

Morele verantwoordelijkheid en cynisme

Epistemische overwegingen omtrent de eed voor managers¹

Jos Leys²

Abstract – Faced with declining trust in managers due to corporate scandals and blatant wrongdoing, future managers designed and promoted a solemn speech act: the MBA Oath for Managers. In this contribution, the presupposition and the content of that oath is scrutinized from an epistemic and from an ethical perspective. It is found that the presupposition does not hold and that the content of the oath is severely deficient on both counts. The MBA Oath is either a display of thorough misunderstanding of managerial agency or an instance of outright cynicism. Therefore, it is unsuited as means to restore or to enhance trust in the said occupation and managers that take the Oath should be shunned. The contribution concludes by drafting a down to earth alternative oath; it does not suffer from the ethical and epistemic criticism that showed the Harvard-version to be untenable and even noxious.



Introductie

Deze bijdrage gaat over de morele verantwoordelijkheid van managers. Meer specifiek zal ik de taalhandeling analyseren die bekend staat als de *Harvard MBA Oath for Managers* (vanaf nu de Eed in deze tekst).³ De Eed is een antwoord op het toeschrijven van morele verantwoordelijkheid aan managers als gevolg van het duidelijke wangedrag van sommige individuele managers, maar ook breder als reactie op de recente economische malaise en economisch-financiële rampen. Eerst zal ik verduidelijken wat ik precies onder “morele verantwoordelijkheid”

-
1. Dit papier werd gepresenteerd op de CEVI conferentie *Moral Responsibility: Analytic Approaches, Substantive Accounts and Case studies*, KANTL Gent, oktober 2010.
 2. Centrum voor Ethiek en Waardeonderzoek (CEVI), Universiteit Gent.
 3. Zie: <http://mbaoath.org>. De auteurs en oorspronkelijke promotoren van de Eed hebben er ook een boek over gepubliceerd: Max Anderson and Peter Escher, *MBA Oath. Setting a Higher Standard for Business Leaders*, Portfolio, 2010.

versta. Ik zal mijn technische gereedschapskist verder aanvullen met twee morele houdingen: de cynische houding enerzijds en de kynische anderzijds. Daarna zal ik ingaan op de meest opvallende kenmerken van de rol van de manager en zal ik aantonen dat management/managen niet gezien moet worden als een professie.⁴ Vervolgens zal ik op basis van een epistemische en ethische analyse aantonen – waarbij ik me zal baseren op en inzichten zal overnemen uit wat algemeen gezien wordt als het beste *mainstream* academisch werk omtrent bedrijfs- en managementstethiek⁵ – dat de Eed en het promoten ervan ofwel een mooi staaltje van onwetendheid is ofwel een onmiskenbare uiting van cynisme. In beide gevallen, zo zal ik argumenteren, zijn diegenen die de Eed afleggen niet geschikt voor het opnemen van een positie als manager – een wijze man immers vertrouwt zijn financiën niet toe aan de dwaas of aan de leugenaar. Ik rond deze tekst af met een voorstel voor een alternatieve Eed die niet vatbaar is voor de kritieken die ik op de Eed zal formuleren.

De vraag of er werkelijk zo een eed zou moeten bestaan, wordt hiermee veeleer vermeden dan beantwoord. Mijn interventie moet gezien worden als een constructief antwoord op een moreel fenomeen dat zich onmiskenbaar en snel verspreidt. Het fenomeen van de managers-eed is de laatste jaren sterk in de aandacht gekomen en grijpt om zich heen in de bedrijfswereld. De Eed kende zijn oorsprong aan de Universiteit van Harvard maar spreidde zich daarna al snel uit naar andere *business schools*. Duizenden managers hebben ondertussen reeds de Eed afgelegd. Dit soort van MBA alumni-eden zijn trouwens niet de enige types van eden die op de radar van de morele filosoof verschijnen. In Nederland, bijvoorbeeld, verplichtte de overheid het afleggen van een eed voor

-
4. Deze ietwat verouderde term is nodig om het onderscheid te maken met beroepsbezigheid waarmee men zijn brood verdient, in het Engels respectievelijk “profession” en “occupation”. Want natuurlijk is management een voorbeeld van dat laatste. Een professie daarentegen vereist dat aan een aantal voorwaarden is voldaan om de beroepsactiviteit als dusdanig te kwalificeren (zie verder). Het adjectief “professioneel” wordt, zowel in het Nederlands als in het Engels, voor beide gebruikt: om iets te kwalificeren als beroepsmatig of ook om iets te kwalificeren in relatie tot een professie. Maar dat mag ons misleiden (zie verder voor drogredeneringen).
 5. Academische opponenten, zoals bijvoorbeeld ‘stakeholderists’, ‘Corporate Social Responsibility’-aanhangers, ‘Corporate Citizenship’-aanhangers, enzovoort, zowel als praktijkmensen, zullen me hier waarschijnlijk van circulariteit beschuldigen. Maar dat legt de last verkeerd. Want wat ik als vanzelfsprekend aanneem in het argument vinden we terug in het huidige curriculum voor managers zoals dat aan *business schools* terug te vinden is. Het probleem ligt dus volgens mij bij hen. Het zijn zij die moeten kunnen uitleggen waarom de beloftes die we in de eed terugvinden de technische kennis ontkent zoals die aangeleerd wordt in de lessen die zij gevolgd hebben en op basis waarvan ze het MBA-certificaat hebben behaald.

bankiers.⁶ Zelfs de ‘aartsengel’ van de financiële industrie en één van de symbolen van het kapitalisme – een paradigmatisch voorbeeld ervan – de bekende Goldman Sachs-organisatie, heeft nu een eed opgelegd aan zijn werknemers, alhoewel het in dit geval de *The Goldman Sachs Business Principles* wordt genoemd.⁷

Morele verantwoordelijkheid, cynische en kynische houdingen

Het thema van de managerseed is belangrijk voor de discussie omtrent de morele verantwoordelijkheid van managers. Het gaat hier immers om een intens voorbereide taalhandeling waar veel van wordt verwacht.

We beoordelen het handelen van iemand als moreel verantwoordelijk indien die persoon op voorhand de ethische relevante aspecten van de handeling in relatie tot de rol die men heeft in overweging neemt, wanneer er dus *op voorhand* wordt kritisch wordt nagedacht over de doelen, de normen, de gevolgen en (als dat van toepassing is) de plichten die verbonden zijn aan de rol die men uit-

-
6. Een recent Nederlands boek over de lokale bankierscode (Hans Ludo Van Mierlo's Bankiers zweren bij geld uit 2010) focust op het kleine verhaal veeleer dan op de bredere analyse. Toch kan een inzicht in het proces hoe de bankierseed tot stand is gekomen ons helpen om te begrijpen waarom ook het resultaat van dit proces, zacht uitgedrukt, ethisch verdacht is. Een gelijkaardige case kan gemaakt worden als voor de MBA-eed. Maar er zijn verschillen. In tegenstelling tot de MBA-Eed, is deze bankierscode a) juridisch verplicht (alhoewel er geen verdere juridische gevolgen aan verbonden zijn) terwijl de MBA-Eed vrijwillig is en beperkt is tot de houders van een MBA-certificaat; b) de bankierseed wordt opgelegd aan alle werknemers van alle gecontroleerde financiële instituties, ongeacht hun functie, bezigheid of hiërarchische positie; en c) in de bankierseed wordt expliciet aangegeven dat de belangen van de klant zwaarder moeten doorwegen dan de belangen van de aandeelhouder. Dat zal er wellicht toe bijdragen dat het cynisme nog sterker om zich heen zal grijpen, vooral omdat het redelijkerwijs toch verwacht kan worden dat de bankiers ook in de toekomst opnieuw als falend zullen aanzien worden, gegeven dat de financiële crisis nog steeds aan de gang is.
 7. Zie: <http://www2.goldmansachs.com/our-firm/our-people/business-principles.html>. De relatie met de Eed is tweeledig. Ten eerste, de meeste werknemers van Goldman Sachs zijn houders van een MBA-certificaat. Ten tweede is er ook een link op het individuele niveau. John Paulson, de hedge fund manager, is één van de meest geprezen alumni van Harvard (maar geen praktiserende manager, gezien hij enkel een financiële portfolio beheert) en hij speelde een prominente rol in het schandaal over de CDO-marketing die Goldman Sachs aanzette tot het opstellen van het document. Maar ook hier zijn er belangrijke verschillen. Een belangrijk en zelfs verontrustend verschil met de MBA-Eed is dat Goldman Sachs zelfs 'integriteit en eerlijkheid' voorschrijft in het persoonlijke leven van zijn werknemers. Maar integriteit en eerlijkheid als echtgenoot, als ouder of tennis-speler zijn niet enkel irrelevant voor het functioneren als bankier. Het is ook duidelijk een intrusie in de privacy vanwege de werkgever-organisatie. De vermelding ervan ondermijnt de titel van het document. Dit onderdeel van de principes is bovendien verstoken van consensuele inhoud omdat meningen over wat integriteit in het privéleven betekent, uiteenlopen. Naast de irrelevantie en leegheid van dit 'principe' mankeert het Goldman Sachs-initiatief duidelijk plausibiliteit en haalbaarheid – wat er voor zorgt dat men de principes niet anders kan bejegenen dan met een vleugje morele humor.

oefent.⁸ In tegenstelling hiermee gaan we ervan uit dat iemand op niet moreel verantwoorde wijze handelt wanneer men enkel handelt uit gewoonte, uit een opwelling, uit instinct, uit emotie of onvrijwillig onder druk van de omstandigheden.

De morele verantwoordelijkheid van een persoon wordt geconstrueerd en aan deze persoon toegeschreven door anderen, *nadat* een handeling werd uitgevoerd. Bij deze constructie van morele verantwoordelijkheid wordt ook verwezen naar de doelen, normen, gevolgen en (als het van toepassing is) de plichten gerelateerd aan de rol die die persoon vervult. Morele verantwoordelijkheid is in deze vergelijkbaar met legale verantwoordelijkheid.⁹ Maar in tegenstelling tot legale verantwoordelijkheid, is morele verantwoordelijkheid enkel van toepassing op het sociale vlak: de persoon wordt beschuldigd, geprezen, bewonderd, verafschuwd, etc. als het resultaat van een proces. Dit proces van constructie en toeschrijvingen van verantwoordelijkheid is zelf ook weer een handeling die meer of minder spontaan kan zijn en gedreven kan zijn door emoties, instincten, particuliere interesses, enzovoort. Het proces van legale verantwoordelijkheid daarentegen is strikt onpartijdig, proceduraal en rationeel (of zou dat tenminste moeten zijn).

Iemand verantwoordelijkheid toeschrijven is een taalhandeling die al dan niet op een moreel verantwoorde manier kan plaats vinden. De taalhandeling is verantwoord wanneer die voorafgegaan wordt door en vergezeld is van reflectie over de normen, de doelen, de gevolgen van de handeling en (als het van toepassing is) de plichten van de betrokken partijen. Als dit het geval is, dan is de toeschrijvende taalhandeling een ethische praktijk, ongeacht of die uitgevoerd wordt door academici of niet-academici.

-
8. Ik meen dat deze opsomming volledig is, zeker wat zakenethiek betreft (ethiek die betrekking heeft op organisaties en op professionele activiteiten). Alle andere ethische concepten die hier een rol spelen, kunnen er immers van afgeleid worden. “Corrupt” of “niet integer” bijvoorbeeld verwijzen ofwel naar een schending van normen, naar het opgeven van een pertinent doel, naar het veroorzaken van ongewenste gevolgen of naar een combinatie daarvan.
 9. De predicatie “moreel” heeft geen zin voor mij, behalve dan om een onderscheid te kunnen maken met juridische verantwoordelijkheid. Omdat ‘verantwoordelijkheid’ op zich reeds een moreel concept is, is het adjectief – strikt gezien – pleonastisch. Vergelijk met de uitdrukkingen ‘de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven’ of met ‘maatschappelijk verantwoord beleggen’. De toevoeging van ‘sociale’ of “maatschappelijke” voegt niets toe buiten de uitnodiging om een semantische discussie aan te gaan. Er bestaat geen andere ‘verantwoordelijkheid’ dan de morele (of ethische) of legale verantwoordelijkheid. Een adjectief kan worden toegevoegd om duidelijk te maken in welk domein precies de vermelde verantwoordelijkheid van toepassing is: het kan betrekking hebben op sociale zaken, economische zaken, ecologische kwesties, culturele aangelegenheden en tal van andere zaken. Vandaar dat het gebruik van de uitdrukking ‘sociale verantwoordelijkheid’ om naar verantwoordelijkheid in culturele, economische of ecologische kwesties te verwijzen, verwarrend is. Daarom ook dat ‘juridische verantwoordelijkheid’ en (bijvoorbeeld) ‘ecologisch verantwoord’ verschillen in de manier waarop het adjectief bedoeld is om het begrip van de verantwoordelijkheid te kwalificeren: namelijk ‘volgens de wet’ en ‘met betrekking tot de ecologische dimensie’.

Uit mijn definitie volgt dat moreel verantwoordelijk handelen niet gelijk te stellen valt aan ‘het juiste doen’. Een moreel verantwoordelijk persoon kan verkeerd handelen omdat hij zich baseert op een foutieve redenering of omdat hij de situatie niet voldoende begrijpt. Moreel verantwoordelijk handelen is zelfs nog minder vergelijkbaar met “politiek correct” handelen. Dat betekent ook dat “(morele) verantwoordelijkheid” geen materiële inhoud heeft.

‘Verantwoordelijk handelen’ veronderstelt dat de agent op voorhand de ethisch relevante aspecten van de handeling in overweging neemt. Achteraf kan de agent verschillende redeneringen aanbrengen om zijn handelen uit te leggen en te legitimeren, om op die manier beschuldigingen te vermijden en deugd te claimen. We hebben hier echter te maken met een belangrijke informatie-asymmetrie: niemand behalve de agent zelf weet of hij behoorlijk nagedacht heeft alvorens te handelen. De enige manier om zeker te weten of een agent moreel verantwoord handelt, is wanneer deze op voorhand zijn redeneringen omtrent de handelingen met ons deelt. Maar zelfs dan blijft er natuurlijk nog steeds een informatie-asymmetrie bestaan omtrent intenties en motivaties. Vandaar precies dat cynisme steeds een mogelijkheid is, zoals we zo dadelijk zullen bespreken. Een kritische analyse van deze expliciete redeneringen kan meer duidelijkheid brengen over wat men kan verwachten van de specifieke moreel verantwoordelijke persoon. Niet alle redeneringen zijn even aanvaardbaar. Zich richten op inconsistente of incoherente doelen, verwijzen naar normen die niet van toepassing zijn, het verkeerd interpreteren van rollen en het inadequaat weergeven van gevolgen kunnen het onderwerp zijn van ethische evaluatie en kritiek.

De cynische houding ten opzichte van een moreel geladen discours is algemeen gekend. Cynici zijn van mening dat elk discours, ook dat van zichzelf, niet-authentiek is. Een moreel geladen discours is leugenachtig en dient enkel om de ware motivaties te verstoppen en de echte stand van zaken te verfraaien. De cynicus die zelf een moreel geladen discours brengt, is een bewuste hypocriet en denkt dat anderen dat ook zijn, behalve wanneer zij zichzelf misleiden: “Jij en ik weten beiden dat we hypocrieten zijn, maar laten we in weerwil daarvan doen alsof.”

Een minder bekende filosofische houding ten opzichte van moreel geladen discours is de kynische houding.¹⁰ De kynische scepsis over het moreel geladen discours is noch universeel, noch absoluut maar focust op het specifieke discours waarmee de kynicus geconfronteerd wordt. Kynici ontmaskeren hypocrisie door te wijzen op duidelijke contradicties of op inconsistenties tussen de taalhandelingen en de andere handelingen van de agent. Vaak wordt cynisme beleefd als een soort humor. Kynici mijden lange en uitgebreide argumentaties. Zij argumenteren met taalhandelingen die veel eenvoudiger zijn en zelfs primitief genoemd

10. Ik neem dit onderscheid over van Peter Sloterdijk, *Kritik der zynischen Vernunft*, Suhrkamp, 1983.

kunnen worden.¹¹ De fabel van Hans Christian Andersen over de nieuwe kleren van de keizer illustreert beide houdingen: hij toont zowel de algemene hypocrisie van het volk dat de niet bestaande kleren bewondert als de plotse onthulling van de naaktheid van de keizer door het niet gesofisticeerde kind.

De praktijk van cynisme brengt zelf cynisme voort. Als cynisme een onwenselijk sociaal fenomeen is, zoals ik aanneem, dan is cynisch handelen en cynisme verspreiden verwerpelijk op morele gronden.¹² Cynisme zorgt er in een organisatie bijvoorbeeld voor dat de motivatie van de werknemers afneemt en dat ze minder bereid zijn om de normen en het vooropgestelde doel te respecteren. Door de motivatie van de (voordien naïeve) leden aan te tasten, schaadt het de werking van de organisatie. De kynische praktijk daarentegen belicht enkel bepaalde hypocriete elementen en tast onze bereidheid om ons aan normen te houden of om verheven doelen na te jagen helemaal niet aan. Cynisme erodeert niet elk moreel geladen discours, maar diskwalificeert particuliere instanties ervan. De kynische praktijk veroorzaakt mogelijk beroering en verandert de situatie – net zoals in de fabel van Andersen.

Is management een professie?

Manager zijn is het aanwenden van de middelen van een organisatie in naam van de eigenaar van die organisatie. Een organisatie, in generieke zin, is een (tijdelijke) sociale structuur die gecoördineerde acties uitvoert in het licht van een bepaald doel dat extern is aan de organisatie.¹³ Het scala aan soorten doelen en de mogelijke combinaties met soorten van organisaties is oneindig: kleding voortbrengen door middel van een beursgenoteerde organisatie; publiek transport voorzien door middel van een combinatie van belastingen en klantenbijdrage; bescherming

-
11. Toch hebben kynische argumenten een lange traditie in filosofie. Toen Aristoteles argumenteerde voor het principe van non-contradictie (d.i. dat men niet kan beweren dat zowel x als de negatie van x volgen uit y), wees hij er op dat zijn tegenstanders zich niet houden aan wat ze zelf argumenteren: wanneer zij een put zien dan lopen ze er niet in, maar ze beweren wel dat er in vallen zowel goed als niet goed is of ze beweren dat er een put is en dat er geen is (Metaphysica 1008b14). Als een filosofische techniek goed bevonden is door Aristoteles, dan zou hij goed kunnen zijn voor eenieder en zeker voor de leek die geen geduld heeft voor excessieve filosofische subtiliteiten en scholastisch vermaak.
 12. Sommigen zouden zeggen dat cynisch handelen en cynische taalhandelingen uiten 'moreel onverantwoord' is maar mijn initiële definitie verhindert het gebruiken van de termen 'verantwoordelijk' en 'onverantwoordelijk' in deze betekenis.
 13. Zie het werk van Peter F. Drucker sinds de 1940' (en misschien in bijzonder zijn *Post-capitalist Society* uit 1993, pp. 43 ff.) en een leger van academici in zijn kielzog. Er kunnen organisaties bestaan binnen in een organisatie, zoals afdelingen en werkgroepen, waarvan dan vaak gezegd wordt dat zij een *interne klant* hebben – maar dit mag ons niet misleiden. Hun klant is extern aan hun (deel van de) organisatie. Het feit dat ze 'geconsolideerd' zijn in de boekhouding van een grotere organisatie en dat zij uiteindelijk onder hetzelfde bestuur werken sluit dit niet uit. Het punt is dat alle organisaties managers hebben en deze sub-organisaties dus ook.

voorzien tegen de nadelige financiële gevolgen van slecht weer door middel van een beleggingsfonds; enzovoort. Het is mogelijk dat de manager zelf ook de eigenaar van de organisatie is, zoals vaak het geval is bij kleine of middelgrote bedrijven. De eigenaar van de organisatie is echter vaker wel dan niet een derde partij die niet direct betrokken is bij de werking van de organisatie. De anonieme aandeelhouder van een beursgenoteerd bedrijf of de anonieme belastingbetaler van een publieke dienst zijn hier slechts enkele voorbeelden. In deze driedelige structuur is de manager de agent, de eigenaar de opdrachtgever en de organisatie het object¹⁴ van de fiduciaire relatie.¹⁵

Wanneer de eigenaar niet direct is betrokken bij de organisatie bestaat er een fundamentele informatie-asymmetrie tussen de opdrachtgever en de agent. De informatie-asymmetrie betreft de technische aspecten van de materiële activiteit (“expertise”), het feitelijk reilen en zeilen in de organisatie (*insider/outsider*) en de bestuurlijke intenties.¹⁶ Deze informatie-asymmetrieën, vooral die van het laatste type, brengen bijna onmiddellijk ethische thema’s met zich mee. Door de asymmetrie steunt de opdrachtgever-agent relatie fundamenteel op vertrouwen. Maar vertrouwen is moreel kwetsbaar. Vertrouwen kan geschonden worden door het misbruik van informatie, door grote schulden, door incompetentie, enzovoort.

Dat de manager de *agent* is van de opdrachtgever verwijst naar een *rol*, maar zo zal ik argumenteren, niet naar een *professie* op zich. In tegenstelling tot bijvoorbeeld een arts-patiënt relatie die ook op vertrouwen gebaseerd is, steunt de eigenaar-manager relatie niet op de ongelijke verdeling van noodzakelijke complexe kennis en technische expertise (zoals in de geneeskunde wel het geval is), maar op

-
14. Hiermee wil ik natuurlijk niet impliceren dat een organisatie enkel een object is. In metafysische zin is het een gebeurtenis. Ik wil ook niet impliceren dat er geen andere partijen bij betrokken zouden zijn, zoals de medewerkers, de leveranciers, de klanten, de omstanders, etc. Maar toch is hun aanwezigheid of afwezigheid ethisch gezien volgens mij niet relevant voor de beoordeling van de plichten van de manager ten opzichte van de opdrachtgever, ten opzichte van de eigenaar.
 15. Voor een heldere en grondige ethische exploratie van fiduciaire relaties en die van managers in het bijzonder, zie Alexei M. Marcoux (2003, 1-24).
 16. Vanuit een technisch oogpunt moeten intenties onderscheiden worden van motivaties (waarom een persoon een manier van handelen kiest, psychologisch) en doeleinden (controleerbare standen van zaken, de resultaten die worden nagestreefd of bedoeld). Ik gebruik ‘intenties’ hier in het kader van het nastreven van het doel en van het redeneren in functie van het bereiken van dat doel. Bijvoorbeeld: de intentie van een investeerder is de maximalisatie van de netto contante waarde van zijn belegging. Zijn motief kan hebzucht zijn of het opbouwen van een pensioen. De intentie van een donor is de verwezenlijking van bepaalde materiële doelen. Het kan zijn motief zijn om gezien te worden als een persoon die aan liefdadigheid doet en bezorgd is om het doel van die liefdadigheid, of om macht te verwerven door bestuurslid van een liefdadigheidsorganisatie te worden. Een doel is helemaal geen psychologische categorie, maar het kan wel worden toegeschreven aan een rol of zelfs aan een individu (cf. geluk bij Aristoteles). Doeleinden worden zowel aan organisaties als aan politieke organen toegeschreven (de staat / het algemeen welzijn), entiteiten die duidelijk geen psychologie bezitten. Vandaar dat het streven naar maximale winst niet te verwarren is met ‘hebzuchtig handelen’. Het verwijst ook niet naar de agenten (managers), noch naar de opdrachtgevers (beleggers).

het eenvoudige feit dat men niet alles zelf kan doen. Men delegeert het realiseren van de eigen doelen aan iemand anders en dit wordt bemiddeld door financiën: men financiert door het betalen van belastingen (in het geval van publieke diensten), men financiert door toewijzing van beleggingen in obligaties en aandelen (in het geval van bedrijven) of men financiert door middel van donaties (in het geval van not-for-profit organisaties). Ook taken binnen de organisatie worden gedelegeerd. Dit verklaart waarom niet enkel de hoogste *senior officer* van het bedrijf een manager is. In tegendeel, in onze huidige kennissamenleving, werkt bijna iedereen als manager, alhoewel de omvang en de discretionaire bevoegdheden van deze managers onderling sterk kunnen verschillen. Dit gegeven onderstreept het punt dat het vooral de epistemische overwegingen omtrent de informatie-asymmetrie van het tweede en derde type zijn die van belang zijn in de manager-eigenaar relatie. Het gaat hier niet om een ongelijke verdeling van een gespecialiseerde of professie-gerelateerde kennis of expertise. De kwetsbaarheid van de eigenaar vindt zijn oorsprong in de ongelijke verdeling van kennis over wat er daadwerkelijk gebeurt en over welke beslissingen er genomen worden in de organisatie en op de werkvloer.¹⁷

Management is daarnaast ook nog intrinsiek opportunistisch wegens het inherent responsief karakter ervan ten overstaan van voorspelbare en onvoorspelbare veranderingen in de omgeving van de organisatie. Om succesvol te managen moet men zich meer dan eens aanpassen aan grotendeels onvoorspelbare gebeurtenissen. Vandaar ook dat managen bepaalde houdingen (zoals toekomstgericht zijn, *open-minded* zijn, enzovoort) en bepaalde vaardigheden (zoals communicatievaardigheden, budgetteringsvaardigheden, enzovoort) vereist. In tegenstelling tot bijvoorbeeld bij geneeskunde en tandheelkunde is het bij managen echter niet nodig om een specifieke gespecialiseerde kennis te bezitten om een efficiënt manager te kunnen zijn. Een formele (academische) vorming (die verondersteld wordt deze kennis aan te leren) is noch een voldoende, noch een noodzakelijke voorwaarde voor een succesvolle managementscarrière. Wie management heeft gestudeerd en goede resultaten heeft behaald tijdens de opleiding aan een *business school*, heeft daarmee nog steeds geen garantie op goede resultaten in een latere managementloopbaan.

Een ander belangrijk verschil tussen professionelen (zoals artsen) enerzijds en managers anderzijds is dat managers onderling met elkaar in concurrentie treden. Ze zijn uiteraard elkaars concurrenten bij interessante vacatures maar de concurrentie gaat ook nog dieper dan dat. De organisaties die ze managen concurreren

17. Nogmaals, dit geldt ook voor de bestuurlijke delegatie binnen de organisatie. De meeste medewerkers van de organisatie zijn managers tot op zekere hoogte; de aanwezigheid van arbeid (de loutere uitvoering ten behoeve van anderen, zonder discretionaire bevoegdheid) neemt over het algemeen af in ons economisch systeem.

onderling voor financiering en cliënten. De managerrol bestaat erin de organisatie te besturen te midden van alle huidige en toekomstige concurrentie.¹⁸ Een succesvol manager zijn, bestaat uit het verkleinen van de kansen van andere organisaties en zelfs uit geslaagde pogingen hen te doen mislukken.

Dat management geen professe is, strookt ook met het feit dat management alom aanwezig is. Zo spreken we over productmanagement, veiligheidsmanagement, klantenmanagement, procesmanagement, segmentatiemanagement, operatiemanagement, enzovoort *ad infinitum*.

Management is daarom een rol en geen professe.¹⁹ Alle organisaties worden bestuurd en de meeste worden bestuurd in afwezigheid van de eigenaar die de fondsen voorziet. De managerrol bevat fiduciaire plichten ten opzichte van de afwezige eigenaar van de organisatie, maar de aanwezigheid van fiduciaire plichten maakt van een rol geen professe.

Managers in opspraak; *business school*-docenten als boeven

We hebben allemaal de financiële crisis mogen aanschouwen. Managers, en vooral die van financiële instellingen, worden hiervoor door het brede publiek verantwoordelijk gesteld. Dit lijkt ook wel plausibel, aangezien het slechte management van de financiële industrie ons in deze situatie heeft gebracht.²⁰ We kennen ook allemaal de spectaculaire faillissementen waarbij de managers als de schuldigen werden aangewezen – Ken Lay van *Enron* is hier een bekend voorbeeld van.²¹ Dit

18. Ook dit geldt voor een manager van een organisatie die zelf een onderdeel vormt van een grotere organisatie.

19. Academische verdedigers van de Eed slagen er niet in om het kennis- en expertiseghele te identificeren dat de epistemische kern van het beroep zou vormen. Ze zijn, zo meen ik, slachtoffer of van drogredeneringen, of ze verwoorden die zelf “To speak of the ‘professional obligations’ of individuals such as CEO’s and other executives is to imply that business management itself is a profession.” (Rakesh Khurana, Nitin Nohria and Daniel Penrice, “Management as a Profession”, *Center for Public Leadership Working Paper*, s.d., p. 4). Lees ‘role duties’ waar ‘professional obligations’ staat en vervang ‘CEO’s and other executives’ door een andere beroepscategorie: “To speak of the ‘professional obligations’ of individuals such as the mailman is to imply that mail delivery is itself a profession.”

20. Maar ook epistemisch gebrekkige regelgeving over ‘risicometing’, zoals vervat in de huidige Basel II en de toekomstige Basel III; corrupt professionalisme bij het behandelen van krediet; het ‘cooking the books’ door zowel particuliere organisaties als overheden; het algemene financieel analfabetisme en de menselijke neiging om financiële zeepbellen te blazen.

21. Merk op dat de Enron-zaak en de meeste andere beruchte mislukkingen (Parmalat, Ahold, L & HSP, WorldCom, etc.) als model kunnen dienen voor de slechte en illegale behandeling van de aandeelhouders. Het is de aandeelhouder die het eerste en belangrijkste slachtoffer is in al deze gevallen (en zelfs bij het BP-olie-drama) gezien alle andere partijen vergoed zullen worden uit de aandeelhouderfondsen. Het gaat niet enkel om diefstal en leugens, al deze schandalen zijn ook op te vatten als het verraad en het falen van de agenten ten opzichte van hun opdrachtgevers. Dit begrijpen en inzien, vormt een belangrijk onderdeel van opleiding tot manager. Begrijpen en inzien dat het positiegebruik van bepaalde individuen geen algemeen argument is tegen commerciële activiteiten of tegen bedrijfsorganisaties als zodanig lijkt mij vanzelfsprekend. Zoals de occasionele corruptie van parlementairen niet kan worden gebruikt als argument tegen de representatieve democratie als zodanig.

proces van toeschrijving van schuld en verantwoordelijkheid aan de managers brengt de *business schools* die deze managers opleiden en opgeleid hebben, in 'morele moeilijkheden'. Er wordt gezegd dat zij boeven en criminelen voortbrengen. Deze slechte reputatie is slecht voor *business* in het algemeen, en is dit zeker voor de *business* van de *business schools*. De waarde van een *Master in Business Administration* neemt af.²²

Je zou kunnen argumenteren dat de *business schools* dit over zichzelf afgeroepen hebben, door met de nu als 'criminelen' voorgestelde managers uit te pakken wanneer dezen zich op het hoogtepunt van hun succes en populariteit bevonden, dus voor hun wanpraktijken aan het licht kwamen. Ken Lay bijvoorbeeld werd in het *business school*-discours als voorbeeld en ideaal voorgesteld. Als de *business schools* niet geprobeerd hadden een graantje van de bewondering voor en aantrekkings van Lay en anderen mee te pikken, dan zouden ze daarna niet in verlegenheid gebracht geweest zijn en hadden ze nadien niet moeten delen in de schaamte en vernedering.

De wanpraktijken van sommige managers hebben er tot geleid dat vandaag de dag zowel de *business schools* als managers in het algemeen met wantrouwen worden bekeken en moreel worden gelaakt. Hoewel dit hele proces van morele appreciatie begrijpelijk is, meen ik dat dit proces van constructie van morele verantwoordelijkheid niet rationeel is. De boosdoeners waren immers individuele managers; het gaat over een aantal individuele alumni die verantwoordelijk waren voor individuele faillissementen en wanpraktijken. De meerderheid van de ondernemingen en managers hebben zich voorbeeldig van hun taak gekweten. Mocht het omgekeerde het geval zijn, dan onze 'economische beschaving' onmiddellijk imploderen en zouden onze levens opnieuw 'nasty, brutish and short' worden. Maar het is uiteraard best te begrijpen dat deze basale waarheid veel minder erkend wordt dan dat spectaculaire mislukkingen en verbazingwekkende misdaden opvallen.

Een analyse van de MBA-Eed

Het antwoord van de MBA-houders en hun docenten kwam in de vorm van een MBA Eed. De achterliggende gedachtegang voor het initiëren van zo een eed kan als volgt worden samengevat:

- de financiële crisis en de vertrouwensbreuk die ze tot gevolg had, is het resultaat van een slechte ethiek van de managers;

22. Philip D. Broughton observeert in zijn review van Anderson & Escher (o.c.), dat "During the author's time at Harvard, the value of their degree plunged. ... Business schools don't give refunds, so what do you do?" (*Financial Times*, April 22, 2010, p. 12).

- naar analogie met bijvoorbeeld de geneesheren die wel vertrouwen genieten, zou ook management een professie moeten worden, waardoor de vertrouwensbreuk zou kunnen helen;
- professies (zoals geneesheren) hebben eden (cf. de Eed van Hypokrates), dus ook ‘professionele’ managers zouden zo een eed moeten hebben;
- als wij als groep nu geen actie ondernemen door ons tot een professie te hervormen en een professie-gerelateerde eed te installeren, dan zal de overheid ingrijpen en zelf regulering uitvaardigen.²³

Deze gedachtegang resulteerde in de opstelling van een eed: de Harvard MBA eed. Zo een eed is een geschreven taalhandeling. Het is precies deze Eed die we hier aan een epistemische en ethische analyse willen onderwerpen om zo tot een oordeel te komen omtrent de problematiek van morele verantwoordelijkheid van managers en in het bijzonder van hen die de MBA eed afleggen.

Ik citeer de tekst hier in zijn geheel, zonder weglatingen, artikel per artikel en zal deze voorzien van commentaren.²⁴

Preamble: As a manager, my purpose is to serve the greater good by bringing together people and resources together to create value that no single individual can build alone. Therefore I will seek a course that enhances the value my enterprise can create for society over the long term. I recognize that my decisions can have far-reaching consequences that affect the well-being of individuals inside and outside my enterprise, today and in the future. As I reconcile the interests of different constituencies, I will face difficult choices.

De formulering van de preambule is, ten eerste, ietwat misleidend. In deze formulering lijkt het zo te zijn dat de manager de oprichter en de *eigenaar* van de organisatie is – of nog meer specifiek: door de formulering lijkt het alsof de manager een ondernemer-eigenaar is. Maar de “my” in de eed kan niet gelezen worden als een uitdrukking van eigendom (*genitivus possessivus*); het is een “my” zoals in “my

23. Deze gedachtegang werd verwoord door zowel managers als door de academische voorstanders van de Eed. Voor de eersten, zie bijvoorbeeld Andrew Sridhar, “The troubling aspects for an oath for business”, in: *Financial Times*, February 15, 2010, p. 11; voor een voorbeeld van de laatsten, zie bijvoorbeeld Rakesh Khurana & Nitin Nohria, “It’s time to Make Management a True Profession”, *Harvard Business Review*, October 2008, p. 70-77.

24. De precieze formulering van de Eed is sinds haar ontstaan aangepast. Er is vooral veel weggelaten, de helft van de tekst is gaandeweg achterwege gelaten. Volgens de auteurs zelf is dit “merely a matter of crafting the language” en is de oudere versie “fully compatible with the current language”. Het feit dat de auteurs nog sleutelen aan de tekst, versterkt mijn analyse en toont aan dat de auteurs zich moreel verantwoordelijk gedragen, dat wil zeggen zij nadenken over de doelen, de normen, de gevolgen en de plichten van de managementsfunctie, voor en na het afleggen van de Eed.

patient”. Het komt overeen met de eerste persoon als in “the organisation I manage”, “the organisation that employs *me* as a manager”. En inderdaad, de manager is een werknemer die mensen en middelen herverdeelt, niet om een hoger doel te dienen, maar om het doel van de organisatie te dienen zoals dat vooropgesteld is door de eigenaar.²⁵

Ten tweede, wil ik opmerken dat er hier een welbepaald type organisatie voorgesteld wordt als locus van management: de onderneming of de commerciële organisatie. In dit type van organisatie is de manager verantwoordelijk voor het maximaliseren van de *Net Present Value* (of NPV) van de organisatie, d.i. de waarde van de onderneming voor de eigenaars ervan.²⁶ Het is precies dit *financiële* doel wat een zakelijke organisatie zoals een onderneming verschillend maakt van andere types van organisaties zoals liefdadigheidsorganisaties of overheidsdiensten, terwijl deze twee laatsten dezelfde materiële doelen zouden kunnen hebben. Maar management als zodanig is niet noodzakelijk gericht op de maximalisering van NPV. Ook andere types organisaties worden ‘gemanaged’ en creëren resultaten die een individu niet op zijn eentje zou kunnen verwezelijken. De auteurs van de Eed zijn zich blijkbaar niet bewust van dat simpele gegeven.²⁷ Gezien de beperking tot management van commerciële organisaties is het opvallend dat de preambule niet uitdrukkelijk stelt dat het doel of de taak van de manager is om de waarde van de organisatie te maximaliseren.

Ten derde is het overbodig om in het geval van commerciële organisaties een verwijzing naar de lange(re) termijn in te lassen. Immers: NPV brengt de hele toekomst, vanaf nu tot in de eeuwigheid, in rekening aangezien *alle* toekomstige cash flows worden verdisconteerd. Mogelijk is de inlassing een poging om de wijdverspreide kritiek op het ‘kortetermijndenken’ te pareren.

Ten vierde vinden we in de preambule vage verwijzingen naar de “greater good” en naar “value... for society over the long term”. We kunnen deze vage noties niet kritiekloos overnemen. De vaagheid ervan zet integendeel aan tot het stellen van epistemische vragen: hoe zouden deze managers kunnen weten waaruit het hogere goed bestaat? Worden zij hierover geïnformeerd tijdens hun studies, zoals geneesheren opgeleid worden omtrent gezondheid? Het antwoord is natuurlijk dat managers helemaal geen speciale toegang hebben tot deze kennis over ‘het hogere goed’ en ‘het welzijn van de samenleving op de lange termijn’. Hun opleiding voorziet feitelijk niet in de kennis ervan en heeft ook helemaal niet de preten-

25. Zo ook voor managers van organisaties die een onderdeel vormen van andere organisaties.

26. Dit vormt onderdeel van het curriculum van de business school. Het wordt behandeld in cursussen over financiering, met name in de hoofdstukken die betrekking hebben op de onderneming (“corporate financing”).

27. In de preambule van de tweede versie wordt management meer expliciet beperkt tot de toplaag van, allicht grote, bedrijfsorganisaties: “As a *business leader* I recognize my role in society” (mijn cursivering).

tie dat te doen. Houders van een MBA-certificaat en managers hebben dus vanuit hun opleiding helemaal geen ‘speciale kennis’ meegekregen omtrent dit grotere goed en ze staan op gelijke voet met alle andere burgers bij het bepalen ervan. Het is dus ietwat bevreemdend dat de Eed het nu net als eerste doel van het managen aanduidt, terwijl het meer concrete doel verzwegen wordt.

Ten vijfde, de expliciete erkenning dat bestuurlijke beslissingen verreikende gevolgen hebben, nu zowel als later, is uiteraard correct. Maar het is ook een gemeenplaats die geldt voor al onze beslissingen. Deze verreikende gevolgen zijn niet specifiek voor de beslissingen van managers: trouwen of niet trouwen, kinderen krijgen of niet, een televisie kopen of niet, voor populistische politici stemmen of niet, etc. hebben allemaal belangrijke gevolgen in te toekomst. In werkelijkheid zijn de gevolgen van onze acties zo veelvoudig en zo verreikend dat we nooit zeker kunnen zijn dat we hen allemaal opgesomd en overdacht hebben. Deze eenvoudige waarheid rechtvaardigt argwaan: waarom niet specifieker en concreter zijn? Maar hoe dan ook, zichzelf eraan herinneren dat alle beslissingen gevolgen hebben, is op zich geen slechte zaak, dus genieten de auteurs van de eed hier het voordeel van de twijfel. Het creëert wel de verwachting dat er op dit punt zal worden teruggekomen in de artikels van de eed zelf.

Ten zesde, blijkbaar meent de eedaflegger dat hij daadwerkelijk de belangen van verschillende partijen dient en die kan verzoenen hoewel hij de moeilijkheid daarvan erkent. Het vermelden van de moeilijkheid roept een interessante epistemische vraag op: Op welke manier zal de manager de tegenstrijdige interesses verzoenen? Klanten zijn geïnteresseerd in de hoogste kwaliteit voor de laagste prijs; de leveranciers zijn geïnteresseerd in de hoogste prijs voor de laagste inspanning? Maar misschien is deze vermelding in de aanhef bedoeld om aan te geven dat het verzoenen van tegengestelde belangen behandeld zal worden in de eigenlijke artikels van de Eed. Indien niet en op zichzelf genomen, wekt de formulering veeleer de indruk van een politicus die belooft belangen te verzoenen dan wel die van een bediende die het doel van de organisatie wil realiseren., Dit type politicus is de goedaardige autocraat die boven de andere partijen staat: hij weet het het beste, hoewel het niet duidelijk is waar zijn kennis vandaan komt.

Na de preambule volgen dan de artikels van de Eed.

Artikel 1: I will act with utmost integrity and pursue my work in an ethical manner.

Dit deel van de taalhandeling is niets meer of minder dan de verwoording van een standaardaanname, namelijk dat men integer zal handelen en dat men zich goed zal gedragen. Maar ook hier rijst een vraag: wat is precies “zich goed gedragen” als

dat al niet gedekt is door integer handelen, i.e. het nastreven van de juiste doelen en het naleven van normen? Ofwel zweert men twee keer hetzelfde, ofwel belooft men nog iets anders bovenop de integriteit die je standaard mag verwachten. Dat zou, logisch gesproken, uitmuntendheid kunnen zijn, superieure deugdzaamheid die loutere integriteit overstijgt. Maar de context noopt niet tot deze interpretatie en indien ze terecht zou zijn, dan was een woordje uitleg op zijn plaats geweest. Dus de eerste clausule van de eed is ietwat pleonastisch.

Artikel 2: I will safeguard the interests of my shareholders, co-workers, customers and the society in which we operate.

Dit wordt vervolgens verder uitgewerkt:

I will endeavour to protect the interest of those who may not have power, but whose well-being is contingent on my decisions.

Terwijl de eerste zin van artikel behoorlijk duidelijk geformuleerd is, is de toevoeging veeleer verontrustend. Wie zijn deze machteloze mensen van wie het welzijn afhangt van de beslissingen van de manager? Welke macht wordt hier bedoeld? Is het misschien een gebrek aan macht veroorzaakt door de informatie-asymmetrie die gepaard gaat met organisaties? In dat geval zijn het de eigenaars van de organisatie, de partijen die de organisatie financieren, die machteloos, kwetsbaar en afhankelijk zijn. Hun welzijn is letterlijk afhankelijk van de beslissingen van de manager. Maar als dat zo is, waarom dan niet explicieter zijn in plaats van iets te beloven dat ook kan geïnterpreteerd worden als een overtreding op de fiduciaire plicht, zoals belangen van anderen boven die van de opdrachtgever plaatsen?

Wat betreft de belangen van de samenleving, moeten we er van uitgaan dat die zijn uitgedrukt in de wet en (tot op zeker hoogte) algemene gebruiken. Hoe anders zou de manager kunnen beslissen over het vrijwaren van de belangen van de samenleving? Zoals we hierboven aangaven, biedt een managementsopleiding geen toegang tot bijzondere kennis over het 'algemene goed'. Gezien conformiteit met de wet al impliciet beloofd was met de integriteit van artikel 1 en later heel uitdrukkelijk opnieuw herhaald wordt in artikel 4, is het redelijk te veronderstellen dat er hier iets anders mee bedoeld wordt. De eedaflegger heeft toegang tot kennis over de belangen van de samenleving, los van de wet. Opnieuw spreekt hij voor zijn beurt en doet zich voor als een goedaardige autocraat.

De eerste zin van het artikel is enkel begrijpelijk indien 'safeguarding' een andere betekenis heeft al naargelang de verschillende partijen die men op het oog heeft. Wanneer het gaat over de aandeelhouders, dan is het belang dat moet worden gevrijwaard het onverkort nastreven van een welbepaald doel, de maximalisatie van de waarde van de onderneming. Wanneer het gaat over de andere

partijen, dan bestaat de bescherming van de belangen er in de contracten getrouw en onverkort na te leven en legitieme verwachtingen niet te logenstraffen. Als dit niet de betekenis van het artikel zou zijn en als de belangen van alle genoemde partijen betrokkenen een gelijke status krijgen, dan is dit artikel simpelweg niet bruikbaar als leidraad voor het handelen voor managers.²⁸ Waarom dan die interpretatiemogelijkheid toelaten en waarom het laten klinken als een belofte die, gezien de opleiding van managers, epistemische onzin is? Indien we een welwillende interpretatie aannemen van ‘safeguarding’, dan is de formulering van dit artikel technisch gesproken inferieur want dan haalt het doelen en normen (en gevolgen) door elkaar. Als we een minder welwillende interpretatie aannemen, dan is de spreker in verwarring over zijn positie in de organisatie (werknemer) en in de samenleving (een burger tussen de anderen), negeert hij de inhoud van de MBA-opleiding en pleegt hij inbreuk op zijn fiduciaire plicht.

Artikel 3: I will manage my enterprise in good faith, guarding against decisions and behaviour that advance my own narrow ambitions but harm the enterprise and the people it serves.

Dit wordt als volgt toegelicht:

The pursuit of self-interest is the vital engine of capitalist economy, but unbridled greed can be just as harmful. I will oppose corruption, unfair discrimination, and exploitation.

Dit is opnieuw een gemeenplaats. Zeggen dat men zijn of haar taak in ‘goed vertrouwen’ zal uitoefenen is het verwoorden van een standaard veronderstelling. Deze verwachting nog een keer uitspreken roept eigenlijk meer achterdocht op dan dat het wantrouwen wegneemt.

De verwijzing in dit artikel naar het mogelijk misbruik van de discretionaire macht van de manager in de fiduciaire relatie is terecht en pertinent. De toelichting is dat niet. De ‘enge’ of misschien beter ‘persoonlijke’ ambities van managers zijn niet beperkt tot financiële ambities (‘greed’) – zij zouden ook betrekking kunnen hebben op economische macht (‘unbridled empire building’), een hang naar beroemdheid (‘unbridled media exposure’), het najagen van populariteit of politieke macht, etc. Slechts één enkel voorbeeld geven in de toelichting is onhandig. Zeker wanneer het gebruikt wordt om het samen te voegen met een duidelijke waarheid over economische geschiedenis, namelijk dat het nastreven van winst vitaal is voor de hedendaagse economieën. ‘Winst’ aanduiden met het meer

28. Dit is een onderdeel van de managementopleiding. Zie voor het operationeel perspectief Michael C. Jensen (2001) en Marcoux (2003) voor een ethisch perspectief.

algemene “eigenbelang” suggereert evenwel verkeerdelijk dat alle eigenbelangen binnen het economische domein vallen. Dat is zeker niet het geval en dit wordt bovendien ook niet op die manier voorgesteld in cursussen over klantenpreferenties in het curriculum voor managers (in het bijzonder in de cursussen over marketing). Het gelijkstellen van “unbridled greed” (een morele eigenschap van een persoon voor, tijdens en na het kapitalisme, met betrekking tot materiële of financiële bezittingen) met “self-interest” zegt wellicht meer over het karakter van degene die spreekt.

De verwijzing naar de “kapitalistische economie” en de impliciete omarming ervan maken dat de Eed niet bruikbaar is in samenlevingen die zichzelf als niet-kapitalistisch beschouwen. Het spreekt daardoor de redenering waaruit de Eed ontstond, tegen: als een professie een Eed zou moeten hebben (zoals geneesheren er één hebben), dan zou de Eed vrijwel invariabel moeten zijn. Dit wil zeggen dat ze op gelijke manier toepasbaar zou moeten zijn in verschillende samenlevingen en in verschillende politieke omstandigheden.²⁹ De associatie van het kapitalisme met hebzucht is bovendien inadequaat: in de oudheid en in de middeleeuwen waren er ook hebzuchtige mensen. Wat kapitalisme anders maakt is niet zozeer de aanwezigheid van particuliere persoonlijke motieven zoals hebzucht, maar veeleer de instituties van privaateigendom en de economische competitie via markten.

De toevoeging over corruptie, oneerlijke discriminatie en exploitatie lijkt los te staan van de hoofdclausule en de voorafgaande gedachte. Dit technisch mankement, deze willekeurige toevoeging, roept veeleer wantrouwen op dan dat het zekerheid wekt over helder begrip en de goede intenties van de opstellers.

Artikel 4: I will understand and uphold, both in letter and in spirit, the laws and contracts governing my own conduct and that of my enterprise.

Voor de derde keer spreekt een standaardaanname uit die bovendien niet specifiek is. *Alle* burgers en beroepsbeoefenaars worden verwacht de wet na te leven en de verbintenissen die zij aangaan na te komen.

Artikel 5: I take responsibility for my actions, and I will represent the performance and risks of my enterprise accurately and honestly.

Dit artikel combineert twee verschillende ideeën. Het eerste deel gaat over verantwoordelijkheid. Maar het is onduidelijk of de eedaflegger belooft dat hij verant-

29. Er bestaan weliswaar verschillende versies van de Eed van Hippocrates. Maar een arts die de ‘Belgische’ eed van Hippocrates heeft afgelegd, zal het opvatten als een eed met een gelijke toepassing in alle samenlevingen en omstandigheden. Bij de MBA-eed is het niet eenvoudig te zien hoe de eedafleggers op een ‘kapitalistische’ manier kunnen besturen in een regime dat zichzelf niet als zodanig inschat.

woordelijk zal handelen (zoals eerder in deze tekst gedefinieerd) of dat hij erkent dat hij verantwoordelijk zal gehouden worden. In het eerste geval zou het enkel een herhaling zijn van wat standaard verondersteld wordt. In het laatste geval is het enkel een vaststelling die niet specifiek voor managers geldt. Ik kom op dit laatste verder nog terug.

Het tweede deel betreft de informatie-asymmetrie met betrekking tot de *insider-outsider* problematiek. Deze asymmetrie is inderdaad eigen aan de managerpositie en het behoort tot de kern van de fiduciaire rol. Men zou echter kunnen zeggen dat ook hier een triviale standaardaanname wordt verwoord omdat het nu eenmaal wettelijk verplicht is pertinent en eerlijk te rapporteren.

Artikel 6: I will develop both myself and other managers under my supervision so that the profession continues to grow and contribute to the well-being of society.

Artikel zes formuleert een zelf-bewierokende belofte: goed managen en nog beter managen draagt bij tot het welzijn van de samenleving. De persoonlijke ontwikkeling van de manager voegt echter niets toe aan de ontwikkeling van het beroep in de zin dat het iets zou toevoegen aan een groeiend geheel van kennis. In tegenstelling tot geneeskunde, is de managerpraktijk steeds opportunistisch, inspeland op unieke en onherhaalbare omstandigheden.

Artikel 7: I will strive to create sustainable economic, social, and environmental prosperity worldwide.

Deze ambitie wordt verder uitgewerkt:

Sustainable prosperity is created when the enterprise produces an output in the long run that is greater than the opportunity cost of all the inputs it consumes.

In de hoofdclausule wordt de traditionele drie-eenheid vermeld: economische, sociale en ecologische voorspoed.³⁰ Maar andere vormen van 'prosperity' zoals culturele, politieke, juridische, esthetische en andere vormen van welvaart worden niet vermeld – wellicht omdat deze minder prominent voorkomen in het vijandige, anti-commerciële discours waarop de Eed een antwoord wil bieden. Misschien is het weglaten ervan nog niet zo slecht, want deze vormen van welvaart

30. Deze drie-eenheid heeft zichzelf een plaats gevonden in het populaire en wetenschappelijk denken in de nasleep van de publicatie van *Our Common Future* van de Wereld Commissie voor Milieu en Ontwikkeling (1987). Het rapport zelf is iets subtieler en vermeldt ook andere dimensies van geluk.

liggen buiten het bereik en perspectief van de individuele manager en buiten de competentie van de commerciële organisatie waarvoor hij werkt. Maar is dit ook niet zo voor de vormen van welvaart die wel vermeld worden? Het epistemische probleem waar we al een paar keer naar verwezen, duikt hier opnieuw op, zij het onder een andere vorm: Hoe kan de manager toegang hebben tot kennis over deze holistische welvaart die bovendien wereldwijd van aard is? Het idee dat managers zich niet moeten bezighouden met de belangen van hun werkgeversorganisatie maar veeleer met de hele toekomst van ons allemaal, veronderstelt dat de managementopleiding hen hierop zou voorbereiden. Maar dat is op dit moment duidelijk niet het geval. Vanuit dit gezichtspunt is de Eed prematuur te noemen.³¹

De verduidelijking is bedoeld om aan te geven hoe zo een ‘sustainable economic, social, and environmental prosperity’ wordt voortgebracht.³² Deze keer wordt er een criterium voorgesteld. Als we dit grondig lezen, stelt dit criterium dat de onderneming *winstgevend* moet zijn: de kosten van de input moeten meer dan gecompenseerd worden door middel van de inkomsten. Andere interpretaties van de clausule zijn onzinnig. Als we dit onderdeel van het artikel interpreteren als de vergelijking van financiële variabelen (opportuïteitskosten) met niet-financiële variabelen (de output op lange termijn als een “overall effect”) is het duidelijk betekenisloos. Als, anderzijds, “opportuïteitskost” geïnterpreteerd wordt in een fysieke zin veeleer dan in een financiële, is het even betekenisloos omdat kosten die reëel zijn maar niet opgenomen zijn in de boekhouding niet meetbaar zijn, waardoor het onmogelijk is om de vermelde vergelijking in te vullen. In beide gevallen stuiten we dus op een epistemische onmogelijkheid.

We kunnen besluiten dat de manager ofwel belooft de onderneming (op lange termijn) op een winstgevende manier te besturen (wat inderdaad de taak is van de manager, maar eigenlijk al gedekt wordt door artikel 3), ofwel een ijdele en lege belofte maakt omdat het doel onmeetbaar is (indien het al geen complete epistemische illusie zou zijn). Ofwel wordt in dit artikel het echte NPV-doel van de ondernemingsorganisaties naar voor geschoven (maar dan op een wel erg hoogdravende manier) ofwel is de epistemische naïviteit van de eed ronduit ergerlijk te noemen.

31. Business ethici die zo’n holistisch doel promoten voor bedrijfsorganisaties dringen daarom aan om holisme te introduceren in bedrijfseducatie. Zie bijvoorbeeld Waddock & McIntosh (2009, 295-325). Het is veelzeggend dat die auteurs deze opleiding niet enkel voor bedrijfsmanagers overwegen, maar ook voor politieke en andere leiders. Inderdaad, als dit holisme epistemisch haalbaar was, dan zou er geen reden zijn om het te beperken tot managers – alle beroepen zouden hier baat bij hebben.

32. De definitie is enigszins dubbelzinnig. Enerzijds lijkt de definitie te impliceren dat duurzame welvaart enkel voortkomt uit “de onderneming”, anderzijds lijkt het te refereren naar de meting van de specifieke of particuliere bijdrage (winst in het boekhoudkundige schema) ervan. Hoe dan ook, de verwoording is niet geschikt voor de activiteiten van managers van andere soorten organisaties, zoals ziekenhuizen, universiteiten, etc.

Artikel 8: I will be accountable to my peers and they will be accountable to me for living by this oath.

Misschien zal dit inderdaad het geval zijn in de toekomst. Procedures en sancties die gebruikelijk zijn in de zelfregulerende praktijken van echte professies zijn nog niet bedacht en ingesteld voor managers. In tussentijd is de belofte veeleer prematuur behalve als we “will be accountable” zouden begrijpen als verwijzend naar een vaag sociaal proces van wederzijdse morele appreciaties dat resulteert in “no longer be invited to reunion, ... and ..., hopefully be shunned by those who adhere”.³³

In afwachting van eventuele procedures en mogelijke sancties voor hen die de richtlijnen vervat in de eed niet naleven, lijkt verwijderd worden van de lijst van managers die de Eed hebben afgelegd, voorlopig misschien wel de strengst mogelijke sanctie. Bovendien is het vaststellen van inbreuken tegen de eed zeer moeilijk, omdat dit een consensus veronderstelt over de correcte interpretatie ervan en over wat het naleven van de eed in de praktijk precies impliceert. Maar dit lijkt epistemisch zeer problematisch, zo niet onhaalbaar.

Wat er ook van zij, deze ‘toerekeningsvatbaarheid-onder-gelijken’ zou best begrepen worden als een supplement bovenop de juridische verantwoordelijkheid (tenminste voor de hiervoor pertinente artikels van de Eed) en verantwoordelijkheid ten overstaan van hun werkgevers, die beide gelden ongeacht of men de Eed heeft gezworen of niet. Trouwens, managers die een straf uitzitten, zijn uiteraard niet in staat om studentenreünies bij te wonen en worden er waarschijnlijk ook niet voor uitgenodigd. En de manager die in het verleden herhaaldelijk ontslagen werd omdat die er niet in slaagde zijn fiduciaire verantwoordelijkheden tot een goed einde te brengen, is waarschijnlijk ook niet de populairste alumnus van MBA scholen.

Artikel 8 is het laatste artikel.

Maar er is misschien nog meer waarover men kan zweren. Wat *niet* behandeld wordt door de Eed is één van de meest populairste thema's en nog wel één dat sterk moreel geladen is, is de *verloning* van managers. De Eed zegt hierover niets. In de Eed wordt ook niet verwezen naar de handel met voorkennis op de financiële markten, nochtans een zeer specifiek thema voor managers van bedrijfsorganisaties. Daartegenover staat dat de auteurs zich onthouden hebben van populaire taalgebruik zoals “the social responsibility of corporations”, “sustainable development”, “the triple bottom line”, “corporate citizenship”, en “stakeholders” en dergelijke meer. Enerzijds was dit een wijze beslissing want deze noties zijn zeer

33. N. Craigh Smith, INSEAD professor ethiek en sociale verantwoordelijkheid, geeft in een ex officio communicatie ter verdediging en promotie van een gelijkaardige Eed toe dat het intrekken van de manager licentie geen sanctie kan zijn, maar hij vermeldt de geciteerde sociale sancties: <http://knowledge.insead.edu/contents/csr-mba-oath-091125.cfm>.

vaag en hen gebruiken zou de auteurs in oneindige debatten over hun betekenis en inhoud laten verzanden. Zij zijn bovendien oppervlakkig van aard in de mate dat het modegrillen zijn die vermarkt worden door *consultants* en quasi-academici. Anderzijds zijn de opstellers van de Eed daardoor ook aan de mogelijkheid voorbij gegaan om meer specifiek te zijn over de operationele inhoud van sommige artikels uit de Eed. In de Eed vinden we niet terug dat de manager zich er bijvoorbeeld toe verbindt om in zijn managementspraktijk te rapporteren over het bestuur, over de mensenrechten, en over ecologische en andere dimensies van de organisatorische werking volgens de regels die uitgezet zijn door het *Global Reporting Initiative*. Of zij hadden een engagement kunnen inlassen om in 'hun' organisatie ISO 26000 implementeren, een gestandaardiseerde poging die gericht is op het in acht nemen van 'social responsibility' volgens de denk- en handelwijzen die gebruikelijk zijn in kwaliteitsvol bestuur.³⁴ Deze zaken toevoegen aan de Eed zou er duidelijke consequenties en operationele inhoud aan geven zonder al te veel te beloven over de te verwachte resultaten. Het eerste gaat enkel over de toewijzing van bronnen aan extra rapportering over niet financiële presentaties en gevaren; het tweede gaat over de toewijzing van organisatorische bronnen aan enkele additionele bestuurlijke dimensies van de organisatorische werking. De toevoeging ervan zou eventuele toekomstige werkgevers van de managers die de Eed na hun studies hebben afgelegd, informeren over de praktische consequenties die het in dienst nemen van iemand die de Eed heeft afgelegd zou hebben en zo een duidelijk verschil maken tussen de repercussies van het aanwerven van een manager met of een manager zonder eed. Want in elk geval gaat iemand die een manager aanstelt, ervan uit dat de kandidaat in kwestie integer zal handelen, te goeder trouw is, de wet begrijpt en naleeft, verantwoordelijkheid neemt en waarheidsgetrouw rapporteert.

Beoordeling van de Eed

Na de kritische commentaar op wat er staat en na het aanstippen van lacunes en gemiste kansen, is het mogelijk om een omvattende evaluatie te geven.

De Eed is een doordachte taalhandeling, een ernstige verklaring van ambitie en intentie gelinkt aan de veronderstelling (of ambitie) dat (bedrijfs)management een professie is vergelijkbaar is met andere professies zoals bijvoorbeeld de artsenij. Die veronderstelling is fout (en aanmatigend), voornamelijk omdat succes in management niet berust op het beheersen van een kennisgeheel waarover leken niet beschikken.

34. Uitgegeven door de International Organization for Standardization (<http://www.iso.org/iso/home.html>), zij het na de lancering van de eed.

Wanneer we de Eed begrijpen als een uitdrukking van een ambitie en intentie, dan levert dat een veeleer angstaanjagende lezing op: pas afgestudeerde managers zien zichzelf veeleer als verlichte politici dan als nederige dienaars van de organisatie waarvoor zij werken.

Het is duidelijk dat de auteurs van de Eed bij het opstellen ervan beïnvloed zijn geweest door de populaire opinie omtrent ‘managers’ en door de wijdverspreide negatieve gevoelens naar aanleiding van de talloze bedrijfschandalen en bedenkelijke bedrijfspraktijken die aan het licht zijn gekomen. Ook de rommelige manier waarop verantwoordelijkheden voor deze crisissen en wanpraktijken werden toegeschreven aan ‘managers’ zal een invloed hebben gehad. De herhaalde belofte van ‘integriteit’ en het herhaaldelijk uitspreken van (dezelfde) standaardaannames kunnen aan het eerste worden gelinkt. De preambule en de artikels 2 en 7 zijn symptomatisch voor het tweede. De heuristiek voor de tekst van de eed lag in de populaire opvattingen omtrent de ‘morele verantwoordelijkheden van de managers voor de crisis’, veeleer dan een degelijke analyse van de specificiteit van de managers-rol. De gevolgen daarvan zijn weinig fraai. In de eed zoals die nu is geformuleerd, zien we dat managers de ware aard van de organisaties waarvoor ze werken en die bestaan om één welbepaald doel te realiseren, verdoezelen. Meer in het bijzonder miskennen of verdoezelen ze de specifieke aard van bedrijfsorganisaties, die bestaan ter realisatie van één enkel doel, namelijk de klanten voorzien van een dienst of product om zo de NPV van het bedrijf te maximaliseren. In plaats van een duidelijke bevestiging te leveren van wat een organisatie is en wat ‘manager zijn’ voor een organisatie betekent, hebben de opstellers van de Eed een populistische route genomen door het uitschrijven van beloften zonder gewicht en betekenis.

Wanneer die beloftes vanuit een epistemisch perspectief geanalyseerd worden, blijken ze ofwel gebaseerd op de veronderstelling van een bovennormale toegang tot kennis omtrent de inhoud van wat bedoeld wordt met het ‘publieke goed’ en onze ‘gemeenschappelijke toekomst’, of hebben de beloftes in het algemeen geen operationele inhoud. Beloven iets te doen waar je niets van afweet (en dus zonder middelen om na te gaan of je op de juiste weg bent, of je goed bestuurt) is ofwel idioot ofwel cynisch.

Bekeken vanuit een ethisch perspectief, hebben we het vervagen van doelen en normen aangetoond, het aannemen van additionele en tegenstrijdige doelen zonder hierbij aan te geven hoe deze zich onderling tot elkaar verhouden bekritiseerd en het onderberedeneren van de gevolgen aangegeven. De ethische specificiteiten en verantwoordelijkheden die behoren tot de fiduciaire rol zelf blijven hierdoor verborgen achter onduidelijke beloftes aan derde partijen.

Vanuit een moreel perspectief wil ik opmerken dat het falen van individuele managers zoals dat bij de talloze schandalen is gebleken ofwel bijna ofwel ronduit

crimineel was (zich overmatige voordelen toekennen, diefstal, ...). Telkens was het ook een voorbeeld van onverantwoordelijk beheer van de belangen van de aandeelhouder.³⁵ Maar reageren, zoals in de eed wordt gedaan, door te beloven voortaan ook nog eens de belangen van andere partijen te gaan dienen, is duidelijk inadequaar, zelfs indien dit epistemisch helder en praktisch haalbaar zou zijn.

We kunnen daarom besluiten dat de auteurs van de Eed geen ethische competentie hebben getoond bij het opstellen ervan. Ze verstaan blijkbaar de rol van de manager niet. Ze formuleren brede verantwoordelijkheden maar maken niet duidelijk wat hier precies mee wordt bedoeld, en ze halen doelen en normen door elkaar.

Ofwel zijn de opstellers van de Eed ethisch incompetent, ofwel zijn ze dat niet. Als ze dit niet zijn, dan zijn ze bewust een “politiek correct” discours aan het vormen door middel van cynische marketing. In beide gevallen, zo meen ik, zijn ze niet geschikt om een manager-positie in te nemen. Het is altijd aangewezen om te vermijden met incompetente mensen samen te werken. En zelfs al is men zelf een cynicus, dan nog zal is het niet verstandig om je eigen bezittingen, belegd in de organisatie waarvan je eigenaar bent, toe te vertrouwen aan iemand die tegen je liegt door deze Eed te zweren.

Vandaar mijn conclusie. De Eed, zoals die nu is geformuleerd, is slecht voor organisaties, voor bedrijven en voor het begrip van management. Meer zelfs, als je van mening bent dat het verspreiden van cynisme en populisme sociaal onwenselijk is, dan is de marketing van de Eed ook negatief voor het publieke belang. De opstellers van de Eed kunnen hun moreel doel, namelijk herstel van het vertrouwen in ‘managers’ niet realiseren.

De populariteit die de Eed nu geniet in managementkringen, wekt daarom veeleer verontrusting dan voldoening op.

Voorstel voor een alternatieve taalhandeling

Het is duidelijk dat management nooit een professie kan zijn vergelijkbaar met bijvoorbeeld geneeskunde, advocatuur, ingenieursschap en andere professies waarin men kan en moet terugvallen op een gedeelde (en gedoeerde) vakkennis. Men kan er bovendien terecht aan twijfelen of een verplichte of vrijwillige Eed de kans op toekomstig falen van professionelen daadwerkelijk zal verkleinen.

35. Nogmaals, het feit dat andere partijen en het brede publiek gekwetst geraken gedurende het proces, mag niet het feit verdoezelen dat de wandaden in de eerste plaats een verraad zijn van fiduciaire plicht jegens de aandeelhouders. Mensen die weezin voelen terwijl ze dit lezen, moeten zich realiseren dat wij zelf die aandeelhouders zijn, door middel van wederzijdse fonsen, pensioenfondsen, verzekeringscontracten, bank deposito's. Het begrip “aandeelhouder” verwijst naar een functie in de financiering van een bepaald type organisatie en niet naar een kleine groep hebzuchtige personen, de kapitalisten. We zijn allemaal aandeelhouders, gezien we allemaal belastingbetalers zijn.

Maar het idee is misschien niet slecht. Dat is te zeggen: het is niet onzinnig om een procedure op te starten die aanmaant tot engagement en verantwoordelijkheid, tenminste wanneer die immuun is voor de epistemische en ethische kritieken die ik hierboven geformuleerd heb.

In tegenstelling tot het Harvard-initiatief dat ik heb bediscussieerd, moet het onderschrijven van een of de Eed niet beperkt exclusief worden voorbehouden aan de alumni van één of van een reeks een *business schools*. Het doet er immers niet veel toe (of en) welk diploma iemand op zak heeft en aan welke instelling hij het heeft behaald, wanneer hij als manager wordt aangesteld.

Het is belangrijk dat de eed door zijn formulering ook open staat voor managers van organisaties die niet gericht zijn op het maximaliseren van aandeelhouderswaarde. Naast commerciële bedrijven hebben ook overheidsdiensten en caritatieve organisaties managers en ook hier is het belangrijk dat zij ethisch correct handelen.

Een eed moet bovendien ook toegankelijk zijn voor managers van alle niveaus van de organisatie en niet enkel voorbehouden managers die aan de top staan van de hiërarchische structuur van de organisatie.

Vandaar mijn volgend voorstel voor een alternatieve eed:

1. Ik zal onverdroten het legitieme doel nastreven dat vastgelegd is in de constitutie van de organisatie die me tewerkstelt, en ik zal dit doen met uitsluiting van alle andere doelen.
2. Ik zal erop toezien dat alle middelen ter beschikking van de organisatie aan dat doel bijdragen en dat, als dat niet het geval is, de middelen terugbezorgen aan hun rechtmatige eigenaars.
3. Ik zal er onafgebroken naar streven alle impact van het functioneren van de organisatie te minimaliseren.
4. Ik zal medewerkers aannemen en ontslaan zonder me daarbij te baseren op irrelevante criteria. In het beoordelen van de medewerkers aan wie ik leiding geef, van mijn gelijken en van mijn superieuren, zal ik me enkel baseren op die elementen die professioneel gezien relevant zijn en die betrekking hebben op de feitelijke prestaties van de betrokkenen. Ik zal in het bijzonder geen werknemers ontslaan enkel omwille van het feit dat ze met mij van mening verschillen.
5. Ik zal geen verloning aanvaarden voor resultaten die ik niet als mijn eigen verdiensten kan claimen, maar die de verdiensten zijn van anderen of enkel het gevolg zijn van toeval.
6. Ik zal alles doen wat in mijn macht ligt om de informatie-asymmetrie die gepaard gaat met de organisatie, te verminderen en op te heffen.
7. Telkens ik twijfel over een doel, over huidige of toekomstige normen en over plichten die de organisatie aanbelangen of over gevolgen van het

optreden van de organisatie, zal ik raad zoeken bij mijn medewerkers in de organisatie of bij de bestuurders ervan.

Maar, zelfs wanneer deze schets van eed niet lijdt aan de epistemische en ethische gebreken van de MBA-Eed, die ik eerder formuleerde, is het niet aangewezen om hem lichtvaardig te adopteren. Het is verstandig om niet te plechtig te zweren als daar geen verplichting toe is. Want het kan gebeuren dat mensen zich beginnen te herinneren dat een eed afleggen gepaard gaat met het vasthouden van je testikels. Bij het toekomstige falen van managers of althans bij de maatschappelijke perceptie daarvan, zou het dan kunnen dat mensen ervan overtuigd geraken dat 'uitsluiting uit de managers alumni club' een onvoldoende vergelding is voor het tekort aan morele verantwoordelijkheid.

Bibliografie

- Anderson, Max & Peter Escher. 2010. *MBA Oath. Setting a Higher Standard for Business Leaders*. Newburyport (MA): Portfolio.
- Drucker, Peter F. 1993. *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Elkington, John. 1998. *Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: New Society Publishers.
- Jensen, Michael C. 2001. "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function." *Journal of Applied Corporate Finance* 14, 3: 8-21.
- Khurana, Rakesh, Nitin Nohria & Daniel Penrice (s.d.) "Management as a Profession", Center for Public Leadership Working Paper.
- Khurana, Rakesh & Nitin Nohria. 2008) "It's Time to Make Management a True Profession." *Harvard Business Review* 86, 10: 70-77.
- Marcoux, Alexei M. 2003. "A Fiduciary Argument Against Stakeholder Theory." *Business Ethics Quarterly* 13, 1: 1-24.
- Sridhar, Andrew. 2010 "The Troubling Aspects for an Oath for Business." *Financial Times*, February 15, 2010, p. 11.
- Van Mierlo, Hans Ludo. 2010. *Bankiers zweren bij geld*. Schiedam: Scriptum.
- Waddock, Sandra & Malcolm McIntosh. 2009 "Beyond Corporate Responsibility: Implications for Management Development". *Business and Society Review* 114, 3: 295-325.
- World Commission on Environment and Development, 1987. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.