

Inleiding

Na het uitbreken van de financiële crisis ontstond binnen de bancaire sector, maar ook daarbuiten, discussie over het gedrag van managers. Deze discussie heeft binnen de bancaire wereld geleid tot onder andere de Code Banken. Veel van de principes uit de Code Banken hebben betrekking op het functioneren van de raad van commissarissen en het directieteam in de bancaire sector. De Code Banken bevat daarnaast ook een moreel-ethische verklaring die een leidraad vormt voor het gedrag van directie en alle medewerkers. Het lijkt hier alsof het gedrag van managers een belangrijke oorzaak is geweest van de financiële crisis. Dit is van belang omdat de het gedrag van managers, denk aan de gevolgen van de economische crisis, van invloed is op alle leden van de maatschappij. Maar zijn managers even ondeugdzaam als dat zij worden afgeschilderd? Zijn managers zelf de oorzaak van hun ondeugdzame gedrag of ligt de fout bij bedrijven die hun managers ertoe aanzetten ondeugdzaam te handelen? MacIntyre vindt dit laatste en laat zien wat er verkeerd gaat en waarom. De vraag die ik wil stellen is: ziet MacIntyre dit juist en wat kunnen we zeggen over de mate waarin managers deugdzaam kunnen zijn?

Met deze vraag raken we het gedachtegoed van een van de invloedrijkste filosofen uit de Oudheid, Aristoteles. Het deugdzame leven bestaat voor Aristoteles niet uit het najagen van plezier maar uit het nastreven en praktiseren van de klassieke deugden: wijsheid, rechtvaardigheid, maat, en moed. Volgens Aristoteles is het menselijk handelen altijd doelgericht, waarbij er sprake is van één hoogste doel dat bereikt dient te worden. Alle andere doelen zijn ondergeschikt aan dat ene hoge doel. Het hoogste doel is dat doel omwille waarvan de mens alles doet. Dit doel noemt Aristoteles 'geluk'. Het deugdzame leven kunnen we dus opvatten in termen van geluk. Om dit doel te bereiken is een lang vormingsproces vereist. Geluk heeft voor Aristoteles niets te maken met toeval of succesvol zijn in een bepaald iets maar het gaat erom dat de praktijk van het hele menselijk leven zo excellent mogelijk wordt uitgevoerd. Het doel is voor de mens te worden wie hij is. Geluk betekent: als mens gelukt zijn. Dit doel is bereikt als de mens is geworden wie hij is. Dit betekent dat iedereen voor zich moet proberen om in de praktijk voortreffelijk te worden, om door oefening een deugdelijke houding te verwerven. In deze scriptie richt ik mij op de specifieke invloed die bedrijven hebben op het de mate waarin deugdzame leven voor managers mogelijk is en de mogelijkheden voor de managers zelf.

Hoe kunnen we deze deugdethiek van Aristoteles zien binnen bedrijven? Een belangrijke persoon op dit gebied is de filosoof Alasdair MacIntyre. MacIntyre heeft veel gepubliceerd op het gebied van de politieke filosofie en de deugdethiek en volgt in zijn ethische opvattingen in grote lijnen de ideeën uit Aristoteles' deugdethiek. Volgens MacIntyre is het deugdzame leven binnen moderne bedrijven om twee redenen niet omdat de Aristotelische deugdethiek op gespannen voet staat met de huidige economische omstandigheden. Moderne bedrijven belemmeren volgens MacIntyre het deugdzame leven van de manager. De vraag is dan: in hoeverre is ethische bedrijfsvoering mogelijk en bedreigt het moderne bedrijf (zoals Google, Unilever, Microsoft) het deugdzame leven voor managers?

In deze scriptie hoop ik aan te tonen dat bedrijven wel degelijk ethisch kunnen zijn en dat moderne bedrijven het deugdzame leven van managers niet verhinderen. Ik wil laten zien dat MacIntyre te kritisch is op het kapitalisme

en te rigourens in zijn kritiek op moderne bedrijven. Mijn scriptie is als volgt opgebouwd. Ik begin met een samenvatting van MacIntyre's ideeën, waarbij ik extra aandacht besteed aan de Aristotelische begrippen waarvan MacIntyre zich bedient. Vervolgens bekritiseer ik de ideeën van MacIntyre en dat doe ik in twee delen. Allereerst weerleg ik deels MacIntyre's kritiek op de invloed van het kapitalisme op bedrijven. Ten tweede bekritiseer ik MacIntyre's kritiek op de rol van de manager binnen moderne bedrijven.

Deel I MacIntyre's Aristotelische visie op moderne bedrijven

In dit eerste deel van de scriptie geef ik een overzicht van MacIntyre's ideeën over deugdethiek. Ondanks dat MacIntyre niet specifiek schrijft over de mate van deugdzaamheid van managers, zijn MacIntyre's ideeën van belang bij het vinden van een antwoord op de vraag of managers deugdzaam kunnen leven. Allereerst toont MacIntyre ons namelijk hoe de Aristotelische deugdethiek werkt binnen bedrijven. Daarnaast heeft MacIntyre duidelijke opvattingen over de mate waarin bedrijven deugdzaam kunnen zijn. Aan de hand van MacIntyre wil ik laten zien dat de deugdethiek op gespannen voet staat met de huidige economische orde en de huidige vormen van organisatie-inrichting. MacIntyre's opvattingen over de ondeugdzaamheid van organisaties geven ons inzicht in de mate waarin managers deugdzaam kunnen zijn. MacIntyre gaat uit van de Aristotelische deugdethiek en bijbehorende concepten. Geheel in lijn met Aristoteles stelt MacIntyre dat "... the tradition of the virtues is at variance with central features of the modern economic order".¹ Maar wat maakt dat de deugdethiek niet compatibel is met de moderne economische orde? MacIntyre volgt Aristoteles' opvatting dat wanneer het streven naar (zaken als) winst verkozen wordt boven het najagen van deugden, dit de praktijk corrumpeert. Volgens MacIntyre geven bedrijven het streven naar bijvoorbeeld winst, voorrang op het streven naar deugden. De moderne kapitalistische economie is volgens MacIntyre sterk van invloed op dit gewicht dat door bedrijven gegeven wordt aan winst. De conclusie van MacIntyre is dat vanuit het perspectief van de deugdethiek bedrijven haast onmogelijk moreel kunnen zijn. De vraag die ik hier daarom wil beantwoorden is: waarom kunnen moderne bedrijven volgens MacIntyre niet moreel zijn en waarom belemmeren moderne bedrijven het deugdzame leven van managers. Hiervoor geef ik allereerst een korte beschrijving van twee sleutelbegrippen die we bij MacIntyre tegenkomen, namelijk; *praktijk* en *intern goed*. Vervolgens laat ik zien hoe de praktijk zich verhoudt tot het deugdzame leven om vervolgens af te sluiten met MacIntyre's belangrijkste kritiek op moderne bedrijven, namelijk 'verkokering'.

De praktijk

Aristoteles schrijft in de *Ethica Nicomachea* dat mensen streven naar een telos, een doel, door bepaalde waarden in de praktijk te brengen. Een praktijk definieert MacIntyre als

any coherent and complex form of socially established cooperative human activity through which goods internal to that form of activity are realized in the course of trying to achieve those standards of excellence which are appropriate to, and partially definitive of, that form of activity, with the result that human powers to achieve excellence, and human conceptions of the ends and goods involved, are systematically extended.²

Een praktijk kunnen we dus herkennen aan dat het een doel heeft (*standard of excellence*) en het een sociale activiteit is waarin gedeelde opvattingen bestaan over de manier waarop activiteiten uitgevoerd moeten worden. Dat wil zeggen; de activiteiten moeten worden uitgevoerd op zo een manier dat dit past binnen de normen en standaarden die binnen de gemeenschap worden gehanteerd. Dit wordt ook duidelijk in het voorbeeld dat MacIntyre in *After Virtue* geeft van de praktijk van een schaakspel. Hierin gaat het om een docent die probeert om een ongeïnteresseerd kind de beginselen van het schaakspel bij te brengen. Het leerproces begint met de

¹ MacIntyre, 1984, 254.

² MacIntyre, 1984, 187.

docent die het kind snoepgoed biedt om het aan te zetten tot spelen, en het kind extra snoep in het vooruitzicht stelt als het weet te winnen. Na verloop van tijd krijgt het kind echter alsnog plezier in het spel en gaat het de combinatie van vaardigheden en capaciteiten die nodig zijn voor het spelen van het spel, waarderen. Het leert te genieten van het schaakspel en van de uitoefening en van het ontwikkelen van de vaardigheden die nodig zijn om het spel te spelen. Vanaf nu is het kind wel geïnteresseerd in het leren goed te kunnen schaken, zonder daarvoor de beloning van snoep in het vooruitzicht te hebben. Het kind speelt het spel omwille van het spel, en niet langer omwille van een beloning. Vals spelen om te winnen zal geen aantrekkingskracht meer uitoefenen op het kind want het kind heeft plezier in het spelen van het spel en het ontwikkelen van de benodigde vaardigheden en capaciteiten wat alleen kan door het spel te spelen. Vals spelen werkt de ontwikkeling juist tegen. Wil een individu succesvol de deugden wil beoefenen, dan moet het betrokken zijn bij een praktijk. De praktijk staat dus ten dienst van het individu.

MacIntyre is niet duidelijk over wat precies een praktijk constitueert, en wat niet. Hij geeft wel voorbeelden van elk en stelt dat het spelen van schaak een praktijk is, maar het spelen van boter-kaas-en-eieren niet. Je land bebouwen is wel een praktijk maar het planten van koolraap niet. Voor MacIntyre is het meer van belang om te laten zien dat particuliere soorten van activiteiten met zekerheid praktijken zijn, dan dat hij duidelijk wil maken wat precies de grens van een praktijk is. Waarom is de praktijk voor MacIntyre zo van belang? Dit is omdat het deugdzame leven alleen mogelijk is binnen praktijken. Daarnaast is MacIntyre ervan overtuigd dat onder andere de politiek en bedrijven ooit praktijken zijn geweest, terwijl ze dit nog steeds zouden moeten zijn.

Interne en externe goederen

We zien dat in de praktijk van het schaakspel, maar ook bij praktijken in het algemeen, sprake is van twee verschillende soorten van goederen. MacIntyre ontleent de betekenis van deze goederen rechtstreeks aan de ethiek van Aristoteles. In de *Ethica Nicomachea* begint Aristoteles namelijk met de fundamentele opvatting dat alle menselijke activiteit uiteindelijk als doel heeft om de streven naar het goede: “Elke vaardigheid en elke wetenschap – evenals elke handeling en elke keuze – is, zo neemt men aan, gericht op iets goeds. Daarmee heeft men terecht het goede gedefinieerd als datgene waarop alles afgestemd is”.³ Dit goede splitst Aristoteles in een intern goed en een extern goed.⁴

De zogenaamde externe goederen zijn “by the accidents of social circumstance” bij de praktijk betrokken, zoals het snoepgoed dat in het voorbeeld aan het kind gegeven wordt. Externe goederen hebben te maken met de conventionele goederen van de economie en zien we terug in de vorm van rijkdom, zekerheid, en prestige.⁵ Een kenmerk van externe goederen is dat externe goederen uiteindelijk het eigendom van iemand zullen zijn en; hoe meer deze persoon van een bepaald goed heeft, hoe minder er van dat bepaalde goed beschikbaar is voor een ander. MacIntyre schrijft: “[external goods are] allways some individual’s property or possession. Moreover characteristically they are such that the more someone has of them, the less there is for other people. ... External

³ Aristoteles, *Ethica Nicomachea*, Groningen: Historische Uitgeverij, 1999, 1094a19.

⁴ Aristoteles, 1999, 1153b17.

⁵ MacIntyre, 1984, 188.

goods are therefore characteristically objects of competition in which there must be losers as well as winners”.⁶ Geld, macht en roem zijn goede voorbeelden hiervan. Zoeken naar een heldere definitie van het begrip ‘externe goederen’ is tevergeefs; MacIntyre laat zich vooral beschrijvend uit over de betekenis van externe goederen.

Om interne goederen kan ook wel gestreden worden, maar een belangrijk verschil met externe goederen is dat: “it is characteristic of them that their achievement is a good for the whole community who participate in the practice”.⁷ MacIntyre verbindt hier, in lijn met Aristoteles, interne goederen met de praktijk. Zowel de winnaar als de verliezer zullen genieten van een mooi schaakspel en de gemeenschap als geheel kan leren van de manier waarop het spel gespeeld is en zo eigen vaardigheden en talenten ontwikkelen door te leren van het voorbeeld. Interne goederen zijn namelijk goederen die alleen maar bereikt kunnen worden door het participeren in de praktijk zelf. Streef je naar datgene dat kan worden bereikt door te schaken dan zul je het schaakspel moeten spelen. En terwijl je het spel speelt en je doel nastreeft, bereik je tegelijkertijd ook andere goederen – je krijgt een scholing in de deugden. MacIntyre zegt over interne goederen: “The aim internal to such productive crafts, when they are in good order, is never only to catch fish, or to produce beef or milk, or to build houses. It is to do so in a manner consonant with the excellences of the craft, so that not only is there a good product, but the craftsperson is perfected through and in her or his activity”.⁸ Naast dat interne goederen dus de eigenschap hebben te horen bij particuliere activiteiten, zoals schaken of architectuur⁹ kunnen we van interne goederen ook zeggen dat deze voor iedereen bereikbaar zijn. Ook zijn interne goederen, in tegenstelling tot externe goederen, moreel geladen omdat de bevrediging die het uitvoeren van de activiteit met zich mee brengt, nauw samenhangt met onze ideeën over het deugdzame leven. Net als MacIntyre’s uitleg van ‘externe goederen’ betreft, geeft MacIntyre ook van het begrip interne goederen geen definitie maar gaat vooral in op de kenmerkende aspecten. Wel verwijst MacIntyre duidelijk naar de voldoening die het streven naar excellentie met zich meebrengt.¹⁰

MacIntyre’s praktijk en het deugdzame leven

Voor het deugdzame leven is de praktijk van groot belang. We zagen al dat alleen binnen een praktijk de mens de deugden kan beoefenen, een vereiste voor het deugdzame leven. In *After Virtue* definieert MacIntyre de deugden in termen van praktijken: “A virtue is an acquired human quality the possession and the exercise of which tends to enable us to achieve those goods which are internal to practices and the lack of which effectively prevents us from achieving any such goods (...) we have to accept as necessary components of any practice with internal goods and standards of excellence the virtues of justice, courage, and honesty”.¹¹ Het is belangrijk dat, in zoverre het MacIntyre betreft, deugden en dus moraal alleen zinvol kunnen bestaan binnen de context van een praktijk. De deugden definiëren ook de verhouding tussen de betrokkenen bij een praktijk: “...the virtues are those goods by reference to which, whether we like it or not, we define our relationships to those other

⁶ MacIntyre, 1984, 190-191.

⁷ MacIntyre, 1984, 190-191.

⁸ MacIntyre, “Partial Response to my Critics”, Notre Dame: Notre Dame UP, 1994, 284.

⁹ MacIntyre, 1984, 188.

¹⁰ D’Andrea, *Tradition, Rationality, and Virtue. The Thought of Alasdair MacIntyre*, Burlington: Ashgate Publishing Company, 2006, 295. MacIntyre spreekt na *After Virtue* niet langer over ‘interne goederen’ maar over ‘goederen van excellentie’, en in plaats van ‘externe goederen’ over ‘goederen van efficiëntie’.

¹¹ MacIntyre, 1984, 191.

people with whom we share the kind of purposes and standards which inform practices".¹² Hebben we dus gezonde praktijken en gemeenschappen, dan zijn we ook in het bezit van deugden. Het deugdzame leven beperkt zich echter niet tot een praktijk. We treffen bij MacIntyre echter geen rangorde van praktijken aan omdat het, voor het deugdzame leven, juist van belang is in alle praktijken te streven naar interne goederen. Het is dus niet mogelijk om gedeeltelijk goed te leven door in bepaalde praktijken externe goederen na te streven, terwijl je in andere praktijken interne goederen najaagt. Dit betekent voor bijvoorbeeld dat deugdzame managers onmogelijk "... leave their humanity and morality at the door when they enter the boardroom".¹³ We zullen zien dat dit een belangrijk punt is voor de verhouding tussen de doelen van het moderne bedrijf en de doelen van de managers die werkzaam zijn. Nu we begrijpen hoe de ideeën van MacIntyre hun grondslag vinden in de ethiek van Aristoteles, kunnen we vervolgens kijken naar MacIntyre's kritiek op moderne bedrijven.

Evaluatie van MacIntyre's kritiek op moderne bedrijven

Bij het lezen van MacIntyre's werk stuiten we steeds weer op voorbeelden van gemeenschappen, zoals visserij-gemeenschappen uit New England, mijn-gemeenschappen uit Wales, Maya steden uit Mexico, steden uit de Griekse Oudheid, etc. Al deze gemeenschappen hebben gemeen dat zij generatieslang een deugdtraditie kennen, die dan plots verstoord en vernietigd wordt door het kapitalisme. Wat wil MacIntyre aantonen met deze voorbeelden? Wat MacIntyre hier wil aantonen is dat elke genoemde gemeenschap utopische eigenschappen heeft. Oftewel; kenmerken die bijdragen aan de cultivering van praktijken waarbij deugden betrokken zijn. Bijvoorbeeld, in geval van een mijn-gemeenschap uit Wales, spreekt MacIntyre over een manier van leven die bepaald wordt door de *ethiek* van het werk in de kolenmijnen, door de passie voor de *goederen* van het zingen in de mijn-koren en het spelen van rugby en door de *deugden* van de vakbond die in gevecht is met de eigenaren van de mijn en de overheid. Voor MacIntyre is deze gemeenschapvorm de perfecte vorm voor een bedrijf omdat er gestreefd wordt naar interne goederen.

Functioneert zo'n MacIntyriaanse praktijk naar behoren, dan jagen de betrokkenen deugden na als wijsheid en gerechtigheid. Verder zorgt het praktiseren van deugden die te maken hebben met wederzijdse afhankelijkheid zoals vrijgevigheid, voor binding in en tussen de gemeenschap. De sleutel tot gezonde praktijken is volgens MacIntyre dat de praktijken materieel worden ondersteund door instellingen die, terwijl ze de externe goederen van materieel voorzien, zich niet mengen in de praktijk van het najagen van de interne goederen. De scheiding die MacIntyre hier aanbrengt, is belangrijk om zijn kritiek op moderne organisaties te kunnen te begrijpen. Volgens MacIntyre kunnen namelijk alleen door het bestuderen van gemeenschappen leren hoe we instellingen kunnen opzetten die zorgen voor gezonde praktijken. We kunnen die niet leren van onze eigen moderne, kapitalistische instellingen omdat deze instellingen – zoals profit bedrijven – praktijken corrumperen. Dit gebeurt volgens MacIntyre op twee verschillende manieren; *organisatie-inrichting* en de *economische orde*.

Wat betreft de organisatie-inrichting geven moderne bedrijven de voorkeur aan externe goederen (rijkdom, status) boven interne goederen (goederen verkregen uit het praktiseren van de deugd binnen praktijken). Hierbij

¹² MacIntyre, 1984, 191.

¹³ Dobson, "Utopia Reconsidered: The Modern Firm as Institutional Ideal", 2008, 70.

gaan bedrijven uit van het idee dat de interne goederen ten dienste staan aan het verkrijgen van externe goederen. In *After Virtue* laat MacIntyre zien dat de focus van een bedrijf op externe goederen datgene is wat het diskwalificeert van het zijn van een praktijk. In dat geval verkiest de organisatie namelijk het externe goed van effectiviteit boven het interne goed van excellentie. Een deugdelijke organisatie kan onmogelijk economische winst als ultiem doel hebben. Bij het uitoefenen van een deugd gaat het namelijk niet zozeer om de consequentie daarvan maar het uitoefenen van de deugd zelf: “It is of the character of a virtue that in order that it be effective in producing the internal goods which are the rewards of the virtues it should be exercised without regard to consequences”.¹⁴

De economische orde aangaande is het volgens MacIntyre zo dat bedrijven niet ‘zomaar’ of ‘toevallig’ streven naar externe goederen maar dat het kapitalisme binnen bedrijven vertolkt wordt door de managers, die niet langer in staat zijn om morele oordelen mee te laten wegen bij het maken van beslissingen. Volgens MacIntyre dwingt de huidige kapitalistische economie bedrijven tot het focussen op externe goederen; het goed van effectiviteit wordt door organisaties boven het goed van excellentie gesteld. Hierdoor kan er bij een organisatie geen sprake zijn van een praktijk.¹⁵ MacIntyre schrijft over de spanning tussen praktijk en de kapitalisme: ‘The practice of the virtues, conceived as Aristotle (...) conceived them, is something difficult to reconcile with functioning well in the present economic order.’ Het punt is hier dat de kapitalistische economische *order* bedrijven dwingt tot het streven naar externe goederen. Bedrijven moeten, om te kunnen blijven bestaan, hun focus primair op externe goederen leggen. Het ligt in de aard van de economie dat bedrijven die dit niet doen, het in de markt niet zullen redden.

Het zijn dus volgens MacIntyre niet alleen de deugden die niet samen gaan met kapitalistische bedrijfsvoering maar ook de huidige economische omstandigheden en de wijze waarop zaken worden gedaan staan op gespannen voet met de uitoefening van de deugdeethiek. MacIntyre heeft het in het kader hiervan het voorbeeld van een moderne visserij-gemeenschap:

A fishing crew may be organized as a purely technical and economic means to a productive end, whose aim is only or overridingly to satisfy as profitably as possible some market's demand for fish. Just as those managing its organization aim at a high level of profits, so also the individual crew members aim at a high level of reward. ... When however the level of reward is insufficiently high, then the individual whose motivations and values are of this kind will have from her or his own point of view the best of reasons for leaving this particular crew or even taking to another trade. ... [M]anagement will from its point of view have no good reason not to fire crew members, and owners will have no good reason not to invest their money elsewhere.¹⁶

We zien hier een beschrijving van een hedendaags bedrijf dat probeert om externe goederen te bereiken, opererend in vrijemarkteconomie. Van het team visserij-medewerkers kan niet gezegd worden dat zij zich bezig houden met het in de praktijk brengen van een deugdelijke houding. MacIntyre geeft drie specifieke eigenschappen van de economie die verklaren waarom dit het geval is, namelijk “individualism ... acquisitiveness and its elevation of the values of the market to a central social place”.¹⁷ Het gevolg hiervan is dat

¹⁴ MacIntyre, 1984, 198.

¹⁵ Sommige ethici op het gebied van organisatiekunde merken op dat een organisatie een bepaald soort van gemeenschap is, en leiden hieruit af dat deze omgeving daarom geschikt zou zijn voor uitoefening van de deugdeethiek.

¹⁶ MacIntyre, 1994, 285.

¹⁷ MacIntyre, 1984, 254.

de actors in het moderne bedrijf, de managers, zich alleen nog maar bezig houden met het maken van kosten-batenanalyses. MacIntyre verwoordt deze kritiek in vier kritiekpunten op moderne bedrijven, namelijk verkokering, ongelijkheid, kortzichtigheid en verlies van gemeenschap. Omdat het in deze scriptie gaat om het deugdzame leven van de manager en de mate waarin dat onmogelijk wordt gemaakt door moderne bedrijven, kijken we hier naar het kritiekpunt dat hier het meest van toepassing is, namelijk verkokering.

Verkokering

MacIntyre's belangrijkste kritiekpunt wat betreft de inrichting van bedrijven is dat wat hij aanduidt als 'verkokering' (*compartmentalisation*).

Compartmentalization goes beyond that differentiation of roles and institutional structures that characterizes every social order and it does so by the extent to which each distinct sphere of social activity comes to have its own role structure governed by its own specific norms in relative independence of other such spheres. Within each sphere those norms dictate which kinds of consideration are to be treated as relevant to decision-making and which are to be excluded.¹⁸

Dit houdt in dat binnen moderne bedrijven managers niet in staat zijn om te handelen als echte morele *agents*. In hun acties als manager 'verkokeren' zij zichzelf binnen de grenzen van een moreel belemmerde versie van het utilitarisme, namelijk de kosten-batenanalyse. We zagen dit ook al in MacIntyre's voorbeeld van het visvangstbedrijf. In *Social Structures and their Threats to Moral Agency*, bespreekt MacIntyre bijvoorbeeld een "business corporation whose chief executive officer decides to exaggerate the progress made by the corporation's scientists on a research project, with the aims both of not losing customers to rivals and of bolstering shared prices".¹⁹ MacIntyre stelt dat "only grounds on which objection to such deception can be based, if it is to be heard, is that in the longer run deception will fail to maximize corporate profits."²⁰ Eerder al stelde MacIntyre in *Utilitarianism and Cost-Benefit Analysis* dat "once the executive is at work the aims of the public or private corporation must be taken as given. Within the boundaries imposed by corporate goals and legal constraints the executive's own tasks characteristically appear to him as merely technical".²¹ MacIntyre besluit dit artikel met het stellen dat "moral considerations underlying cost-benefit analysis are simply suppressed".²²

In *Corporate Modernity and Moral judgment* lijkt MacIntyre af te wijken van het idee van de manager als louter technicus wanneer hij stelt dat de "the modern corporation presents itself as a moral being; it is because of this that businessmen are as sensitive as they are to moral criticism".²³ Maar MacIntyre keert in hetzelfde artikel terug naar zijn eerdere opvattingen als hij schrijft: "In his capacity of corporate executive, the manager not only has no need to take account of, but must not take account of certain types of considerations which he might feel obliged to recognize were he acting as parent, as consumer, or as citizen".²⁴ In *After Virtue* waarin MacIntyre een lijst opstelt van hen die moderniteit definiëren, plaatst hij managers op eenzelfde niveau als therapeuten en

¹⁸ MacIntyre, "Social Structures and Their Threat to Moral Agency", England: London, 1999, 322.

¹⁹ MacIntyre, 1999, 322.

²⁰ MacIntyre, 1999, 323.

²¹ MacIntyre, *Utilitarianism and Cost-Benefit Analysis*, Notre Dame: Notre Dame University Press, 1977, 218.

²² MacIntyre, 1977, 218, 237.

²³ MacIntyre, *Corporate Modernity and Moral Judgment*, Notre Dame: Notre Dame University Press, 1979, 124.

²⁴ MacIntyre, 1979, 126.

estheten. Hier stelt MacIntyre over managers dat zij “conceive of themselves as morally neutral characters whose skills enable them to devise the most efficient means of achieving whatever end is proposed. Whether a given manager is effective or not is on the dominant view a quite different question from that of the morality of the ends which his effectiveness serves or fails to serve”.²⁵ En tenslotte, in *Why are the Problems of Business Ethics Insoluble*, keert MacIntyre opnieuw terug naar het thema van verkokering. “With one part of the self one is a corporate executive understanding every project in terms of a suitably narrow conception of cost-benefit analysis and ignoring large side effects of one's activity. ... Effectiveness in organizations is often both the product and the producer of an intense focus on a narrow range of specialized tasks which has as its counterpart a blindness to other aspects of one's activity.”²⁶ MacIntyre is niet duidelijk over hoe deze situatie er binnen bedrijven uit zal zien. We kunnen hier opmaken dat effectiviteit als extern goed het streven naar interne goederen belemmert maar MacIntyre doet geen uitspraken over datgene waar managers ‘blind voor worden’.

Verkokering is dus dat de kosten-batenanalyse voor managers het belangrijkste beslissingsmodel vormt. De bereikbaarheid van externe goederen, zoals winst, wordt zichtbaar door de kosten-batenanalyse. Hiermee wordt immers inzichtelijk gemaakt welke beslissingen het meest rendabel zullen zijn. Met andere woorden: de kosten-batenanalyse laat zien hoe externe goederen kunnen worden bereikt. Morele overwegingen van managers zijn volgens MacIntyre geen onderdeel van de kosten-batenanalyse. Het deugdzame leven van managers wordt zo belemmerd omdat managers niet langer kunnen streven naar interne doelen, maar worden gedomineerd door het nastreven van externe doelen. Deze doelen hebben echter niet langer te maken met een praktijk, de enige plek waarin managers deugdzam kunnen zijn. Is er dus sprake van het nastreven van externe doelen dan kunnen managers volgens MacIntyre, vanwege gebrek aan een praktijk, hun interne doelen niet langer nastreven. Het probleem ligt hier volgens MacIntyre bij twee dingen. Allereerst bij de organisatie die op een dergelijke wijze is ingericht dat het gebruik kosten-batenanalyses het morele vermogen van managers tenietdoet. Ten tweede ligt het probleem in het kapitalistische systeem dat bedrijven dwingt op een dergelijke manier zaken te doen. De huidige kapitalistische economie dwingt bedrijven tot het focussen op externe goederen waarmee het goed van effectiviteit door organisaties boven het goed van excellentie wordt gesteld.

De vraag was waarom moderne bedrijven volgens MacIntyre niet moreel kunnen zijn en waarom moderne bedrijven het deugdzame leven van managers belemmeren. Het antwoord is dat volgens MacIntyre de focus op externe goederen de deugdelijke houding bedreigt: “Possession of the virtues may perfectly well hinder us in achieving external goods ... [w]e should therefore expect that, if in a particular society the pursuit of external goods were to become dominant, the concept of the virtues might suffer at first attrition and then perhaps something near total effacement”.²⁷ Om goed te kunnen leven is het voor managers nodig om de deugden te kunnen praktiseren. En om de deugden te kunnen praktiseren is het van belang dat er binnen de praktijk gestreefd wordt naar interne goederen. Zolang bedrijven streven naar externe goederen en zo de managers dwingen tot het maken van beslissingen op basis niets anders dan kosten-batenanalyses, kunnen de managers

²⁵ MacIntyre, 1984, 74.

²⁶ MacIntyre, “Why Are the Problems of Business Ethics Insoluble”, 1982, 357-358.

²⁷ MacIntyre, 1984, 196.

zich onmogelijk richten op interne goederen en dus ook geen deugdzaam leven leiden. MacIntyre noemt dit 'verkokering'. In het tweede deel van de scriptie evalueer ik deze kritiek van MacIntyre op het kapitalisme en het moderne bedrijf en laat ik zien dat, ondanks MacIntyre's bezwaren, deugdzaam leven voor managers mogelijk is.

II Evaluatie kritiek MacIntyre

Klopt het wat MacIntyre zegt? Veroorzaakt het moderne bedrijf binnen het kapitalistische economische orde verkokering? Proberen managers elke beslissing te nemen in term van kosten-batenanalyses? Om van het moderne bedrijf te kunnen zeggen dat het wel degelijk ethisch kan zijn en helemaal niet per definitie het deugdzame leven van de managers corrupteert, zijn twee dingen nodig: allereerst het weerleggen van MacIntyre's kritiek op het kapitalisme en ten tweede het weerleggen van zijn kritiek op de moderne bedrijfsvoering. In het kader van de vraag in hoeverre managers deugdzam kunnen zijn, richt ik mij met name op het weerleggen van MacIntyre's kritiek op moderne bedrijven. Hierbij is van belang om op te merken dat het moderne bedrijf sterk bepaald wordt door de kapitalistische economische orde. Iedere kritiek op de organisatie-inrichting is dus ook een punt van kritiek op de economische orde.

Nuttige externe goederen

MacIntyre's belangrijkste reden waarom moderne bedrijven niet deugdzam kunnen zijn, is dat moderne bedrijven geen praktijken zijn. Zoals we zagen gaat MacIntyre uit van het idee dat moderne bedrijven streven naar externe goederen. De reden is volgens MacIntyre dat het kapitalistische systeem dit van bedrijven verlangt. Willen bedrijven niet ten onder gaan aan concurrentie dan zullen zij moeten streven naar externe goederen, zoals marktwaarde, winstgevendheid, etc. Doen bedrijven dit niet, dan zullen ze door hun concurrenten van de markt geduwd worden. Bedrijven zijn dus overgeleverd aan de dynamiek van de markt. Dit heeft echter tot gevolg dat bedrijven niet ethisch kunnen zijn. Voor een ethische bedrijfsvoering is immers een praktijk nodig waarin gestreefd wordt naar interne goederen, in plaats van naar externe goederen. Maar maakt MacIntyre hier niet de fout dat externe goederen heel goed nuttige dingen kunnen zijn voor de samenleving, en kunnen producenten hiervan daarom niet door het produceren van deze nuttige zaken, hun deugdzame leven realiseren? Bij MacIntyre staat een praktijk altijd lijnrecht tegenover het 'economische' waardoor externe goederen voor MacIntyre steeds te maken hebben met kapitalistische dingen zoals geld, macht en status. MacIntyre is echter onduidelijk over de plaats van activiteiten die niet van een of andere praktijk deel uit maken. Bestaan deze activiteiten alleen binnen de kapitalistische economie? Onder zinvolle arbeid zouden we kunnen verstaan: 'arbeid waarbij het maatschappelijke deugdzame leven het rechtstreekse doel is'. Dat zou betekenen dat er meer activiteiten binnen een praktijk kunnen bestaan, dan dat MacIntyre zou willen zeggen. Voorbeelden hiervan kunnen zijn: loonarbeid of arbeid voor een verre markt. Waarom zouden deze activiteiten het deugdzame leven uitsluiten? Het is goed mogelijk om verschillende middelen in te zetten voor hetzelfde doel waarbij doel en middel tot op zeker hoogte los van elkaar beschreven kunnen worden. Bijvoorbeeld: een arbeider in een fabriek in waterpompen die bestemd zijn voor gebruik in derde wereldlanden, realiseert door het produceren van nuttige dingen voor de derde wereld, zijn eigen deugdzame leven. Een ander voorbeeld: een manager van een voetbalclub kan proberen het elftal mooi voetbal te laten spelen, maar kan tegelijkertijd bezig zijn met het verdienen van geld om nog betere spelers aan te kopen, met als doel nog mooier voetbal te laten ontstaan. Het kapitalistische systeem dwingt bedrijven dus weliswaar tot het streven naar externe goederen maar er is dus ook ruimte binnen bedrijven voor deugdzame activiteiten. MacIntyre heeft gelijk als hij zegt dat '... the practice of

the virtues, conceived as Aristotle (...) conceived them, is something difficult to reconcile with functioning well in the present economic order' maar ondanks de moeilijkheid lijkt het niet onmogelijk te zijn.

De invloed van het kapitalisme

Voordat ik zal proberen om MacIntyre's kritiekpunt van verkokering te weerleggen, wil ik MacIntyre's ideeën over de invloed van het kapitalisme op moderne bedrijven evalueren. We zagen dat MacIntyre veel van zijn ideeën baseert op 'Aristotelianse', utopische gemeenschappen. De voorbeelden van deze gemeenschappen, door MacIntyre herhaaldelijk aangehaald, laten echter zien dat MacIntyre zijn visie baseert op een grove schets van de situatie. Hoewel de genoemde gemeenschappen zeker wenselijke eigenschappen bezitten, kunnen we ook veel onwenselijke eigenschappen ontdekken. Veel leden van deze gemeenschappen, met name diegenen die niet bij de hogere machthebbende laag hoorden, waren ongetwijfeld blij om de gemeenschap achter zich te kunnen laten en het kapitalisme te kunnen omarmen. De focus op interne goederen is niet voldoende om een utopische gemeenschap terug te willen of te wensen, zoals MacIntyre doet.

Ten tweede is het maar de vraag of klopt wat MacIntyre schrijft in *Dependant Rational Animals*, namelijk dat de utopische gemeenschap is "inimical to and in conflict with the goals of a consumer society".²⁸ Hoewel de verwerving van consumenten-'goederen' plaatsvindt op de economische markt, vindt de realisatie van hun waarde meestal plaats binnen een niet-markt domein.²⁹ Bijvoorbeeld, als ik de interne goederen van het ambachtelijk vervaardigen van meubelen wil nastreven dan zal de markt mij niet weerhouden van mijn eventuele keuze voor het zelf zagen van hout voor mijn meubelen. Wat de markt wel zal doen, is me een talloze soorten beschikbaar hout tonen. Maar de keuze om deel te nemen aan de consumptiemaatschappij is en blijft dus mijn keuze. Mijn doelen in de gemeenschap (zelf zagen) en de 'consumer society' (hout inkopen) blijven hetzelfde. De vraag is dan waar, als de doelen van zowel de gemeenschap als het kapitalisme hetzelfde zijn, de spanning zit tussen de gemeenschap en het kapitalisme.

Wat we wel kunnen lezen is dat MacIntyre utopia beschrijft in termen van 'afwijzing van de economische doelstellingen van het kapitalisme'. Deze logica lijkt echter te berusten op de vooronderstelling dat economische doelen andere, niet-economische doelen corrumperen. Met de niet-economische doelen kunnen we dan denken aan de doelen die er waren voor de moderniteit, de doelen van de Aristotelische gemeenschappen. Bewijs voor deze stelling is echter lastig te vinden. Sterker nog, het omgekeerde lijkt hier waar. Er zijn namelijk veel gronden op basis waarvan we juist zouden kunnen stellen dat het kapitalisme in het algemeen, en moderne bedrijven in het bijzonder, hebben bijgedragen aan menselijke tot bloei-koming. Dit bewijs is gebaseerd op de correlatie tussen gezondheid, rijkdom en geluk voor alle demografische groepen.³⁰ Dit wil niet zeggen dat het moderne bedrijf perfect is, in de zin dat het altijd zorgt voor interne goederen binnen praktijken. Maar we kunnen wel stellen dat moderne bedrijven ons op z'n minst voorzien van materiële welvaart die dienen als grond voor

²⁸ MacIntyre, "Dependant Rational Animals", Illinois: Open Court Publishing, 1999, 145.

²⁹ Keat, *Ethics, Markets and MacIntyre*, London: HRSJ Research Institute, 2007, 6.

³⁰ Baumol, *Good Capitalism, Bad Capitalism*, New Haven: Yale University Press, 2007.

praktijken. De randvoorwaarden voor het deugdzame leven zijn hierdoor sterk verbeterd. Bijvoorbeeld, door de toename van mogelijkheden voor cultuur zijn we meer dan ooit tot reflectie in staat en daarmee tot excellentie.

Evaluatie verkokering

De vraag die nu nog overblijft is: veroorzaakt het moderne bedrijf inderdaad morele verkokering, zoals MacIntyre stelt? Maken managers in moderne bedrijven inderdaad elke beslissing op basis van een beperkte kosten-batenanalyse? We zullen zien dat MacIntyre ook hier een te grove schets maakt van de situatie.

Het is zeker waar dat evaluatiecriteria voor projecten, zoals ‘netto contante waarde’ of ‘economisch toegevoegde waarde’ kwantitatieve technieken zijn waarmee economische kosten kunnen worden afgezet tegen economische baten. Maar, de beperkingen van deze financieringstechnieken zijn bekend. Ook in de literatuur over ondernemingsfinanciering, bedoeld om toekomstige managers op te leiden in het gebruik van financiële technieken, worden de beperkingen besproken.³¹ In de leerboeken wordt gepleit voor een beslissingsmodel waarin sprake is van een combinatie van zowel wiskundige analyse als persoonlijke oordelen. Natuurlijk is er een verschil tussen dat wat de literatuur voorschrijft en dat wat de studenten er daadwerkelijk zelf mee doen maar de beperkingen worden zeker gekend en dit toont ook aan dat er meer is dan een beperkte, gelimiteerde kosten-batenanalyse. Verder mag van elke goede manager wel verwacht worden dat hij of zij zich realiseert, of op zijn minst zou moeten realiseren, dat deze kwantitatieve managementtechniek een ‘trial and error’-methodologie is, gebaseerd is op gedeelde opvattingen en persoonlijke waardeoordelen. Deze gedeelde opvattingen en persoonlijke waardeoordelen zijn niet alleen economische waardeoordelen aangaande relevante cashflows of rentestanden, maar ook morele waardeoordelen. Deze morele waardeoordelen zijn afkomstig van de persoonlijke waarden van de betrokken manager, de collectieve, culturele waarde van de praktijk waarin de manager staat (zoals de praktijk van een audit of financieel advies) en de waarde van het bedrijf zelf (zoals een mission statement of bedrijfs-credo). Achter de beperkte kosten-batenanalyse gaat dus een wereld schuil van persoonlijke waarden en gedeelde overtuigingen.

De actieve rol van morele verantwoordelijkheid binnen het moderne bedrijf kunnen we ook terugzien in de vele literatuur over bedrijfsethiek. Hierin staan veel verhalen van managers die zich buigen over morele dilemma's waar zij als leidinggevend mee te maken krijgen. Ook in de vele cursussen op het gebied van bedrijfsethiek discussiëren managers over specifieke morele overwegingen uit het dagelijkse leven. Dit alles staat echter lijnrecht tegenover MacIntyre's uitspraak dat “there is no milieu available to them [managers] in which they are able, together with others, to step back from those roles and those requirements and to scrutinize themselves and the structure of their society from some external standpoint with any practical effect”.³² De mogelijkheden die managers hebben om, bijvoorbeeld via literatuur en cursussen, te reflecteren op hun manager-zijn, zijn er dus wel degelijk. Bovendien kunnen we deze vormen van zelfreflectie zien als het bereiken van interne goederen, binnen de praktijk van het bedrijf waar de managers werkzaam zijn.

³¹ Dobson, 2008, 70.

³² MacIntyre, 1999, 322.

Dit wordt ook herkend door mensen die geen MacIntyriaans maar een modernistische perspectief op bedrijven hebben, zoals de bedrijfskundige John Roberts. Roberts herkent het streven naar goederen, ook al is dit vanuit een conventionele kosten-batenanalyse. Roberts begint zijn boek *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth* bijvoorbeeld met het stellen dat: “The most fundamental responsibilities of general managers are setting strategy and designing the organization to implement it”.³³ Robert schrijft dat “Firms are institutions created to serve human needs .. to provide meaningful experiences”.³⁴ Voor Roberts is hierbij van belang dat dit niet kan worden bereikt door alleen expliciete criteria toe te passen, zoals kosten-batenanalyses, maar dat evaluatieve criteria, zoals bedrijfscultuur, net zo belangrijk zijn en net zo zwaar mee moeten tellen bij het maken van beslissingen. “Culture is the ‘softer’ stuff, but it is not less important for that. It involves the fundamental shared values of the people in the firm, as well as their shared beliefs about why the firm exists, about what they are collectively and individually doing, and to what end”.³⁵ Opvallend is hier dat managers volgens Roberts doelen niet als gegeven beschouwen. Dit is in de lijn met de uitkomsten van een onderzoek dat Crockett heeft gedaan onder managers over de wijze waarop zij besluiten nemen. Crockett concludeert dat “the questions were understood in a way approximating Aristotelian notions”.³⁶ Met nadere woorden: de managers staarden zich niet blind op het MacIntyriaanse perspectief op hun activiteiten. Over het algemeen stelden de managers excellentie boven succes en leken daarmee in te stemmen met de MacIntyriaanse hiërarchie van goederen. Crockett: “Interestingly, most [managers] asserted that the organization would be more likely to achieve success by focusing on excellence than the opposite [i.e., material rewards]”.³⁷ Deze beschrijving lijkt sterk op MacIntyre’s beschrijving dat de “aim internal to such productive crafts, when they are in good order, is never only to catch fish, or to produce beef or milk, or to build houses. It is to do so in a manner consonant with the excellences of the craft, so that not only is there a good product, but the craftsperson is perfected through and in her or his activity”.³⁸ Of, zoals Robert concludeert: “solving the problems of strategy and organization is an act of real creativity”.³⁹

Dit betekent voor de kritiek van MacIntyre dat de managers minder streven naar externe goederen dan dat hij denkt. Net als Roberts heeft de econoom Michael Jensen een modernistische kijk op organisaties. Toch vinden we bij hem beschrijvingen van organisaties die passen bij een systeem van deugden en praktijken. “Value maximization is not a vision or a strategy or even a purpose; (...) people (...) must be turned on by the vision or the strategy in the sense that it taps into some human desire or passion of their own -for example, a desire to build the world's best automobile or to create a film or play that will move people for centuries”.⁴⁰ We zien hier Jensen, wellicht zelfs onbedoeld, een onderscheid maken dat op zijn minst lijkt op het onderscheid tussen de aspecten van interne en externe goederen. Opvallend is dat voor Jensen interne goederen de *motivator* zijn en externe goederen te maken hebben met continuering. Jensen: “Value seeking tells an organization and its

³³ Roberts, *The Modern Firm*, Oxford: Oxford University Press, 2004, 4.

³⁴ Roberts, 2004, 18.

³⁵ Roberts, 2004, 18.

³⁶ Crockett, “MacIntyre: From Transliteration to Translation”, 2008, 55.

³⁷ Crockett, 2008, 55.

³⁸ Roberts, 2004, 24.

³⁹ Roberts, 2004, 286.

⁴⁰ Jensen, “Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function”, Greenleaf Publishing, 2002, 16.

participants how their success in achieving a vision or in implementing a strategy will be assessed. But value maximizing or value seeking says nothing about how to create a superior vision or strategy. Nor does it tell employees or managers how to find or establish initiatives or ventures that create value... Defining what it means to score a goal in football or soccer, for example, tells the players nothing about how to win the game.”⁴¹ Jensens voorbeeld van voetbal laat zien wat we ook zagen in MacIntyre’s voorbeeld van het schaakspel: “those goods specific to chess, in the achievement of a certain highly particular kind of analytical skill, strategic imagination and competitive intensity”.⁴²

Samenvatting en conclusie

Klopt het wat MacIntyre zegt? Veroorzaakt het moderne bedrijf binnen het kapitalistische economische orde verkokering? Proberen managers elke beslissing te nemen in term van kosten-batenanalyses? Om van het moderne bedrijf te kunnen zeggen dat het wel degelijk ethisch kan zijn en helemaal niet per definitie het deugdzame leven van de managers corrumpeert, heb ik allereerst MacIntyre’s kritiek op het kapitalisme proberen te het weerleggen.

De vraag was waarom moderne bedrijven volgens MacIntyre niet moreel kunnen zijn en waarom moderne bedrijven het deugdzame leven van managers belemmeren. Het antwoord is dat volgens MacIntyre de focus op externe goederen de deugdelijke houding bedreigt: “Possession of the virtues may perfectly well hinder us in achieving external goods ... [w]e should therefore expect that, if in a particular society the pursuit of external goods were to become dominant, the concept of the virtues might suffer at first attrition and then perhaps something near total effacement”.⁴³ Om als manager succesvol de deugden te kunnen beoefenen is betrokkenheid bij een praktijk een vereiste. De focus van bedrijven op externe goederen is echter datgene wat het bedrijf volgens MacIntyre diskwalificeert van het zijn van een praktijk. Een deugdelijke organisatie kan namelijk onmogelijk ‘winst’ als ultiem doel stellen. Bij het uitoefenen van de deugden gaat het namelijk niet alleen om de consequentie van de handeling, maar ook om de handeling zelf. MacIntyre maakt hier echter de fout dat externe goederen heel nuttig kunnen zijn voor de samenleving. Een praktijk hoeft echter niet lijnrecht tegenover ‘economische goederen’ te staan. Zo wordt mogelijk dat degenen die betrokken zijn bij het produceren van nuttige dingen voor de samenleving, alsnog hun deugdzame leven kunnen realiseren. Er is in moderne bedrijven dus wel degelijk ruimte voor praktijken. Er kunnen meerdere activiteiten bestaan binnen een praktijk waardoor het deugdzame leven niet langer wordt uitgesloten. Verschillende middelen kunnen worden ingezet voor hetzelfde doel, waarbij doel en middel los staan van elkaar. Managers kunnen zowel bezig zijn met het verdienen van hun loon, als dat zij bezig zijn met het laten excelleren van hun team.

Dit brengt ons bij de vraag of het deugdzame leven voor managers mogelijk is. Het deugdzame leven zou worden belemmerd door de externe doelen van moderne organisaties, met als gevolg dat managers zich niet

⁴¹ Jensen, 2001, 16.

⁴² MacIntyre, 1984, 187.

⁴³ MacIntyre, 1984, 196.

langer kunnen richten op interne doelen en dus geen deugdzaam leven kunnen leiden. MacIntyre wijst ons in het kader hiervan op de beperkingen van de kosten-batenanalyse, een instrument dat managers gedwongen door het kapitalistische systeem, gebruiken om tot beslissingen te komen. MacIntyre gaat hier echter voorbij aan de mogelijkheid om als manager ook 'softe' factoren mee te laten spelen bij de analyse. Zo wordt het mogelijk om persoonlijke morele oordelen mee te laten wegen. Een ander belangrijke reden waarom managers volgens MacIntyre niet deugdzaam kunnen zijn, is dat zij niet in staat zijn om te reflecteren. Aan de hand van een aantal voorbeelden hebben we gezien dat er juist veel ruimte is voor reflectie en dat managers deze mogelijkheden ook zeker benutten. Managers kunnen dus wel degelijk een goed leven leiden binnen moderne organisaties omdat er binnen moderne organisaties wel sprake kan zijn van een praktijk en omdat de managers persoonlijke waardeoordelen mee kunnen laten weten in hun besluitvoering.

Door de beperkte bespreking van hedendaagse organisaties en utopische ideeën over vis-en akkerbouwgemeenschappen schetst MacIntyre namelijk een karikatuur van bedrijven. Natuurlijk laten moderne bedrijven en managers de tekortkomingen zien die MacIntyre beschrijft, maar de mate waarin zij dat doen verschilt. Daarnaast laten dezelfde bedrijven ook eigenschappen zien die niet consistent zijn met MacIntyriaanse karikatuur van bedrijven. MacIntyre legt veel nadruk op de bureaucratische inslag van het moderne management. Hij geeft weinig gewicht aan de dynamiek en het idealisme dat veel moderne bedrijven en bijbehorende managers typeert.

Uit al het voorgaande blijkt dat MacIntyre geen gelijk heeft in zijn ideeën over de mate waarin managers deugdzaam kunnen zijn. Managers blijken meer in overeenstemming te zijn met de opvattingen van Aristoteles, dan dat volgens MacIntyre mogelijk is. Voor Aristoteles bestaat uit deugdzaam leven uit het nastreven en praktiseren van de klassieke deugden: wijsheid, rechtvaardigheid, maat, en moed. Het doel is voor de mens te worden wie hij is. Dit doel is bereikt als de mens is geworden wie hij is. Dit betekent dat iedereen voor zich moet proberen om in de praktijk voortreffelijk te worden, om door oefening een deugdelijke houding te verwerven. We hebben gezien dat, ondanks MacIntyre's kritiek, dit voor managers binnen moderne bedrijven zeker niet onmogelijk is. Managers binnen moderne bedrijven kunnen namelijk zowel externe als interne doelen nastreven. Wat betekent dit voor de opvattingen van MacIntyre? Allereerst kunnen we MacIntyre's ideeën niet volledig afwijzen. Het gevaar dat het streven naar externe goederen met zich meebrengt in de zin van de beperkingen zoals we die zagen bij de kosten-batenanalyse blijft bestaan. Zijn kritiek is, zij het ongenueanceerd, terecht en het is goed om dit mee te nemen voor de toekomst van ons steeds veranderende economische stelsel.

In deze scriptie heb ik aangetoond dat bedrijven wel degelijk ethisch kunnen zijn en dat moderne bedrijven het deugdzaam leven van managers niet verhinderen. Ik heb laten zien dat MacIntyre te kritisch is op het kapitalisme en te rigouros in zijn kritiek op moderne bedrijven. Binnen bedrijven kan namelijk, in tegenstelling tot wat MacIntyre claimt, wel er sprake zijn van praktijken waardoor managers binnen deze praktijken kunnen streven naar het deugdzaam leven.

BIBLIOGRAFIE

- Aristoteles, *Ethica Nicomachea*, vert. C. Pannier en J. Verhaeghe. Groningen: Historische Uitgeverij, 1999.
- Baumaol, W.J. *Good Capitalism, Bad Capitalism*, New Haven: Yale University Press, 2007.
- Crockett, C. 'MacIntyre: From Transliteration to Translation' in *Philosophy of Management*, 2008, vol. 7, no. 1, p. 45-66.
- D'Andrea, Thomas. *Tradition, Rationality, and Virtue. The Thought of Alasdair MacIntyre*. Burlington: Ashgate Publishing Company, 2006.
- Dobson, J. 'Utopia Reconsidered: The Modern Firm as Institutional Idea', in *Philosophy of Management*, 2008, vol. 7, no. 1, p. 67-75.
- Jensen, M.C. 'Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function' in *Unfolding Stakeholder Thinking*, eds. J. Andriof, et al. Greenleaf Publishing, 2001.
- Keat, R. *Ethics, Markets and MacIntyre*, <http://www.russellkeat.net/ethicsmarkets.html>, geraadpleegd op 6 juni 2011.
- MacIntyre, A. 'Alasdair MacIntyre's Aristotelian Business,' in *Journal of Business Ethics*, 2009, no. 86, p. 43-50.
- . 'Utilitarianism and Cost-Benefit Analysis: An Essay on the Relevance of Moral Philosophy to Bureaucratic Theory', in K. Sayre (ed.), *Values in the Electric Power Industry*. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1977.
- . 'Corporate Modernity and Moral Judgment: Are they Mutually Exclusive?', in K. E. Goodpaster and K. M. Sayer (eds.), *Ethics and Problems of the 21st Century*. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1979.
- . 'Why are the Problems of Business Ethics Insoluble', in B. Baumrin and B. Friedman (eds.), *Moral Responsibility and the Professions*. New York: Haven Publishing, 1982.
- . *After Virtue*, 2nd Edition. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1984.
- . 'A Partial Response to my Critics', in J. Horton and S. Mendus (eds.), *After MacIntyre: Critical Perspectives on the Work of Alasdair MacIntyre*. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1994.
- . *Dependant Rational Animals*. Illinois: Open Court Publishing, 1999.
- . 'Social Structures and Their Threat to Moral Agency', *Philosophy*. England: London, 1999, no. 74.
- Roberts, J. *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*. Oxford: University Press, 2004.
- Solomon, R. C. 'Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelian Approach to Business Ethics', *Business Ethics Quarterly* 2, 1992, p. 317-339.