde de maatstaven zijn'. Aanvankelijk stegen de aandelen maar na verloop van tijd ging het bergaf. Toen Condit in 2003 gedwongen afscheid moest nemen was het aandeel weg gezakt tot 38 dollar. De spirit was eruit, althans op dat moment (want koersen van aandelen kunnen op korte termijn nogal wat sprongen maken).

Dit voorbeeld van Boeiing is geen uitzonderlijk voorbeeld. Twee onderzoekers Jim Collins and Jerry Porras hebben in hun boek *Built to last: Successful Habits of Visionary Companies*' (2002) systematisch uitzonderlijke bedrijven vergeleken met doorsnee bedrijven in dezelfde branche. Zij kwamen tot dezelfde paradoxale conclusie als in het geval van Boeiing: wie op verengde financiële doelstellingen focust, schiet zijn doel voorbij⁴. De verklaring voor de winstparadox is dat financiële winst niet het eerste doel van een onderneming is maar enkel een ondersteunende voorwaarde. Wie de zaak omkeert, verliest op termijn het vermogen om bezielend te ondernemen en de winstgevende resultaten die eruit voortkomen. Aandacht voor paradoxen behoedt ons voor zelfingenomen, kortzichtige zekerheden.

4.2. Luisteren naar de goede geest, de eu-daimon.

In een van zijn gesprekken vertelt Socrates dat hij bij de belangrijke beslissingen in zijn leven geleid werd door een daimon: '... het is als een stem die ik van jongs af aan in mij heb; en elke keer dat hij van zich laat horen is het om me af te raden iets te doen, nooit om me tot handelen te bewegen. Hij raadt mij in het bijzonder af om mij met politiek bezig te houden'. Er zijn heel wat interpretaties over deze uitspraak maar in ieder geval verwijst Socrates naar een innerlijk kompas dat ons leidt of toch minstens behoedt voor dwaalwegen. Wat of wie is deze goede geest?

Indien we Platos's versie mogen geloven is de goede geest de inwerking van de idee van het Goede in onze ziel. De Idee van het Goede is de hoogste Idee, met andere woorden hetgeen samenhang en zin aan de hele kosmos verleent. Het is de zon waardoor we alle andere vormen en wezens in een juist daglicht zien. De idee van het Goede is niet de voorstelling die wij ons maken van het goede. Het is een principe dat ons overstijgt en dat als ideële presentie en harmonie in alles aanwezig is. Wie de Idee van het Goede volgt, zal in harmonie met alles leven en de eu-daimonia bereiken, wat letterlijk betekent 'leven in de goede geest' maar meestal wordt vertaald als 'gelukkig leven'. In feite kunnen we door te letten op de gemoedsbewegingen die ons beroeren, weten of we al dan niet in het juiste holistisch perspectief staan. Het gevoel van harmonie en verbondenheid met het al is een soort intern ethisch kompas dat we al dan niet op de

4 Aldus John Kay, Financial times, 16 Januari, 2004: "In their 2002 book, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Jim Collins and Jerry Porras compared outstanding companies with adequate but less remarkable companies with similar operations. Merck and Pfizer was one such comparison. Collins and Porras compared the philosophy of George Merck ("We try never to forget that medicine is for the people. It is not for the profits. The profits follow, and if we have remembered that, they have never failed to appear. The better we have remembered it, the larger they have been") with that of John McKeen of Pfizer ("So far as humanly possible, we aim to get profit out of everything we do"). Collins and Porras also paired Hewlett Packard with Texas Instruments, Procter & Gamble with Colgate, Marriott with Howard Johnson, and found the same result in each case: the company that put more emphasis on profit in its declaration of objectives was the less profitable in its financial statements".

goede weg zijn. Wanneer we daar te ver van afwijken is er de stem van de daimon die ons een signaal geeft.

Deze ideeën over de eu-daimonia en het luisteren naar de goede geest zijn later ook door veel christelijke schrijvers uitgewekt. De methode van de onderscheiding der geesten van Ignatius van Loyola is er de meest schitterende uitwerking van. Het is een voorbeeld van spirituele besliskunde waarbij Ignatius zelf onderscheid maakt tussen de spirituele en de rationele keuzemethode waarbij men voor en nadelen van verschillende levensopties overweegt. Maar je vindt deze gedachte ook vandaag terug. Denk bijvoorbeeld aan de bestseller van Daniel Goleman over emotionele intelligentie (1995) waar hij aantoonde hoe onze intuïties en gemoedsbewegingen ons kunnen leiden bij beslissingen. Gevoelens, intuïties en gemoedsbewegingen zijn niet blind maar geven ons een niet-conceptueel inzicht in de zin en samenhang van de dingen. Toch ware het naïef helemaal te vertrouwen op onze innerlijke intuïties en gevoelens bij het nemen van beslissingen. Daarom schakelt Socrates het verstand in maar niet op de eerste plaats het inductief en deductief denkend verstand maar het verstand dat op basis van een argumentatieve dialoog vooruitgaat.

4.3. Het beoefenen van de argumentatieve dialoog

Het is niet voor niets dat alle boeken van Plato geschreven zijn in dialoogvorm. Onze intuïtieve inzichten moeten we steeds toetsen aan de kritiek en de inzichten van anderen. Door dialogisch denken wordt een democratie van de geest ontwikkeld die niet steunt op conformisme maar op een gemeenschappelijk zoeken naar een innerlijk overtuigende waarheid. Socrates was niet geïnteresseerd in de kunst om anderen te verleiden of in de vaardigheid om in het debat de ander te verslaan. De ander is geen tegenstander maar een bondgenoot, ook en vooral als hij/zij van mening verschilt. Zo'n argumentatieve dialoog vraagt wel oefening en een zeker geduld maar het is een belangrijk instrument om tot overwogen ethische standpunten te komen.

Om u enig idee te geven van wat een argumentatieve dialoog is, kan ik iets vertellen over de manier waarop ik dit zelf met mijn studenten in seminars van toegepaste ethiek uitwerk⁵. Vooreerst vraag ik hen één of ander controversiële kwestie uit te kiezen. Neem bijvoorbeeld een uitgesproken standpunt van Gaia over dierenrechten en een daarbij horend voorstel voor een betere bescherming van dieren. Je kan dit standpunt en voorstel intuïtief delen of er vierkant tegen zijn. Dat is een intuïtief maar nog niet volledig beredeneerd uitgangspunt. Argumentatieve dialoog bestaat erin te on-

5 Voor deze werkwijze zie Marvin T. Brown, *The Ethical Process. An approach to controversial issues*, Prentice hall, New Jersey, 1999.

derzoeken of het intuïtief gedeelde of verworpen standpunt voldoende consistentie en geloofwaardigheid bezit. Dit onderzoek bestaat uit drie stappen.

De eerste stap is de analyse van het standpunt:

1. Welk concreet voorstel wordt er gedaan? Bijvoorbeeld de verandering van een wet, een consumentenactie tegen een bepaald bedrijf, een campagne in scholen enz.
2. Wat zijn de achterliggende vooronderstellingen? Welke betekenis geeft men aan dieren? Hebben zij een intrinsieke waarde of enkel een instrumenteel nut?
3. Welke ethische normen worden gehanteerd: minimaliseren van dierenleed, maximaal menselijk geluk of onvoorwaardelijk respect voor het leven?
4. Op welke concrete observaties of waarnemingen beroept men zich (welke wetenschappelijke rapporten of gezagsuitspraken haalt men aan?).

Na de analyse volgt een tweede stap: de verkenning van mogelijke alternatieve meningen die afwijken op één van de onderzochte punten. Zo kan men tot een ander standpunt komen omdat men afwijkt op het niveau van de basisveronderstellingen, van de ethische principes of van de geselecteerde observaties. Dit leidt dan tot de derde stap: het formuleren van alternatieve voorstellen die zo mogelijk rijker en geloofwaardiger zijn dan de vorige. Het formuleren van een nieuw voorstel lukt niet altijd. Maar door diverse standpunten op hun argumentatieve grondstructuur te onderzoeken en te vergelijken ontdekt men minstens waar precies de diepere verschillen zitten en in welke mate de verschillen al dan niet overbrugbaar zijn.

Wat ik met dit voorbeeld van argumentatieve dialoog wil aantonen is dat in een Socratisch gesprek ethiek een leerproces is en geen gefixeerde positie van normen, waarden en overtuigingen. De sleutel van het leerproces is dat wanneer ethische standpunten blokkeren, men de aandacht dient te verschuiven van het voorstel zelf naar de (meestal onbewuste) vooronderstellingen. Door deze achtergronden te bevragen en te confronteren met alternatieve ideeën komt vaak ruimte vrij voor nieuwe denksporen en voorstellen.

Het zou een aardige oefening zijn om de principes van de Socratische dialoog toe te passen in de context van bestuursraden of van sociaal overleg. Vaak worden de principes van goed bestuur ('corporate governance') beperkt tot het aanduiden van wie in een Raad van Bestuur moet zetelen, het aantal onafhankelijke bestuurders, de belangen die vertegenwoordigd moeten zijn, de aansprakelijkheid, de transparantie van de vergoeding enz. Minstens even belangrijk is echter de kwaliteit van het gesprek dat gevoerd

wordt op deze raden. Zijn de voorgestelde keuzen consistent met de waarden waarvoor de onderneming staat of met de waarden van de sociale omgeving waarin ze opereert? Worden er alternatieve mogelijkheden onderzocht? Zijn er antennes ontwikkeld die frustraties en verwachtingen van mensen detecteren en op hun kwaliteit onderzoeken? Zijn er luisterkanalen uitgebouwd naar de verschillende stakeholders? Wordt er bij ethisch controversiële kwesties een open argumentatieproces ontwikkeld?

4.4. Socrates in de onderneming

Beter dan een lang betoog kan een voorbeeld stimuleren. Het is ontleend aan F.D.Jensen (1996) die analyseert hoe in de jaren negentig Lars Kolind het Deense bedrijf Oticon hervormd heeft. De drie momenten van de Socratische maïeutiek zijn er prominent aanwezig: (1) het ontmantelen van de bestaande zekerheden (2) het luisteren naar de intuïties en de gevoelens van alle betrokken mensen en (3) het ontwikkelen van een zeer open en transparante communicatiestructuur.

Oticon is een Deens bedrijf met internationale vertakkingen dat hoorapparaten en aanverwante technologie op de markt brengt. Het bedrijf was tot aan de jaren negentig gestructureerd volgens het traditioneel model van bureaucratistische rationaliteit: duidelijke hiërarchische opdeling, opsplitsing in departementen die elk hun eigen leven leiden, kwantitatieve economische doelen als maatstaf van succes en controle, veel aandacht voor formele procedures. Begin jaren negentig, wanneer de dollar wegzakt tot de helft van zijn waarde in Deense kroon, betekent dit voor Oticon een rampzalig inkomensverlies omdat zijn belangrijkste afzetmarkt in de V.S. ligt. Het bedrijf verzeilt in een crisis. Er wordt zeer veel vergaderd maar het gevoel van onmacht en controleverlies neemt alsmaar toe. De Raad van Bestuur grijpt naar de noodrem. De acht uitvoerende directeurs worden ontslagen en Lars Kolind, manager in een high techbedrijf (Radiometer Inc.), wordt aangesteld als directeur. Als reactie op de crisis ontwikkelt hij een ambitieuze maar vage visie voor de Oticon groep: Oticon moet van bureaucratistische organisatie geherstructureerd worden tot een 'antropocentrisch netwerk' dat wereldleider is op audiologisch vlak en dat binnen de vijf jaar op de Deense beurs geïntroduceerd wordt.

De basisfilosofie van Kolind bestaat erin de bureaucratistische rationaliteit te ontmantelen en in de plaats daarvan een 'moral free space' te creëren, een ruimte voor vrijheid en persoonlijke verantwoordelijkheid. In de praktijk betekende dit de afschaffing van alle titels en departementstructuren, van vaste werkuren, van vast omschreven jobs; bovendien moest alle informatie op een aantal vertrouwelijke gegevens na voor iedereen toegankelijk zijn. Kolind wilde een bedrijf dat structureel vergelijkbaar

is met de menselijke hersenen: chaotisch, niet hiërarchisch en effectief. Iedereen kon voorstellen en suggesties indienen bij Kolind zelf. Wie binnen de vierentwintig uur geen antwoord kreeg mocht zijn voorstel als aanvaard beschouwen en kon aanspraak maken op de middelen om het te realiseren. Indien hij niet bereikbaar was om het voorstel te ontvangen, kon men voor de verloren tijd een meerkost (in de zin van een interne intrestvergoeding) aan het project toevoegen. Niet iedereen kon zich aanpassen aan deze stijl van sterk doorgedreven persoonlijke verantwoordelijkheid en creativiteit. Sommigen verlieten het bedrijf. Toen de groep erin slaagde een nieuw hoorsysteem op basis van digitale technologie te ontwerpen, maakte het bedrijf een sprong voorwaarts. Kolind's stijl had blijkbaar het zelfvertrouwen en de creativiteit van de mensen losgeweekt. De kern van zijn leiderschap beschrijft hij als volgt: "De sleutel ligt in de notie van vertrouwen. Niemand kan weerstaan aan vertrouwen. De basisassumptie die mijn opvatting van leiderschap oriënteert, is dat het personeel enkel zal verantwoordelijk zijn voor zichzelf en zorgen voor het gemeenschappelijk goed als het management in staat is een omgeving te creëren die vertrouwen en autonomie bevordert." (Jensen, p. 26)

Wat kan dit voorbeeld ons leren over de eigen aard van de bedrijfsethiek? Het bedrijf werd geconfronteerd met een crisissituatie waarbij de overleving op het spel stond. Uit het achteraf gevoerd onderzoek, bleek hoe tijdens de crisis de morele verbeelding uitgeblust was en vervangen werd door een vloed van vergaderingen en rapporten, die het proces van zinverlies enkel maar maskeerden. De rationele bureaucratie bleek niet in staat om een proces van zingeving en zelfvertrouwen op gang te trekken. Als antwoord op de crisis schreef Kolind geen ethische code of een uitgebreide opdrachtverklaring of een erg technisch uitgewerkt bedrijfsplan. Hij creëerde wel een morele open ruimte (a moral free space, Jensen, p.26) waarin de mensen als het ware 'verleid' werden om verantwoordelijkheid op te nemen voor de toekomst en zich als volwassen personen te gedragen. Het is deze morele open ruimte die de regulerende inkapseling openbreekt en het zingevingproces weer kansen biedt.

Uit dit verhaal komen duidelijk de Socratische ingrediënten naar voor:

1. Kolind ontmantelt vooreerst de bestaande kennis en zekerheden. De technocratische rationaliteit van rapporten en commissies, van vooropgezette doelstellingen en afgeleide taken heeft haar limiet bereikt en werkt niet meer in de crisissituatie. Ze verhindert dat mensen zelf hun verantwoordelijkheid opnemen en hun creativiteit aanspreken. Hier is een ander soort kennis en leiderschap nodig.

2. Kolind maakt ruimte en tijd vrij om te luisteren naar de informele, intuïtieve kennis en de verbeelding van de werknemers en van de klanten. Sommige gehoorde-
stoorden werden als medewerkers in het onderzoek betrokken.
3. Het meest kenmerkend is de radicale, open communicatiestructuur. Geen vrijblij-
vende dialoog maar een communicatie die wederzijds engagement impliceert en
gericht is op een gemeenschappelijk belang en overtuiging.
4. Dit is Socratische maieutiek in praktijk. Kolind herstelde het proces van zingeving.
Of met de woorden van Kubler Ross: hij herstelde de relaties van wederzijds ver-
trouwen, mobiliseerde ten volle het sociaal en menselijk potentieel in de onder-
neming en creëerde een product met duurzame meerwaarde voor de klanten.

5. Economische democratie als sociale en spirituele utopie

In de dialogen van Plato pleit Socrates nergens voor economische democratie. Wel integendeel, Plato (als spreekbuis van Socrates) verdedigt het bestaande systeem van huisslaven en publieke slaven. Meer nog, ook de politieke democratie is in de ogen van Plato een misbaksel omdat het mensen enkel conformeert aan de vrijheid en vaak willekeur van de meerderheid, een uitvinding van de sofisten. Waartoe democratie leidt was immers voor Plato duidelijk geworden wanneer de meerderheid Socrates, de waarheidzoeker bij uitstek, ter dood had gebracht. Dit was onaanvaardbaar en dus was de democratie als sociale organisatievorm onaanvaardbaar. Plato pleitte daarom voor een aristocratische organisatievorm waarin goed opgeleide en verlichte filosofen het volk leiden. De rest werkt immers niet. Het experiment van de democratie leidt na verloop van tijd tot gezwets en chaos en – omdat niemand in chaos kan leven – eindigt het steevast in zijn tegendeel: de verheerlijking van een sterke man.

Pleiten voor democratie en economische democratie vergt dus toch wel enige voorzichtigheid. Democratie is een wispelturig ding als we haar, zoals Plato doet, zonder meer gelijkstellen met de willekeur van een toevallige meerderheid. Gelukkig is democratie nog wat meer en wat anders. Wat Socrates zelf beoogde met zijn maieutiek, mensen vrijmaken voor een innerlijke waarheid die ze voortdurend in dialoog met anderen toetsen en verrijken, komt misschien veel dichter in de buurt van een authentieke democratie.

5.1. Wat is democratie?

Van Daele geeft de volgende definitie van democratie: het is 'een staatsvorm waarbij het volk (door vertegenwoordigers) zichzelf regeert en vrijelijk zijn meningen en wensen kan uiten'.

In de definitie van Van Daele worden vooral twee essentiële vereisten voor een democratische staatsvorm genoemd. Enerzijds het principe dat het volk bestuurt d.w.z. dat het volk of de bestuurden op een of andere wijze de bestuurders benoemen, controleren en eventueel afdanken. Dit gebeurt door de uitoefening van het stemrecht waarbij de meerderheid direct of indirect de bestuurders benoemt en via het parlement controleert. Van Daele vermeldt echter terecht een tweede vereiste: de burgers moeten vrij hun mening kunnen uiten. Democratie veronderstelt een cultuur van publiek

debat waaraan iedereen kan participeren. De kwaliteit, de openheid en de toegankelijkheid van het publieke debat bepalen in hoge mate het democratisch niveau van een politieke gemeenschap. Filosofen zoals H. Arendt en C. Lefort hebben dit laatste aspect van democratie sterk benadrukt.

Maar iets ontbreekt nog. Veronderstel een democratie waarin iedereen stemrecht heeft en aan het publieke debat kan deelnemen. Toch blijft het denkbaar dat in zo'n democratie een minderheidsgroep gediscrimineerd wordt of dat groepen mensen er vrijelijk menonwaardige praktijken op nahouden (bvb elkaar seksueel verminken met onderlinge toestemming). Hier stoten we op een moeilijke paradox: mag men op democratische wijze onmenselijk zijn? Zijn er ethische grenzen aan de democratie? Om die paradox op te lossen moeten we democratie verbinden met een derde principe dat niet louter verwijst naar procedures van controle en publiek debat, maar naar een inhoudelijke norm, de erkenning van menselijke waardigheid en mensenrechten. Het respect voor de menselijke persoon is een noodzakelijke (zij het geen voldoende) voorwaarde om op duurzame wijze het controlerecht en het publieke debat te waarborgen. Zonder dit afdwingbaar respect zou de democratie lijden aan een zelfvernietigende dynamiek van uitsluiting, die het principe van openbaar debat lam legt.

Maar het begrip van menselijke waardigheid is niet zonder problemen. Wat hoort tot de essentiële waardigheid? Welke rechten moeten in naam van de menselijke waardigheid erkend worden en welke niet? Deze vraag is net zoals de vraag 'wie krijgt democratisch stemrecht en wie niet' inzet van politieke strijd en debat. De inhoud van menselijke waardigheid ligt immers niet a priori vast. In die zin is de waardigheid van de persoon niet alleen een voorwaarde voor een democratische staatsvorm, het is ook de betwiste inhoud en het doel van het publieke debat. Dat maakt eens te meer duidelijk dat democratie meer is dan een stel politieke besluitvormingsregels, het is een historisch proces waarin mensen zoeken naar een consistente bepaling en bescherming van de menselijke waardigheid (Mounier, 1936).

5.2. De kloof tussen economie en democratie

Kunnen we de definitie van Van Daele ook toepassen op een bedrijf? Is een onderneming denkbaar waarin 'het volk zichzelf regeert en vrijelijk zijn mening en wensen kan uiten'? Dit staat in ieder geval ver af van de gangbare praktijk van de onderneming. Het personeel en de arbeiders – de bestuurden - benoemen en controleren hun bestuurders niet. Deze laatste krijgen hun opdracht van de vergadering van aandeelhouders, aan wie ze verantwoording moeten afleggen. Deze aandeelhouders zijn meestal weinig of

niet betrokken bij de bedrijfsactiviteiten en zijn (enkel) geïnteresseerd in de opbrengst van hun aandeel. De feitelijk bestuurden regeren zichzelf niet (Ellerman, 1990).

Ook het tweede kenmerk is maar gedeeltelijk waar. Van arbeiders of personeel wordt wel deskundigheid verwacht maar niet of slechts in beperkte mate deelname in de discussies over het strategisch beleid. Naar mate het intellectuele kapitaal in een bedrijf toeneemt, wordt de stem van het personeel belangrijker maar de cruciale beslissingen zijn zelden het resultaat van een democratisch debat.

Wat tenslotte het respect voor de mensenrechten en de menselijke waardigheid betreft, leert de geschiedenis dat bedrijven daarvoor meestal slechts aandacht opbrengen wanneer het door de overheid, de vakbonden of de publieke opinie wordt afdgedwongen. De concurrentiestrijd oefent zo'n grote druk uit op de prestaties dat er een natuurlijke tendens ontstaat om roofbouw te plegen op de ecologische en sociale omgeving. Marktactiviteiten vertrekken niet van rechten van individuen maar van koopkracht van consumenten en kostenbesparing. Gemakshalve wordt de taak van de ondernemer verengd tot winst genereren uit succesvolle, kostenbesparende marktactiviteiten. Democratie als respect voor mensenrechten is niet afwezig maar wordt veelal gezien als een taak van de overheid die deze rechten waarborgt via een extern opgelegde wetgeving.

Ik vermoed dat veel ondernemers uit deze feitelijke toestand zullen afleiden dat democratie thuis hoort in de politieke sfeer maar niet in de economische sfeer. Democratische palavers en inspraakprocedures leiden economisch gezien tot hogere kost, vertraging, verlies aan slagkracht en dus op termijn verlies aan welvaart. Het democratisch deficit in de onderneming wordt met andere woorden in een ruil voor meer welvaart in balans gebracht. Liever wat minder democratie maar wat meer welvaart-creatie schijnt het impliciet sociaal contract te zijn. Ik kan begrijpen dat dit in een overlevingseconomie een redelijke afweging is maar voorbij een noodzakelijk niveau van materiële welvaart, is deze afweging problematisch. Menselijke ontwikkeling die toch de essentie is van welvaart, vereist een evenwicht tussen materiële en geestelijke behoeften. Onder deze laatste hoort het respect voor democratische waarden als reële vrijheid voor iedereen, persoonlijke verantwoordelijkheid en respect voor mensenrechten. Wanneer de materiële behoeftebevrediging leidt tot geestelijke armoede, kan dit moeilijk nog als welvaartsverbetering beschouwd worden. Roofbouw op sociaal en spiritueel kapitaal is een minder zichtbare maar daarom niet minder reële kost. Democratisch ondernemen is een investering in sociaal en spiritueel kapitaal.

De aandacht voor democratisch ondernemen hangt in grote mate af van de visie die de manager zelf huldigt. In de filosofie van de kapitaalvennootschap werkt een manager voor de aandeelhouders. Hij zal de democratische controle door personeel slechts toelaten in de mate ze in het voordeel speelt van de aandeelhouders of wordt opgelegd door de wet. Indien onze manager echter de onderneming ziet als een samenwerkende personenvennootschap, zal hij participatie niet langer beschouwen als een opgedrongen ingrediënt maar als een recht van alle betrokken partijen om mee de missie van de onderneming te bepalen en te controleren. De discussie over democratie in de onderneming is in wezen een discussie over het statuut en de maatschappelijke rol van de onderneming. Daarover gaat het precies in de bedrijfsethiek. Ik geloof dat een consequente stakeholdervisie op de onderneming een pleidooi inhoudt voor economische democratie en dat de groei naar een globale kenniseconomie de ‘utopie’ van economische democratie realistischer maakt. Naarmate immers in de kenniseconomie de competentie van de stakeholders toeneemt en aan belang wint, ligt het in de natuur der dingen dat zij hun inzet zullen koppelen aan toenemende inspraak en controle op wat er door en met hun arbeid gebeurt. Vreemd toch dat de idee van ‘economische democratie’ zo moeilijk op het terrein wortel schiet. Vanwaar de weerstand? Een historische terugblik kan op dit punt verhelderend zijn.

5.3. De utopie van economische democratie

Alexis de Toqueville stelde zich reeds in 1848 de vraag: “Is het denkbaar dat de democratie die het feodale systeem heeft omvergeworpen en koningen heeft overwonnen, zal terugdeinzen voor handelaars en kapitalisten?” (citaat in Kelly, 1999:VI). Economische democratie is een droom en een praktijk die gedurende de negentiende eeuw in de schaduw van het industrieel kapitalisme steeds is blijven leven. Maar deze vorm van utopisch ‘socialisme’ heeft het niet gehaald. Hij stootte op de blijkbaar veel grotere mobilisatiekracht van het marxisme en communisme, op de weerstand van de patroons en op het ongeloof van de syndicale beweging.

De utopie van economische democratie is het eerst systematisch gekoesterd in de kringen van het ‘utopisch socialisme’, door sociale filosofen als Fourier, Proudhon, Lammenais, L.Blanc en anderen. Deze Franse ‘utopische socialisten’ verzetten zich in het begin van de negentiende eeuw tegen zowel liberalisme als collectivisme. Hun streven was erop gericht de arbeiders te laten participeren aan de winst en aan het beleid van de onderneming, en dit door systemen van partnerschap tussen kapitaal en arbeid of meer radicaal door arbeiderscoöperatieven te vormen. Kapitaal in dienst van de arbeid.

In Engeland verdedigde niemand minder dan de sociaal liberaal en utilitarist John Stuart Mill met verve de economische democratie. Op het ogenblik dat K.Marx en F.Engels in 1848 hun Communistisch Manifest schrijven in Brussel en pleiten voor sociale revolutie en de collectivisering van het productieapparaat, beëindigde Mill zijn *Principles of Political Economy* (1848), een standaardwerk in de geschiedenis van de klassieke economie. Nauwkeurig en goed gedocumenteerd analyseert Mill een aantal Franse en Engelse experimenten van arbeiderscoöperatieën en van nieuwe associaties tussen kapitalisten en arbeiders. Zijn conclusie luidt:

“De vorm van associatie die, wanneer de mensheid blijft vooruitgaan, uiteindelijk de bovenhand zal halen is niet de associatie die bestaat tussen een kapitalist als leider en een arbeider zonder stem in het management, maar de associatie van de arbeiders zelf op basis van gelijkheid waarbij zij collectief het kapitaal bezitten waarmee ze werken en waarbij ze werken onder managers die ze zelf kiezen en verwijderen“(Mill, 1848: 772-773).⁶

Maar economische democratie werd niet alleen gekoesterd door filosofen. Enkele sociale ondernemers meestal zelf afkomstig uit de lagere klassen experimenteerden (zie Guiol e.a., 1999). De eerste experimenten in de verzekeringswereld dateren van 1820. Mill vertelt het geval van een zekere Mr Leclair, die een schilderonderneming uitbaatte in Parijs, 1842. De man stelde ruim tweehonderd mensen tewerk en verdeelde, na uitbetaling van lonen en een vaste interest op zijn eigen ingezet kapitaal, de surplus-winst uit aan het personeel in verhouding tot hun salaris. Het meest beroemde historisch voorbeeld van economische democratie in de negentiende eeuw is de ‘familistère de Guise (Aisne)’ die in 1859 door Jean-Baptiste Godin werd opgericht. Godin geboren in 1817, was de zoon van een arme slotenmaker. Hij ontwierp een nieuw type stalen kachel en kon een bloeiende zaak opzetten. Onder invloed van Fourier’s ideeën werkte hij een systeem van participatie uit: *Salarier le capital et capitaliser le Travail* was het sleutelwoord van Godin. Hij werkte niet alleen een systeem uit van participatie maar ook een nieuwe woonomgeving voor de arbeiders, waarin ecologische en sociale overwegingen een grote rol speelden. Onder invloed van Fourier’s ideeën richtte hij in Guison en in Brussel een ‘familistère’ op, zeg maar een commune voor de arbeiders. Na zijn dood (1888) maakte hij zijn kapitaal over aan de coöperatieve. Vernield tijdens de eerste wereldoorlog werd de familistère in Guison herbouwd. Ofschoon de

6 De oorspronkelijke tekst luidt : ‘The form of association, however, which if mankind continue to improve, must be expected in the end to predominate, is not that which can exist between a capitalist as chief, and work-people without a voice in the management, but the association of the labourers themselves on terms of equality, collectively owning the capital with which they carry on their operations, and working under managers elected and removable by themselves.’ (Mill, 1848, pp.772-773)

fabrieken nog bestaan (maar overgenomen zijn door een ander bedrijf) is de associatie ontbonden in 1968.

De ideeën van het utopisch socialisme hebben ook steeds groepen progressieve christenen aangesproken zoals de Christian socialists in England, 19e eeuw. Belangrijke utopische socialisten zoals Proudhon in Frankrijk of Robert Owen, de vader van het Engels socialisme, waren religieus geïnspireerde humanisten. Maar ook in het katholieke sociale denken liggen aangrijpingspunten voor economische democratie. In de encyclieken van Rerum Novarum tot Centesimus Annus wordt participatie als een recht van de arbeider beschouwd en wordt het principe van de voorrang van de arbeid op het kapitaal gehuldigd. Toch mikken de encyclieken in de praktijk zelden op volwaardige economische democratie. In feite verdedigen de encyclieken vooral de Aristotelisch-Thomistische gedachte van een solidaire of organische gemeenschap, waarin ieder zijn plaats krijgt in functie van zijn bekwaamheid en bijdrage tot het geheel. De solidaristische gemeenschapsidee, conceptueel uitgewerkt door de Duitse jezuïeten Pesch, Grundlach en Von Nell-Breuning, heeft een grote rol gespeeld in de uitbouw van het na-oorlogse Rijnland-model (als alternatief voor het liberale kapitalisme) en in de filosofie van de Duitse Mitbestimmung, een systeem van medebeheer door arbeiders in bedrijven. Ofschoon er overlappingsen zijn, mag men deze solidaristische ideeën niet zonder meer gelijkstellen met economische democratie. In het solidarisme spelen de organisaties en de standen een veel belangrijker rol, terwijl in de democratie het recht en de ontplooiing van de individuele persoon op een veel directere manier centraal staan.

Het christelijk personalisme van Mounier, Maritain e.a. dat tussen de twee wereldoorlogen opbloeide, sluit veel directer aan met de utopie van economische democratie. Nu de honderdjarige herdenking van Mounier's geboortedag (° 1905 en overleden in 1950) op verschillende plaatsen in Europa werd herdacht met colloquia, past het even stil te staan bij zijn nog steeds actuele visie op democratisch ondernemen. In zijn Personalistisch Manifest van 1936 schetst Mounier de grondstructuur van een personalistische economie en haar verschil met de kapitalistische economie.

‘De kapitalistische economie is een omgekeerde economie, waar de persoon ten dienste staat van de consumptie die zelf ten dienste staat van de productie die op haar beurt het speculatieve profijt moet dienen. Een personalistische economie daarentegen stemt het profijt af op de geleverde dienst in de productie, de productie op de consumptie, en de consumptie op een ethiek van de menselijke behoeften die gesitueerd moet worden in het totaal perspectief van de persoon ... Wij willen zoeken welke de moderne vereisten zijn van een eco-

nomie in dienst van de integrale persoon, achtereenvolgens in de sfeer van de consumptie en de productie.' (1936:592)

Mounier werkt zijn economisch personalisme uit in twee luiken: een ethiek van de consumptie die vooral aandacht heeft voor de spanning tussen materiële en immateriële behoeften en een ethiek van de productie die focust op de betekenis van economische democratie. Ik beperk mij tot dit laatste punt. Wat bedoelt Mounier met economische democratie?

'In de sfeer van de productie betekent de eis van democratie dat elke arbeider op een maximale wijze de privileges van de persoon: verantwoordelijkheid, initiatief, meesterschap, creativiteit en vrijheid, moet kunnen uitoefenen in de hem op basis van bekwaamheid en collectieve organisatie toegewezen taak... (Democratie) is een vereiste voor de emancipatie van de arbeider, waardoor deze overstapt van de rang van uitvoerder naar partner in de onderneming (associés de l'entreprise).'' (1936:599)

Het salaris is onvoldoende als erkenning van het persoonlijk karakter van de arbeid. Mounier pleit dus zowel voor financiële participatie in de resultaten van de onderneming als voor een beleidsparticipatie, die niet berust op aandeelhouderschap maar op het principe van de arbeid zelf. Bij de beleidsparticipatie maakt Mounier echter een onderscheid tussen twee vormen van deelname aan de macht: deelname aan het sociale beleid van de onderneming wat geldt voor alle arbeiders, en deelname aan het strategische beleid van de onderneming wat enkel geldt voor een gekozen elite van arbeiders op basis van verdienste, competentie en loyaliteit aan de onderneming. Voor de realisatie van deze emancipatie van de arbeider tot partner in de onderneming, is voor Mounier een onafhankelijke syndicale beweging onmisbaar. Zij vormt de waarborg voor het democratisch karakter van de participatie (1936:602).

Gesitueerd in een breder historisch perspectief, trekt Mounier de lijn door van de utopische socialistten uit de negentiende eeuw en het sociaal liberalisme van J. S. Mill. Is Mounier's democratisch project verzoenbaar met de eisen van een moderne economie? Mounier schakelt in ieder geval de markteconomie niet uit en evenmin de ondernemingsdynamiek. Wel kant hij zich tegen de bestaande privileges van de aandeelhouder in het bestuur van de onderneming en tegen diens exclusieve aanspraak op de residuële winst. Het aandeelhouderskapitalisme en de daarbij horende werkgever-werknemer-relatie dient in zijn ogen vervangen te worden door een democratisch ondernemingsmodel. Sommigen verwarren dit met een collectivistisch concept van

de economie maar dit is fout. Democratisch ondernemen is niet minder markt- en ondernemingsgericht dan het kapitalistisch model. Het betekent ook geenszins dat het kapitaal niet op een faire manier vergoed moet worden, met inachtneming van de risico's. Democratisch ondernemen verandert wel fundamenteel de hiërarchische werkgever-werknemerrelatie die de prioriteit van het kapitaal op de arbeid weerspiegelt. In plaats van deze verhouding treedt een relatie van partnerschap in die gekenmerkt is door gedeelde inzet en gedeelde verantwoordelijkheid. Wat mij verbaast, is dat het democratisch ondernemingsmodel zo weinig door naoorlogse christen-democraten (die zich graag personalisten noemen) of door sociaal-democraten werd verdedigd.

Democratische partijen in het na-oorlogse Europa kozen voor een gecorrigeerd kapitalistisch model, het zogenaamde Rijnlandse model dat op macro niveau de welvaart herverdeelt zonder te raken aan de ondemocratische structuren van de onderneming zelf. Een keuze die zeker welvaartsherverdelend gewerkt heeft maar die m.i. tekort schiet vanuit een personalistische visie op de mens. Ik bedoel met dit laatste een visie die de vrijheid, creativiteit en verantwoordelijkheid van elke mens serieus neemt; een opvatting waarbij kapitaal in dienst staat van arbeid en zingeving en niet omgekeerd. Het resultaat van de naoorlogse keuze voor het Rijnland model, is een hoge welvaart en goddank een goede sociale zekerheid, maar een toenemend verlies aan persoonlijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid van mensen. Democratisering begint immers op de plaats waar mensen werken en niet alleen op het politieke macroniveau van sociale herverdeling. Het democratisch onbehagen stapelt zich in de welvaartsstaten op en ontaardt zich steeds duidelijker in de proteststem telkens als mensen de kans krijgen om zich uit te spreken over de regerende macht die hen nochtans zoveel materiële voordelen verschaft en er nog meer belooft.

Is economische democratie meer dan ooit een luchtkasteel in het tijdperk van de globalisering? Of zal precies in de 21e eeuw doorbreken wat in de 19e en 20e eeuw een randfenomeen bleef? Democratie is in de geschiedenis een taaie idee die zich ondanks alles, met op en neergaand succes, doorzet. Belangrijk is in ieder geval dat er voorbeelden zijn die aantonen dat economische democratie mogelijk is en succesvol kan zijn. Een bekend voorbeeld – maar niet het enige – is het verhaal van de Spaanse arbeiders-coöperatief Mondragon.

5.4. Mondragon als democratisch experiment

Mondragon is een Spaans-Baskisch bedrijfscomplex dat momenteel meer dan 120 coöperatieven, 72.000 werknemers en een omzet van 10.5 miljard euro's telt. Voor zijn bewonderaars geldt Mondragon als de feitelijke weerlegging van het vooroordeel dat

arbeiderszelfbeheer niet bij machte is succesvol te overleven in een kapitalistische en competitieve omgeving. Het is dan ook belangrijk na te gaan waarom Mondragon slaagt terwijl veel andere experimenten met arbeiderszelfbeheer mislukt zijn.

In 1941 werd de jonge priester José Maria Arizmendi (vaak verkort tot Arizmendi) door zijn bisschop naar Mondragon gestuurd, een toendertijd 8000 inwoners tellend Baskisch dorp met een heel hoge graad van werkloosheid en armoede. Na een mislukte poging om een opleidingsprogramma in de lokale staalfabriek voor alle jongeren toegankelijk te maken, richtte hij in 1943 een technische school op voor jongeren tussen veertien en zestien jaar. Het doel was jongeren nieuwe technische en sociale vaardigheden bij te brengen zodat ze zouden kunnen participeren aan de industriële ontwikkeling. In feite is deze school de kern waarrond Mondragon als een spinn-off van sociale en technische innovaties gegroeid is.

In 1955 startten enkele oud-leerlingen van de school een coöperatief onder de naam ULGOR (een samenvoeging van de initialen van de vijf stichters). Er bestond geen wetgeving voor de oprichting van industriële coöperatieven in Spanje, enkel voor de oprichting van landbouwcoöperatieven (wet van 1941). Dit bracht enige moeilijkheden mee, te meer omdat het Franco-regime arbeiderszelfbeheer niet gunstig gezind was zodat ULGOR tot de dood van Franco zich naar buiten eerder gedeisd en voorzichtig opstelde. De binnenlandse economische situatie in Spanje, door protectionistische tarieven afgeschermd van de buitenlandse competitie, was echter wel gunstig om een bedrijf op te starten. Na de Franco periode breidde zich het bedrijf snel uit tot een zeer gedifferentieerd netwerk van coöperatieven, waaronder een bank, een verzekeringsinstelling, een huisvestingscoöperatief, een onderzoekscentrum enz. De samenhang wordt verzekerd door een gemeenschappelijk associatiecontract dat de algemene regels vastlegt maar ook door de praktijk van wederzijdse aankopen en verkopen tussen de coöperatieven. Veel nieuwe coöperatieven zijn ontstaan als toeleveringsbedrijf voor bestaande bedrijven.

Op het eerste zicht is er niet zoveel verschil tussen goed management in het arbeiderscoöperatief Mondragon en goed management in een klassieke kapitaalvennootschap. In beide gevallen beheert het management de onderneming in naam van een algemene vergadering, neemt de belangrijke beslissingen en laat deze op een efficiënte wijze uitvoeren door het personeel. Deze voorstelling is juist maar verbergt het feit dat de principes van delegatie, hiërarchie, inspraak, samenwerking toch op een heel andere wijze worden beleefd en georganiseerd in een systeem van democratisch zelfbeheer. Wat is het fundamentele verschil? Het draait rond twee principes (a) het democratisch

principe dat de controle op de beslissingen regelt en (b) het eigendomsprincipe dat de aanspraken op het vermogen en de vruchten van de onderneming bepaalt.

a. Het democratisch principe dat de bestuurden hun bestuurders benoemen en controleren is gewaarborgd. Het management beheert het bedrijf in naam en in het belang van alle arbeiders die lid en mede-eigenaar zijn van de coöperatieve. In plaats van de aandeelhouders hebben alle leden arbeiders een stem- en controlerecht in de algemene vergadering op basis van hun lidmaatschap in het arbeidscoöperatief. Dit systeem geldt voor elke coöperatieve. Ieder persoon heeft één stem zoals in een politieke democratie en kiest via delegatie zijn bestuurders. Het controlerecht op het management is m.a.w. een persoonsrecht en niet een afgeleid eigendomsrecht. Of nog anders gezegd: het kapitaal is de instrumentele factor in dienst van de arbeid als gemeenschap van medewerkers. Arizmendi realiseerde daarmee één van de fundamentele principes van de sociale leer van de kerk, die zegt dat de factor arbeid (niet als klasse maar als creatief vermogen van de persoon) ethische prioriteit moet hebben op de factor kapitaal.

In haar hoofdlijn ziet de overlegstructuur er in elke coöperatieve als volgt uit (voor Mondragon als geheel geldt een analoge structuur). Het management team wordt voor een termijn van vier jaar gekozen door een negenkoppige Toezichtsraad die zelf democratisch wordt gekozen door de algemene Vergadering van de leden van de coöperatief (op basis van één stem per persoon). Naast deze inspraak via de Algemene Vergadering is er nog een ander controle- en adviesorgaan, met name de Sociale Raad die gekozen wordt door de verschillende afdelingen en departementen. In feite wordt door deze dubbele inspraakstructuur benadrukt dat, ofschoon de leden en de werkers in de coöperatief dezelfde mensen zijn, er toch verschillende soorten verwachtingen en doelstellingen zijn. Als leden zijn de coöperanten ook mede-eigenaars die belang hebben in de continuïteit en de groei van de onderneming, als werkers hebben ze meer aandacht voor het inkomen, de kwaliteit en de veiligheid van het werk, de sociale zekerheid, het leefklimaat. De dubbele overlegstructuur functioneert blijkbaar vrij goed want in de algemene crisisperiode van de jaren zeventig is men toch op een genegotieerde wijze tot loonmatiging en in sommige coöperatieven tot afslanking overgegaan. Drie coöperatieven werden gesloten maar de afslanking en de sluiting werden goddeels gecompenseerd door de oprichting van nieuwe coöperatieven.

b. Het eigendomsprincipe. Het unieke van Mondragon bestaat erin dat het, in tegenstelling tot de Joegoslavische experimenten met zelfbeheer, private eigendomsrechten integreert in het zelfbeheer. Elk lid van de coöperatieve heeft recht op een deel van

de netto-boekwaarde van de onderneming door middel van een geïndividualiseerde interne kapitaalrekening'. Ik beschouw dit als de meest originele vondst van de stichter van Mondragon.

Wanneer iemand lid wil worden van de coöperatieve moet die persoon een toetredingsbedrag storten. De hoogte van dit bedrag wordt elk jaar opnieuw bepaald door de Algemene Vergadering. Een beperkt deel van de toetredingsom is een niet terugbetaalbare bijdrage voor de financiële reserves van de onderneming, het overige wordt op de kapitaalrekening van de nieuwkomer geplaatst. De leden krijgen jaarlijks een intrestvergoeding op het hele bedrag dat ze in de coöperatieve hebben ingebracht. Ieder jaar wordt eveneens een deel van de nettowinst verdeeld onder de leden. Deze winstdeelneming wordt niet uitbetaald maar eveneens op de interne kapitaalrekeningen van alle leden gestort. Een lid kan geen geld van zijn kapitaalrekening afhalen behalve als hij met pensioen gaat of de coöperatieve verlaat. De winsten blijven dus eigenlijk bijna integraal ter beschikking staan van de onderneming aangezien de interne kapitaalrekening beschouwd kan worden als een persoonlijke lening van het lid aan de coöperatieve. Zo zijn de leden van de coöperatieve tezelfdertijd medewerker en mede-eigenaar, zodat in de uitoefening van hun controlerecht het belang en de verantwoordelijkheid van de eigenaar meespelen. Toch gaat het hier niet om een systeem van arbeiderskapitalisme waarbij het personeel aandelen van het bedrijf verwerft en dus als aandeelhouder beslissingsmacht verwerft in de onderneming. Er zijn minstens twee verschillen. In Mondragon zijn de controlerechten niet gekoppeld aan de hoeveelheid aandelen die men bezit maar aan het persoonlijk lidmaatschap. En bovendien gaat het niet om verhandelbare aandelen maar om een persoonsgebonden lening aan het bedrijf. Wanneer de persoon het bedrijf verlaat, wordt de lening terugbetaald en verdwijnt het lidmaatschap en de aanspraak.

Maar niets is volmaakt. Een controversieel punt is het feit dat Mondragon gedurende de laatste tien jaar, vooral in de sector van de voedseldistributie, in toenemende mate beroep is gaan doen op arbeiders die geen lid zijn van de coöperatief. Een toegeving aan het kapitalisme? In zekere zin wel. Het gebeurde op nogal pragmatische gronden omdat men zich op deze wijze flexibeler kon aanpassen aan gewijzigde marktomstandigheden. Zo hoefde men geen leden van het coöperatief te ontslaan en kon men beter de conjuncturele schokken opvangen. In Mei 2003 besliste men echter deze praktijk terug te schroeven. Maximaal 15% van de arbeid mag nog bestaan uit niet leden waarbij aangeworven arbeiders na drie jaar de kans moeten krijgen om lid te worden. Het blijft niettemin een democratisch pijnpunt.

5.5. Democrativering als proces

Economische democratie is geen unidimensioneel concept. Het arbeiderscoöperatief Mondragon is slechts één model. En hoe voorbeeldig ook, het is evenmin volmaakt. Niet alle stakeholders hebben een stem. De consumenten, de lokale gemeenschap en het algemeen belang hebben geen directe stem in het interne beslissingsproces (wel zijn hun belangen beschermd via politieke wetgeving). Maar dit is niet wat ondernemers op afstand houdt. Mondragon heeft van meet af aan voor een systeem van arbeiderscoöperatief gekozen. Voor bedrijven die zich binnen de kapitalistische economie ontwikkeld hebben is deze optie niet langer voorhanden. Zij zijn aangewezen op andere modellen om een proces van democrativering op te zetten. Zijn er dus geen modellen van stakeholder democratie voor handen die meer ruimte laten voor aandeelhouderschap? En verder kunnen we ons de vraag stellen in welke mate democrativering beperkt moet worden tot ondernemingsparticipatie? Bevat democrativering geen bredere agenda?

Wat de bredere agenda betreft, wil ik even terugkomen op onze definitie van democratie. We stipten drie kenmerken aan: zelfbestuur, open debat en respect voor mensenrechten. Elk van deze kenmerken is een belangrijke toetssteen voor het democratisch karakter van een onderneming. Het voorbeeld van Oticon was een illustratie van verregaande democratische communicatie maar er was geen systeem van ondernemingsparticipatie op het vlak van eigendom. Sommige internationale ondernemingen onderschrijven gedragscodes (zoals de SA8000 code) die uitdrukking geven aan het respect voor mensenrechten. Deze codes bevatten bvb het verbod op kinderarbeid, het verbod op arbeidsdwang en het respect voor vakbondsrechten. Door deze rechten te respecteren zetten ondernemingen een beperkte stap in de richting van democrativering. De index voor democrativering is met andere woorden een complexe index met verschillende dimensies. Elke stap in de democratische richting is een positieve stap.

Maar terug naar vormen van ondernemingsparticipatie. Dit is hoe dan ook het meest heikele punt in het democratedebat. Zonder gedeelde macht en eigendom hebben we te doen met wat M. Kelly (1999) noemt een aristocratisch regime. De vorsten en eigenaars beschouwden zich vroeger als eigenaars van het land en gebruikten de arbeid van de bevolking om hun macht en schatkist te vergroten. Verlichte moderne vorsten beseften dat ze het land efficiënter moesten beheren en er belang bij hadden rekening te houden met de welvaart en motivaties van hun onderdanen. Maar verlicht bestuur is nog geen democratie. Het is veeleer het rijk van de technocraten. De democratie begint pas wanneer de onderdanen zelf een stem krijgen in het beleid en ertoe gevormd worden om verantwoordelijkheid op te nemen. Op bedrijfsvlak leven we nog voor een

groot deel in het predemocratisch tijdperk, het tijdperk van verlichte managers en geprivilegieerde aandeelhouders.

Maar zijn er andere modellen? In Duitsland bestaat sinds lang het systeem van Mitbestimmung. Arbeiders maken deel uit van de raad van toezicht die het management benoemt en controleert. Maar in het systeem van Mitbestimmung blijft het kapitaal de beslissende meerderheid behouden. Een Franse denkgroep uit Rennes (Guiol e.a., 2000) heeft een interessant participatievoorstel uitgewerkt waarbij kapitaal en arbeid elk voor de helft in de Raad van Bestuur zetelen en waarbij een procedure is voorzien om impasses te doorbreken. Dit is een voorstel dat juist het midden houdt tussen de kapitalistische onderneming en het arbeiderscoöperatief. Maar het is helaas maar een voorstel.

Een meer verrassende ontwikkeling is de snelle groei van de ESOP's in de Verenigde Staten. ESOP's zijn bedrijven die werken op basis van een Employee Stock Ownership Plan, dit betekent een systeem waarbij arbeiders minstens een deel van het kapitaal van een bedrijf in handen hebben (in een eerste fase meestal 30%). De overheid ondersteunt deze ontwikkeling sinds 1974 met fiscale voordelen wat ongetwijfeld de groei van ESOP's bevordert. Uit cijfers (Kruse 2002) blijkt dat in de VS 7,7% van de werknemers uit de privé sector in een ESOP werken. Men schat dat er tussen de drie à vierduizend ondernemingen (met meer dan 10 werknemers) zijn waarbij de werknemers de meerderheid van het kapitaal bezitten. Naast de ESOP's zijn er natuurlijk nog andere formules van participatie van werknemers in het kapitaal van hun onderneming. De ESOP formule maakt het mogelijk dat werknemers een familiaal bedrijf dat met opvolgingsproblemen kampt geheel of gedeeltelijk overnemen. Kenmerkend voor ESOP's is ook dat ze voor de betrokkenen meestal bijkomende vormen van pensionering voorziet. En het stimuleert arbeiders om zich als mede-eigenaars meer betrokken, gemotiveerd en deskundig in te zetten voor hun bedrijf. Merkwaardig dat in het land dat de kapitalistische economie als geen ander koestert zich op een bijna geruisloze manier een evolutie naar ondernemingsparticipatie voltrokken heeft.

Wanneer J.S. Mill in 1848 de coöperatieve onderneming het bedrijf van de toekomst noemde, dan was zijn argument zowel de hogere ethische kwaliteit als de productiviteit. Leidt economische democratie tot betere resultaten? Zijn bijvoorbeeld ESOP's productiever dan andere bedrijven? De conclusies van Kruse in een rapport voor het Huis van Afgevaardigden (2002) zijn leerzaam:

“The broad conclusions from over 70 studies of employee ownership in the past 25 years are as follows:

- 1. Studies are generally split between favorable and neutral findings on the effects of employee ownership on employee attitudes and firm performance, with very few negative findings.*
- 2. On average, employee ownership is linked to 4-5% higher productivity levels, and greater employment stability, growth, and firm survival.*
- 3. While employee ownership may often improve attitudes or performance, it clearly does not automatically improve these outcomes whenever it is implemented. The distribution of outcomes may be shifted in a positive direction, but the dispersion is probably as great among employee ownership firms as among other firms.*
- 4. Employee-owners generally do not sacrifice pay or benefits in exchange for employee ownership, and in fact are more likely than other employees to have diversified retirement plans.*

Het efficiëntieargument kan moeilijk uitgespeeld worden tegen economische democratie. Dit geldt niet alleen voor de Verenigde Staten maar ook voor ons land (zie het onderzoek van S. Cludts, 2002). De weerstand tegen economische democratie zit dus elders. Voor wie een goed gedocumenteerd verhaal over het wel en vooral het wee van ondernemingsparticipatie in Vlaanderen wil lezen, kan August van Put ‘Ondernemen in de twintigste eeuw’ (2004) erop nalezen: “Tot op vandaag, ook na de invoering van de Participatiewet van 22 mei 2001, is het voeren van een dergelijk beleid, zeg maar de invoering van een ESOP-stelsel naar Amerikaans model, in België nog steeds uitgesloten” (p.273). Waarom staan werkgevers en werknemers zo huiverachtig tegen economische democratie? Angst van werkgevers om de macht te delen en van werknemers om verantwoordelijkheid op te nemen? Een gebrek aan moed en verbeelding? Een tekort aan ondersteunende wetgeving en prikkels? De achterdocht van banken die dergelijke initiatieven niet wensen te financieren? Te weinig economische theorievorming over democratisch ondernemen? Vermoedelijk een opeenhoping van dit alles.

Een vaak gehoord argument uit de hoek van vakbondsleiders is dat economische democratie zal leiden tot een verwatering van de arbeiderssolidariteit. Economische democratie verplaatst immers de inspraak van arbeiders van het overkoepelend overleg naar de individuele onderneming en brengt daardoor een proces op gang dat de collectieve solidariteit uitholt. Ondernemings-participatie bindt bovendien de arbeider in grote mate aan de onderneming waarin hij participant is, en maakt hem daardoor erg kwetsbaar. Wat als zijn onderneming failliet gaat? Deze laatste vrees is zeker niet ongegrond, maar is de huidige situatie niet veel kwetsbaarder voor de

arbeider? Is het niet beter het eigen lot meer in handen te nemen? In de context van globalisering blijkt precies dat de arbeider in een kapitalistische onderneming minder dan ooit zijn lot in eigen handen heeft en dat de politieke correctie minder vat heeft op het globale marktspeel. Economische democratie is een ideaal waarbij de arbeider zijn lot en verantwoordelijkheid in handen neemt. Het vereist – zoals Mounier terecht beweert – een sterke syndicale beweging als waarborg en ondersteuning van het proces van interne bedrijfsdemocratie.

Besluit: geef ons bezielde ondernemers!

Wat onderscheidt bezielde ondernemers van rationele managers? Bij wijze van besluit probeer ik de leidende ideeën van dit essay nog eens samen te spinnen.

Niemand zal de factor bezieling versmaden. Zelfs niet de homo economicus. Zonder bezieling komt immers niet veel groots tot stand. Bezieling is aantrekkelijk omdat het de mensen aanzet om zichzelf te overtreffen, de creativiteit en verbeelding prikkelt, motiveert om hindernissen te overwinnen, coöperatief gedrag bevordert enz. Tekort aan bezieling leidt tot verzuring, zinverlies, blokkering van de communicatie en verlies aan productief vermogen. Iedereen zal dus wel de goede vruchten van de bezieling willen plukken maar weinigen zijn bereid om te zoeken naar de bronnen ervan. Rationele managementtheorieën vertellen weinig of niets over intrinsieke motivaties van mensen of over de rol van spirituele motieven in het ondernemen. Zij herleiden bedrijfsethiek al te vlug tot een strategische factor of tot een vorm van rationele investering. Alsof economische motivatie volstaat. Wie naar de bronnen van bezieling zoekt, zal die niet vinden in de economische, calculerende rationaliteit.

Bedrijfsethiek onder de vorm van stakeholder management, maatschappelijk verantwoord ondernemen of duurzaam ondernemen is gelukkig reeds in heel wat bedrijven ingeburgerd. In ieder geval zijn deze concepten essentieel voor de hedendaagse legitimatie en reputatie van een onderneming. In het essay heb ik echter de aandacht toegespitst op de paradox dat de bedrijfsethiek in de mate dat hij succesvol geïntegreerd wordt, leidt aan een ethische vervlakking. De intrinsiek ethische motivatie wordt in het proces van implementatie vaak ingeruild voor een bedrijfsstrategische motivatie. Met als gevolg dat de ethiek vernauwt tot een regulerende praktijk en zijn bezielende kracht verliest. Willen we de factor bezieling herstellen, dan moet de binnenkant van de ethiek meer tot zijn recht komen. Bergson leert ons dat spiritualiteit de bron is van bezielende ethiek.

Spiritualiteit is openheid voor het andere dan zichzelf, voor het scheppende, hetgeen ons overstijgt en inspireert. In die zin is het een goede humus voor menselijke creativiteit. En wat is ondernemen anders dan gedreven zoeken naar het scheppen van duurzame waarde? In de mate dat ondernemen een scheppende activiteit is, heeft ze een spirituele betekenis. Men kan deze spirituele dimensie van het ondernemen ver-

onachtzamen of negeren maar wie er zich voor openstelt, ontdekt een innerlijk surplus en gedrevenheid. Ik heb in dit essay geen specifiek christelijke invulling gegeven aan spiritualiteit. Maar niets belet – integendeel, alles pleit ervoor om het spirituele motief te enten op een joods-christelijke, boeddhistische, islamitische, ecologische of ander traditie. De rijkdom aan concrete inzichten die de Westerse en Oosterse spirituele tradities bieden voor de bedrijfsethiek – en die op veel punten convergeren – is veel te weinig verkend en onderzocht (zie bvb Zinbarg, 2001). Net zoals op andere domeinen wordt religie te eenzijdig als moraliserende en te weinig als bezielende factor gepercipieerd.

In haar prachtig boek ‘Mystiek en Verzet’ pleit D.Sölle voor democratisering van de mystiek (Bouckaert, 2004). Als personalist kan ik dit enkel maar toejuichen. Er zijn natuurlijk vele gradaties in de mystieke ervaring. Maar elke mens bezit het vermogen om zijn ‘dieper zelf’ te ontdekken en in harmonie te leven met al wat is. Dit spiritueel vermogen tot diepgang en verbondenheid maakt een mens tot persoon. Maar de ontwikkeling van dit vermogen vraagt discipline en concentratie. Punt hier is dat deze discipline niet alleen slaat op oefeningen in meditatie, ascese en inkeer. Van oudsher is er het monastieke ideaal ‘ora et labora’. Arbeid is een spirituele weg. Ieder arbeidend mens dient door zijn arbeid zijn spiritueel vermogen tot zingeving te ontwikkelen. Een onderneming als gemeenschap van arbeidende personen kan daarom niet anders dan in haar finaliteit democratisch zijn. Alleen op deze wijze wordt het scheppend vermogen van elke persoon erkend en ingeschakeld. Zonder economische democratie wordt de persoon op een meer of minder subtiele wijze dienstbaar gemaakt aan een systeem⁷.

Kenmerkend voor democratisch ondernemen zijn het Socratisch leiderschap en de utopie van democratisch zelfbeheer. Socratisch leiderschap mobiliseert het creatieve vermogen van mensen via de methodiek van paradoxen, intuïtief luisteren en argumentatieve dialoog. Economische democratie zet stappen in de richting van ondernemingsparticipatie, open communicatie en respect voor mensenrechten. Maar in beide gevallen is de kern: het inschakelen van de menselijke creativiteit in een proces van ondernemen dat kapitaalopbrengst en winst niet als finaal doel ziet maar enkel als instrument om door arbeid zinvolle en duurzame waarde te scheppen.

7 Of met de woorden van Mounier: ‘Door de existentie van vrije en creatieve personen tot uitgangspunt te verheffen, wordt in het hart van alle structuren een principe van onvoorspelbaarheid (imprévisibilité) binnen gebracht. Dit ont-wricht elke poging tot voltooide systematisering. Niets gaat meer in tegen het personalisme dan het zo vaak voorkomende streven naar een systeem van denken en handelen, dat automatisch oplossingen en aanbevelingen verschaft, het zoekproces verlamt, en de mens verzekert tegen onrust, beproeving en risico.’ (Mounier, 1949:430)

De utopie van economische democratie beoogt een radicalisering van de bestaande bedrijfsethiek. Zij interpreteert de stakeholdertheorie van de onderneming op een sterke wijze. Dit gaat veel verder dan ethische codes, een vriendelijk personeelsbeleid en een tevredenheidsonderzoek bij een of andere belangengroep. Economische democratie geeft reële macht en verantwoordelijkheid aan de stakeholders. Dat de economische werkelijkheid daar nog ver van af staat, betekent dat ethiek er niet is om hetgeen al bestaat goed te praten maar om bezielende idealen te creëren voor toekomstige generaties. Economische democratie lijkt mij één van de weinige, overblijvende alternatieve ideeën om het kapitalisme verder van binnen uit te humaniseren.

Referenties

Bergson H. (1941). *Les deux sources de la morale et de la religion*. Paris: Les Presses universitaires de France.

Bouckaert L. (1998). Mondragon, een experiment in ondernemingsparticipatie. In: *Streven*, maart.

Bouckaert L. (2000). Als de vos de passie preekt. Over opportunisme en vertrouwen in de bedrijfsethiek. In: **Vandevelde A.** (red.). *Over vertrouwen en bedrijf*. Leuven: Acco.

Bouckaert L. (2001). Bedrijfsethiek en democratie. In: **Bart Raymaekers B., van Riel G.** (red.). *Moeten, mogen, kunnen. Lessen voor de eenentwintigste eeuw*. Leuven: Davidsfonds, 186-201.

Bouckaert L. (2002). Reducing opportunism through moral commitment: the ethical paradox of management. In: **von Weltzien Hoivik H.** (ed.). *Moral Leadership in Action*. London: Edward Elgar, 84-97.

Bouckaert L. (2002). Spiritualiteit als publieke zaak. In: *Ethische perspectieven*, 12 (3-4): 210-222.

Bouckaert L. (2003). Spes, een spiritueel en maatschappelijk project, In: *Ethische Perspectieven*, 13 (3): 166-172.

Bouckaert L. (2004). Democratisering van de mystiek. Sölle's visie op maatschappelijk verzet. In: **Bouckaert L.** (ed.) *Mystiek en Verzet. Het testament van Sölle*. Antwerpen: Tertio; Spes Cahier 2: 25-34.

Bouckaert L. (2004). Dostoyevsky's Grand Inquisitor as a mirror for business ethics (with Rita Ghesquiere). In: *Journal of Business Ethics*, 2004; 53: 29-37.

Bouckaert L. (2004). Humanity in Business. In: **Verstraeten J., Duffy M.** (eds.). *Sustaining Humanity. An ethics agenda for European leaders today*. Leuven: European Ethics Network Co-ordination Centre: 99-109.

Bouckaert L. (2004). Pluralisme, democratie en spiritualiteit. In: **Opdebeeck H.** (red.). *Actief Pluralisme. Een antwoord op onverschilligheid?* Antwerpen: Tertio; Spes Cahier 1: 10-18.

Bouckaert L. (2004). Socrates en de kunst van het ondernemen. Voordracht Jan Tanghe Stichting, Brugge.

Bouckaert L. (2004). Spirituality and Economic Democracy. A personalist approach. In: **Zsolnai L.**(ed.). *Spirituality and Ethics in Management.* Mechelen: Kluwer: 51-58.

Bouckaert L., Löhr A. (eds). (1999). *The ethics of participation.* *Journal of Business Ethics*; 21 (2-3): 95-96.

Carrette J., King J., (2005). *Selling Spirituality. The silent takeover of religion.* London: Routledge.

Cludts S. (2002). Combining participation in decision-making with financial participation: theoretical and empirical perspectives. Leuven: Faculteit ETEW (Doctoraal Proefschrift).

Cludts S. (2002). *Werknemersaandeelhouderschap en sociaal kapitaal.* Diepenbeek: Congresboek van het 25e Vlaams Wetenschappelijk Economisch Congres.

Ellerman D. (1990). *The democratic worker-owned firm.* Boston: Unwin Hyman.

Frank K. (1999). *Luxury Fever.* New York: The Free Press.

Freeman E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach.* Boston: Pitman.

Frey, B.S. (1997). *Not just for money. An economic theory of personal motivation.* Cheltenham: Edward Elgar publishing.

Goleman D. (1996). *Emotionele intelligentie.* Amsterdam/Antwerpen: Contact.

Grün A. (2003). *Bezielend leidinggeven.* Tielt: Lannoo.

Guiol P., Lambert Y., Sabouraud O. (éd.). (2000). *La démocratie dans l'entreprise: une utopie?* *Panoramiques*; 46.

Heelas P., Woodhead L. (2005). *The Spiritual revolution. Why religion is giving way to spirituality.* Oxford: Blackwell Publishing.

Jensen F.D. (1996). *Ethics at work.* Siena: Research paper presented at EBEN Conference.

Jensen, F.D. (1996). *Ethics at work.* Siena: Research paper presented at EBEN Conference.

Kay J. (2004). *Forget how the crow flies.* *Financial Times*: 16 juni.

Kelly M. (1999). *Is maximising returns to shareholders a legitimate mandate?* San Francisco: Berrett-Koehler Communications.

Kruse D. (2002). *Research Evidence on Prevalence and Effects of Employee Ownership. Testimony before the subcommittee on Employer-Employee relations.* Washington: U.S. House of Representatives (Committee on education and the Workforce); February 13. (Tekst beschikbaar op www.ownershipassociates.com)

Lagae E. (red.) (2000). *Ontmoetingen waar je beter van wordt. Spiritualiteit van de ondernemer.* Brussel: VKW (cahier).

Mill J.S. (1917). *The principles of Political Economy,* London: Longmans, Green and Co.

Mill, J. S. (1917). *The Principles of Political Economy.* London: Longmans, Green and Co.

Mitroff I., Dencon E. A. (1999). *A spiritual audit of corporate America.* San Francisco: Josey Bass.

Mounier E. (1962). *De la propriété capitaliste à la propriété humaine.* In: *Œuvres.* Paris: Ed. du Seuil, tome 1.

Mounier E. (1962). *Manifeste au service du personnalisme.* In: *Œuvres.* Paris: Ed. du Seuil, Tome 1.

Spinosa C., Flores F., Dreyfus H.L. (1997). *Disclosing new worlds. Entrepreneurship, democratic action and the cultivation of solidarity.* Cambridge: MIT Press.

Tacey D. (2004). *The Spirituality Revolution, . The emergence of contemporary spirituality.* New York: Brunner-Routledge.

The European Commission. (2001). Green paper promoting a European Framework for corporate social responsibility. Brussels: The Commission of the European Communities.

Van Put A. (2004). Ondernemen in de twintigste eeuw. De geschiedenis van een kredietinstelling en haar financieel-economische omgeving. Tiel: Lannoo.

Verstraeten J. (2003). Leiderschap met hart en ziel. Spiritualiteit als weg naar oorspronkelijkheid. Tiel: Lannoo.

Whyte W. F., Whyte K. K. (1998). Making Mondragon: The growth and Dynamics of the Worker Cooperative complex. New York: Ithaca.

Zinbarg E. D. (2001). Faith, morals and money. What the World's religions tell us about the money in the market place. London: Continuum.

Zsolnai L.(ed.). Spirituality and Ethics in Management. Mechelen: Kluwer; 51-58.

voorheen reeds verschenen in de reeks monografie:

1. De economische toekomst van Europa

door Olivier Blanchard

2. De houdbaarheid van de welvaartstaat. De onmogelijkheid van het noodzakelijke

door Mark Eyskens

3. Het Bush-debacle

door Johan Van Overtveldt

Spiritualiteit, Bedrijfsethiek en Ondernemerschap

'We hebben nood aan bezielde ondernemers', zo stelt Luk Bouckaert in deze monografie. Bouckaert ontpopte zich de voorbije decennia tot een autoriteit inzake spiritualiteit en bedrijfsethiek. In deze monografie overloopt hij de gevaren die opduiken wanneer bedrijfsethiek herleid wordt tot het invoeren van een aantal opportunistische managementtechnieken. De auteur pleit voor een bedrijfsethiek met echte spirituele wortels. Inspiratie vindt hij bij het socratisch model dat hij verder vertaalt naar echte economische democratie. Bouckaert illustreert het geheel met enkele treffende voorbeelden.

vkW Metena

Vertrekkend vanuit een economische oriëntatie doet **vkW Metena** aan onderzoekswerk dat betrekking heeft op brede maatschappelijke problemen en discussies.

verantwoordelijke uitgever

vkW Metena
Sneeuwbeslaan 20
2610 Wilrijk

www.vkwmetena.be
info@vkwmetena.be