



## Bedrijfsethiek - samenvatting

Bedrijfsethiek voor ICT (Windesheim)



Scannen om te openen op Studeersnel

## Contents

1.1 – Morele vragen .....	4
1.1 – Gedrag en cultuur .....	4
1.2 – Morele competentie: moreel oordelen .....	5
1.2.1 – Habermas .....	7
1.3 – Verantwoordelijkheid .....	8
1.4 – Reflectie op het oordeel .....	10
1.4.1 – Immanuel Kant .....	11
1.5 – Stappenplan .....	11
1.6 – Maatschappelijke verantwoordelijkheid en morele oordeelvorming .....	12
1.7 – Samenvatting .....	13
2.1 – Verantwoordelijkheid van organisaties .....	14
2.1.1 – Verschillende visies op morele verantwoordelijkheid organisaties .....	14
2.1.2 – Verschillende visies op de reikwijdte van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties .....	15
2.1.3 – Aansprakelijkheid .....	15
2.2 – Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de profitsector .....	16
2.3 – Maatschappelijke ontwikkelingen .....	18
2.3.1 – Belang bedrijfsethiek .....	18
2.3.2 – Management als zelfstandig vak .....	19
2.3.3 – Aandacht voor het milieu .....	19
2.3.4 – Rechten van de mens .....	19
2.3.5 – Individualisering en ethisch verantwoord beleggen .....	19
2.3.6 – Waarden en normen als menselijke behoefte .....	20
2.3.7 – Globalisering .....	21
2.3.8 – Groei van de dienstensector .....	21
2.4 – Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de non-profitsector .....	21
2.4.1 – (semi)overheidsorganisaties op non-profitbasis .....	21
2.4.2 – (semi)overheidsorganisaties op profitbasis .....	21
2.4.3 – Particuliere non-profitorganisaties .....	22
2.5 – Samenvatting .....	22
3.1 – Verantwoordelijkheid tegenover mensen (de P van people) .....	23
3.1.1 – Werknemers .....	23
3.1.1 – Vier A's .....	24
3.1.1.1 – Arbeidsinhoud: .....	24
3.1.1.2 – Arbeidsomstandigheden: .....	24

3.1.1.3 - Arbeidsverhoudingen: sfeer en zeggenschap .....	25
3.1.1.4 - Arbeidsvoorwaarden:.....	25
3.1.2 – De klant of cliënt .....	26
3.1.3 – Kring van betrokkenen .....	26
3.2 – Verantwoordelijkheid tegenover natuur en milieu (de P van planet).....	28
3.2.1 – Milieuproblemen .....	28
3.2.2 – Natuurbehoud .....	29
3.3 – Efficiënt werken (de P van profit en prosperity) .....	29
3.4 – Maatschappelijke verantwoordelijkheid betekend balanceren.....	30
3.5 – Samenvatting .....	30
4.1 – Professionele beroepssituatie .....	31
4.1.1 – Beroep.....	31
4.1.2 – Maatschappelijke taak .....	32
4.1.3 – Deskundigheid .....	32
4.1.4 – Autonomie .....	32
4.2 – Beroepsverantwoordelijkheid en beroepsethiek.....	33
4.2.1 – Verantwoordelijkheid tegenover de cliënt of opdrachtgever .....	34
4.2.2 – Verantwoordelijkheid tegenover de beroepsgroep .....	35
4.2.3 – Verantwoordelijkheid tegenover de werkgever .....	35
4.2.4 – De samenleving.....	35
4.3 – Beroepen met een voorbeeldfunctie .....	36
4.4 – Morele dilemma's .....	37
4.5 – Integriteit .....	37
4.6 – Samenvatting .....	38
5.1 – Verantwoordelijkheid nemen morele (zelf)sturing.....	38
5.2 – Morele sturing van de samenleving .....	39
5.3 – Morele sturing van organisaties.....	39
5.3.1 – Bedrijfs- of organisatiecultuur .....	40
5.3.2 – Bedrijfscodes en gedragscodes.....	41
5.3.3 – Verantwoording afleggen .....	42
5.4 – Morele competentie: morele zelfsturing door professionals .....	43
5.5 – Communicatieve rationaliteit.....	44
5.6 – Omgaan met morele dilemma's.....	44
5.7 .....	46
5.7.1 – Doelstellingen en functies van een beroepscode .....	46
5.7.2 – Beroepseed of ambtseed .....	46
5.8 – Maatschappelijke verantwoordelijkheid bevorderen .....	47

5.9 – Samenvatting .....	47
--------------------------	----

## 1.1 – Morele vragen

Maatschappelijk verantwoord en maatschappelijke verantwoordelijkheid verwijzen naar twee te onderscheiden aspecten:

- Verantwoordelijkheid verwijst naar het verantwoorden naar de samenleving van professioneel handelen en het handelen van de organisatie; het beantwoorden van de legitieme vragen vanuit de samenleving over het uitoefenen van een maatschappelijke taak.
- Het begrip maatschappij is een synoniem voor de samenleving. Het verwijst naar het samenleven: om dit te kunnen moeten we in ons gedrag rekening met elkaar houden. Het rekening met elkaar houden zit vervat in onze moraal.

**Maatschappelijk verantwoord** houdt dus in: *volgens de regels van het moraal*.

**Menselijk moraal:** geheel van waarden en normen waaraan gedrag wordt afgemeten.

**Moraal:** rechtvaardigen van gedrag, iets anders dan het verklaren van gedrag.

## 1.1 – Gedrag en cultuur

**Cultuur:** gemeenschappelijk referentiekader

Ui-model:

Buitenkant: alles wat waarneembaar is voor de zintuigen

Laag hieronder: regels en conventies die worden doorgegeven.

Laag hieronder: normen en waarden die zijn geïnternaliseerd bij het volwassen worden.

**Gedeelde wereldbeeld:** veronderstellingen en opvattingen van over de hele wereld die zo vanzelfsprekend zijn dat ze niet beredeneerd hoeven te worden.

**Definitie moraal:** het geheel van gedeelde morele oordelen van een groep. Het is het geheel van morele regels waaraan wij onszelf en anderen in redelijkheid gehouden achten.

**Belang van moraal:** het moraal is belangrijk omdat bij mensen hun moraal onlosmakelijk is verbonden met diep verankerde ideeën en opvattingen over hoe een mens hoort te leven en hoe de samenleving hoort te functioneren. Moraal is gebaseerd op het beeld dat mensen hebben van 'het goede leven'.

**Waarde:** een morele waarde is een ideaal, een principe met betrekking tot goed samenleven dat we proberen te realiseren door middel van ons gedrag. Een waarde wordt pas moreel als het gaat om 'het goede leven' en 'de goede samenleving'.

**Norm:** een morele norm is een zelf opgelegde regel die gedrag voorschrijft betreffende goed samenleven.

Soort normen	Normatief oordeel over gedrag
Sociaal	Gepast – ongepast of sociaal - asociaal
Juridisch	Legaal – illegaal
Professioneel	Professioneel – onprofessioneel
Moreel	Goed –kwaad of moreel – immoreel

**Tabel 1:** verschillende soorten normen

**Verschil normen en waarden:** Waarden zijn abstract en onbegrensd. Terwijl normen juist concreet zijn en concrete grenzen stellen aan welk gedrag goed of fout is.

**Niet af te dwingen met regels:** ethisch gedrag is niet met regels af te dwingen doordat morele oordelen uiteindelijk subjectief zijn en daarmee schijnbaar willekeurig zijn, wordt in de juridische benadering sterk de nadruk gelegd op het formele aspect van regels en procedures. Daardoor hebben mensen weer morele bezwaren tegen de uitkomsten van juridische redeneringen.

**Intrinsieke motivatie:** waarden en normen zijn een belangrijk aspect van onze identiteit, ze vormen daarmee ook een belangrijke bron van de intrinsieke motivatie van mensen. Je kunt je werk alleen goed doen als het waardevol is wat je doet. Morele waarden en normen zijn een belangrijke *innerlijke* motivatiefactor van mensen.

**Deugd:** een morele deugd is een goede karaktereigenschap met betrekking tot goed samenleven.

**Aristoteles:** een morele deugd is de intentie of grondhouding van een persoon om 'het goede' na te streven. Volgens *Aristoteles* gaat het er bij deugden om dat iemand het juiste midden weet te vinden tussen te veel en te weinig van een bepaalde intentie. Moed is volgens Aristoteles precies het goede midden tussen lafheid en overmoed.

Waarden	Normen	Deugden
Abstract	Concreet	Abstract
Globaal en onbegrensd	Specifiek en begrensd	Globaal, maar begrensd: de deugd zit in het midden
Doel	Middel	Intentie gericht op doel
Bepalen identiteit	Sociale coördinatie	Basishouding bij gedrag
Stuurloos zonder normen	Zonder betekenis als achterliggende waarden ontbreken	Gebaseerd op waarden en normen

**Tabel 2:** overzicht van waarden, normen en deugden

**Sturing d.m.v. waarden en normen:** morele waarden en normen regelen de verhouding tussen het individu (ik) en de groep (wij). Groepsbelang en individueel belang worden hiermee op elkaar afgestemd.

**Toekomstgericht handelen:** mensen zijn in staat om toekomstgericht te handelen. Waarden en normen zijn toekomstgericht. Ze brengen tot uitdrukking wat 'het goede leven' leven inhoudt en hoe de maatschappij er eigenlijk uit moet zien. Waarden en normen brengen tot uitdrukking wat mensen echt waardevol vinden.

## 1.2 - Morele competentie: moreel oordelen

**Constateren:** uitspraken om ons heen zijn te onderscheiden in constatering en oordelen. Een constatering is een uitspraak over feiten die objectief zijn vast te stellen.

**Oordelen:** een oordeel is niet alleen op feitelijke constatering gebaseerd maar ook op een persoonlijk gekleurde waarding daarvan. Met andere woorden: een oordeel is uiteindelijk altijd ook subjectief (gekleurd door een persoonlijke kijk op de zaak).

**Subjectief en intersubjectief oordeel:** een oordeel is uiteindelijk dus altijd subjectief. Je kunt iemand anders wel uitlegen waarom je iets vindt. Soms kunnen mensen tot een gedeeld beoordelingskader komen. Hun oordeel is dan niet meer puur *subjectief*, maar wordt *intersubjectief*.

**Vellen moreel oordeel:** bij het vellen van een moreel oordeel gaat het om de vraag hoe een persoon of organisatie in een concrete of hypothetische situatie hoort te handelen. Sommige situaties zijn simpel en eenduidig, maar vaak zijn er verschillende gebeurtenissen die op elkaar ingrijpen, waarbij meerdere partijen

zijn betrokken. Een morele beoordeling is altijd gebaseerd op een oordeel en daarmee per definitie subjectief en persoonsgebonden. Een moreel oordeel kan **nooit alleen** op objectieve feiten worden gebaseerd. Een subjectief oordeel kan echter wel beargumenteerd worden.

**Dialog:** een oordeel is niet willekeurig. Het uitwisselen van argumenten bij een oordeel leidt tot interactie wat uiteindelijk leidt tot een intersubjectief oordeel. Bij mensen met verschillende achtergronden kunnen er mogelijk verschillen in de beoordeling ontstaan. Om deze verschillen te benaderen is een dialoog nodig. In werksituaties is dat in ieder geval de professionele manier om met deze verschillen om te gaan.

**Tot stand komen moreel oordeel:** schematisch gezien komt een moreel oordeel als volgt tot stand:

$$\text{Moreel oordeel} = \text{feiten} \times (\text{normen} \times \text{waarden}) \times \text{gevolgen}$$

Een oordeel is dus allereerst gebaseerd op de feiten. Een oordeel dat geen rekening met feiten houdt is óf een ongefundeerd oordeel of een vooroordeel. Doordat moraal gericht is op het bereiken van het goede leven, is het ook van belang om naar de gevolgen (toekomstige feiten) te kijken die voortvloeien uit het gedrag.

Vier stappen tot een moreel oordeel:

- Beschrijven en analyseren van de situatie (de feiten)
- Onderzoeken van morele uitgangspunten (waarden, normen en deugden)
- Vellen van een oordeel
- Reflecteren op het oordeel

**Reflectie moreel oordeel:** een vorm van het reflecteren op een moreel oordeel is om het te bespreken met anderen. Een gesprek over een moreel oordeel gaat over alle drie de elementen van het oordeel:

- Zijn we het eens over de feiten?
- Hebben we dezelfde normen en waarden? Wegen ze even zwaar?
- Schatten we de gevolgen van een handeling hetzelfde in? Hoe zwaar wegen de gevolgen?

**Problematiek rondom moreel oordeel:** doordat er een 'vergelijking' met drie variabelen ontstaat, leidt dat in de praktijk tot een grote variatie aan oordelen. Dit gevolg valt te wijten aan:

- Individualisering
- Toenemende culturele diversiteit

Door bovenstaande processen wordt het in de samenleving steeds lastiger om tot een intersubjectief oordeel te komen. Het vergt goede communicatieve vaardigheden om aan dit dialoog te kunnen deelnemen.

**Morele competentie:** het gaat hierbij om een combinatie van kennis over moraal, houding (integriteit, geloofwaardigheid) en de vaardigheden om je standpunt op een geloofwaardige, respectvolle, maar overtuigende manier te verwoorden. Het in dialoog gaan over een moreel oordeel is belangrijk om de deelnemers weer inzichten en argumenten te ontleen om zo hun eigen oordeel aan te passen. De Duitse filosoof Habermas noemt dit communicatieve rationaliteit, een belangrijk aspect van de morele competentie.

### 1.2.1 – Habermas

**Jürgen Habermas:** is een filosoof die een theorie heeft geformuleerd over het belang van de dialoog over morele oordelen. In zijn boek **Theorie van het communicatieve handelen** stelt Habermas dat mensen over twee verschillende vormen van denkvermogen (rationaliteit) moeten beschikken om goed te functioneren.

**Twee domeinen:** volgens Habermas speelt het leven van mensen zich af in twee te onderscheiden domeinen, te weten:

- Leefwereld (communicatieve rationaliteit)
  - De wereld van het gezin, familie, vrienden, gelijkgezinden, vereniging enzovoort. In de leefwereld wordt het gedrag van mensen gestuurd door consensus over de gedeelde waarden en normen, die zin en betekenis aan het leven geven. Onduidelijkheden over de waarden en normen leiden tot fricties en problemen. Die moeten worden opgelost door de consensus over de waarden en normen te herstellen. Dit gebeurt door middel van communicatie.
- Het *systeem* (doelrationaliteit)
  - In de ontwikkeling van de maatschappij is volgens Habermas echter een ander domein ontstaan, waar ons gedrag anders wordt gestuurd. Dit is het *systeem*. Dit is de wereld van de economie en de overheid/bureaucratie. Binnen dit domein draait het om geld (winst maken/efficiënt werken) en macht (je zin krijgen, regels stellen). Het draait binnen het systeem om doelgerichte rationaliteit. Die doelgerichte rationaliteit levert de mensheid grote voordelen op, maar bij problemen en fricties moeten de waarden en normen het vaak afleggen tegen de doelen van het systeem. Mensen kunnen zo doelgericht worden dat “*het doel de middelen gaat heiligen*”. Het is dus niet zo verwonderlijk dat mensen op hun werk dingen doen die ze privé nooit zouden doen.

Mensen bewegen zich dus tussen de twee domeinen en schakelen vaak onbewust over naar een andere vorm van rationaliteit.

Schematische weergave van Habermas' theorie 'communicatief handelen':

Domein?	Systeem	Leefwereld
Waar dominant?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Economie</li><li>• Bureaucratie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gezin</li><li>• Vrienden</li><li>• Kerk</li><li>• Familie</li><li>• Vereniging etc.</li></ul>
Rationaliteit?	Beheersing (doelrationaliteit)	Zinnige communicatie (communicatieve rationaliteit, communicatief handelen)
Sturing door?	Geld en macht	Waarden en normen

**Tabel 3:** schematische weergave van Habermas' theorie 'communicatief handelen'

**Habermas' stelling (zieke verschijnselen):** Habermas stelde dat het proces van modernisering ertoe leidt dat de regels van het systeem steeds dominanter worden en ook steeds meer invloed krijgen in de leefwereld en de leefwereld als het ware koloniseren. Dit leidt volgens hem tot ziekelijke verschijnselen in de moderne samenleving, waarin bijvoorbeeld vriendschappen steeds meer worden beheerst door de regels van kosten en baten en macht (gezagsverhoudingen).

**Tegen gaan van 'zieke verschijnselen':** om deze verschijnselen tegen te gaan, is het volgens Habermas nodig dat mensen meer nadruk gaan leggen op de communicatieve rationaliteit. Dat zij in staat zijn om met anderen



tot consensus te komen over de doelstellingen van het gemeenschappelijk handelen. Dat is iets anders dan het stellen van financiële doelen en deze afdwingen met afrekenbare afspraken.

Verschillen tussen communicatiefgerichte- en doelgerichte rationaliteit:

Bij **doelrationaliteit** gaat het om de geldigheid van redeneringen en de objectiviteit.

Bij **communicatieve rationaliteit** gaat het om de waarachtigheid van redeneringen en om intersubjectiviteit.

**Bewegen tussen beide domeinen en overlapping:** volgens Habermas bewegen mensen zich voortdurend tussen systeem en leefwereld. In deze twee domeinen hanteren mensen twee verschillende vormen van rationaliteit. Systeem en leefwereld schuiven naar en over elkaar. Het is de vraag welk domein daarbij dominant zal worden. Volgens Habermas moeten we als mens dus voortdurend schakelen tussen de rationaliteit van het systeem en de leefwereld.

**Handelingen verantwoorden:** als professionals en organisaties hun handelingen verantwoorden, gaat het om het vellen van een moreel oordeel en dus om communicatieve rationaliteit. Het is dus niet vreemd dat mensen daar in hun werksituatie (omgeving van het systeem), soms moeite mee hebben. We zijn het simpelweg niet gewend om in die context op die manier te argumenteren.

**Illustreer van het omgekeerde proces:** je kunt ook de ruim 25 jaar oude theorie van Habermas gebruiken om het omgekeerde proces te illustreren: de leefwereld die het systeem binnendringt. Het succes van de industriële revolutie is van oorsprong gebaseerd op verregaande arbeidsdeling en strakke hiërarchische kettingorganisatie. Het zogehete taylorisme.

**Taylorisme:** het *taylorisme* leidde tot een explosieve groei van de productie.

**Verschuiving van nadruk naar levering op maat:** in onze economie verschuift de nadruk juist naar dienstverlening. Dankzij de ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie maakt massaproductie plaats voor levering op maat. Het gaat binnen de dienstensector meer om de klanttevredenheid dan alleen doelmatigheid. We zien daardoor dat de afgelopen vijftien jaar het belang van waarden en normen op de werkvloer weer toeneemt. Deze verschuiving naar *levering op maat* vraagt om communicatieve rationaliteit waarbij duidelijk wordt welke waarden en normen voor de betrokkenen van belang zijn.

**Diversiteit:** enerzijds moet bij zulke organisaties (dienstverlening sector) de bedrijfscultuur de ruimte bieden voor diversiteit aan cultuur, terwijl tegelijkertijd de doelstellingen van de organisatie gedeeld moeten worden. Dit stelt nieuwe eisen aan de morele competentie van professionals om te kunnen omgaan met diversiteit. Daarom formuleren organisaties hun missie en kernwaarden.

## 1.3 – Verantwoordelijkheid

**Moreel oordelen:** bij moreel oordelen draait het om het beoordelen van handelen van een mens. Een vraag die aan het eigenlijke oordeel vooraf dient te gaan is of, en in hoeverre, de betreffende persoon zelf verantwoordelijk is voor zijn gedrag. Een belangrijk aspect van de moraal van westerse samenlevingen is dat wordt uitgegaan van het zelfbeschikkingsrecht van ieder individu. De keerzijde daarvan is dat een individu in principe ook verantwoordelijk is voor zijn of haar handelen.

**Vragen bij maatschappelijke verantwoordelijkheid:** in stap 2 van het stappenplan om tot een moreel oordeel te komen is de vraag naar de verantwoordelijkheid van de betrokkenen altijd relevant. Vragen hierbij zijn:

- Wie is er verantwoordelijk in een concrete situatie?
- In hoeverre draagt een organisatie verantwoordelijkheid?
- Hoe ver strekt deze verantwoordelijkheid

**Verantwoordelijkheid:** bij verantwoordelijkheid wordt een aantal zaken onderscheiden. Je kunt verantwoordelijkheid gebruiken in combinatie met verschillende betekenissen:

- Constaterend causale betekenis:
  - “Het verkeer is verantwoordelijk voor circa duizend doden per jaar.”
    - In dit voorbeeld heeft het verkeer de doden veroorzaakt. Dat is dan de betekenis van verantwoordelijkheid. Maar meestal wordt verantwoordelijkheid gebruikt in morele of juridische zin. Verantwoordelijkheid is verbonden met verplichtingen.

**Morele verantwoordelijkheid:** bij morele verantwoordelijkheid is er nog een onderscheid naar persoonlijke en collectieve verantwoordelijkheid. Soms is er duidelijk een persoon (of personen) aanwijsbaar die persoonlijk verantwoordelijk zijn (is). Uit een morele verantwoordelijkheid volgt een verplichting om te handelen (of juist niet te handelen). Die verplichting kan verschillende richtingen op wijzen:

- Naar jezelf (een plicht jegens jezelf)
- Naar anderen (plicht jegens anderen)
- Of naar een niet persoonlijke instantie

**Onderscheid tussen verantwoordelijkheden:**

- Verantwoordelijkheid als taak  
Verantwoordelijkheid als taak wil zeggen dat de verantwoordelijkheid duidelijk is geregeld. In een functiebeschrijving wordt bijvoorbeeld aangegeven wat iemands verantwoordelijkheden zijn.
- Verantwoordelijkheid als aansprakelijkheid  
Deze verantwoordelijkheid heeft een sterk juridische lading. In dit verband zegt het niets meer dan alleen maar ‘aanspreekbaar zijn’. Meestal betekent dit begrip dat we de gevolgen van onze handelingen moeten dragen, wat zich soms uit in het betalen van een schadevergoeding. In het uiterste geval betekent dit ook dat je ontslagen wordt of ontslag moet nemen.
- Verantwoordelijkheid als deugd  
Deze verantwoordelijkheid duidt op een goede eigenschap van mensen. Iemand wordt een verantwoordelijk mens genoemd of er wordt van iemand gezegd dat hij een groot verantwoordelijkheidsbesef jegens zichzelf heeft.

**Verantwoordelijkheid van organisaties:** tot nu toe gaat het eigenlijk alleen nog maar over de verantwoordelijkheid van personen. De verantwoordelijkheden als taak van een organisatie zijn meestal geregeld in de vorm van wetten of afspraken. Het betreft dan een geregelde vorm van verantwoordelijkheid: er is afgesproken wat tot de verantwoordelijkheid van een organisatie behoort. Deze vorm van verantwoordelijkheid kan al morele vragen oproepen als het niet precies duidelijk is waar de verantwoordelijkheid van een organisatie ophoudt, of als de grens tussen verantwoordelijkheid als taak en verantwoordelijkheid als deugd onduidelijk is. Zie hoofdstuk 2.

## 1.4 – Reflectie op het oordeel

**Reflecteren binnen het stappenplan:** stap 4 is de reflectie op het oordeel. Mensen hanteren verschillende argumentatiestrategieën om hun moreel oordeel te legitimeren. Deze verschillen in strategie leiden ook tot verschillende typen normen-en-waardenstelsels.

### Drie argumentatiesoorten:

- Plichtsethiek of deontologische ethiek
  - Consequent naleven van morele verboden en het uitvoeren van morele geboden.
- Teleologische ethiek of de gevolgenethiek
  - Gaat het om het doel en dat is dus het bereiken van een moreel verantwoord resultaat.
- Deugdethiek
  - Kijken naar de intenties van degene die verantwoordelijk is. Zijn de intenties goed of slecht?

Deze drie vormen kunnen door elkaar heen gebruikt worden tijdens het beargumenteren van morele oordelen.

Plichtsethiek (deontologisch)	Gevolgenethiek (teleologisch)	Deugdenethiek
Het is je plicht om je aan algemene regels te houden	Het gaat om het realiseren van het grootste geluk	Het gaat om de intentie
Welke regel (norm) is het belangrijkste?	Welk gedrag is het meest effectief?	Wie wil je zijn?

**Tabel 4:** drie soorten van ethisch argumenteren

**Verskillende levensbeschouwingen waarop normen en waarden gebaseerd worden:** er zijn daarnaast ook verschillende levensbeschouwingen waarop mensen hun normen en waarden baseren:

- **Religie**
  - Veel mensen funderen hun morele overtuiging op hun religie of andere ‘grote verhalen’. Zij zijn ervan overtuigd dat de leefregels van hun geloof of traditie moreel goed zijn. Dit kan zowel deontologisch waarbij leefregels consequent worden nageleefd, of op een teleologische manier waarbij er meer ruimte is voor interpretatie.
- **Rationaliteit**
  - Als sinds het ontstaan van het rationele denken proberen filosofen een rationele of logische fundering te zoeken voor normen en waarden. Bij *rationaliteit* gaat het om logica en wetmatigheden. Door wetmatigheid en logica kunnen we gebeurtenissen en handelingen begrijpen en voorspellen. Zie [§1.4.1 – Immanuel Kant](#).
- **Individualiteit**
  - Al sinds de oudheid zijn er ook filosofen die moraal baseren op het streven naar individueel geluk. Volgens dit ‘*hedonisme*’ is het bereiken van persoonlijk geluk de uiteindelijke grond voor moraal. Als het gevolg van individualisering baseren steeds meer mensen hun morele oordeel op basis van hun persoonlijke individualistische levensinstelling. Ook bij dit type moraal doet het onderscheid tussen de plichts- en gevolgenethiek zich voor. Een vegetariër past een *deontologische* ethiek toe, terwijl een ‘hedonist’ een *teleologische* ethiek toepast.

### 1.4.1 – Immanuel Kant

**Twee varianten op rationale verklaringstrategieën:** de Duitse filosoof **Immanuel Kant** heeft hiervoor een beroemd geworden formulering bedacht, de zongenoemde **categorische imperatief**: *“Handel altijd volgens regels waarvan je tegelijkertijd kunt willen zat ze een universele wet worden.”* Volgens Kant is het een morele plicht om volgens deze imperatief te handelen. Dit is een goed voorbeeld van deontologische ethiek.

De andere methode om moraal logisch te funderen, kijkt naar de functie van moraal. Moraal heeft de functie te zorgen voor ‘het goede leven’ en ‘de goede samenleving’. Binnen de gevolgenethiek wordt daarom gekeken naar het resultaat van een handeling. Als het resultaat per saldo voor de samenleving als geheel positief is, dan is de handeling moreel juist.

## 1.5 – Stappenplan

### Stap 1: feiten verzamelen

**Stap 1a:** benoem de feiten

**Stap 1b:** stel een morele vraag op (is het moreel verantwoord om .... ?, Is het moreel juist om ...?)

→ Zorg dat er een moreel dilemma in de vraag zit

### Stap 2: morele uitgangspunten verzamelen en de verantwoordelijkheid opzoeken

**Stap 2a:** benoem voor elke kant (voor of tegen) morele uitgangspunten

→ Zorg dat je hierbij gebruik maakt van normen, waarden of deugden

**Stap 2b:** leg uit voor elk moreel uitgangspunt of het een norm, waarde of deugd betreft

→ Zorg dat je de definities goed kent en goed en duidelijk uitlegt waarom het een norm, waarde of deugd betreft

**Stap 2c:** zoek naar de eigen verantwoordelijkheid van de persoon die de keuze moet maken, ga kijken wie er verder nog invloed hebben en verantwoordelijkheid hebben. Schuif niet de eigen verantwoordelijkheid af! Welke invloed heb jij in deze casus? Welke invloeden hebben derden? Maak anderen niet volledig verantwoordelijk.

### Stap 3: kom tot een moreel oordeel

**Stap 3a:** geef een antwoord op de vraag die is opgesteld bij **vraag 1b**

→ Je hoeft nog niet met argumenten te komen, geef wel duidelijk (wel of niet) antwoord op de vraag

**Stap 3b:** geef een deontologisch/plichtsethisch argument voor je morele oordeel, dit argument is ondersteunend voor jouw morele oordeel

→ Zorg dat je hierbij een norm gebruikt

**Stap 3c:** geef een teleologisch/gevolgenethisch argument voor je morele oordeel, dit argument is ondersteunend voor jouw morele oordeel

→ Zorg dat je hierbij dat je de gevolgen voor alle partijen afweegt, weeg de ene consequentie af tegen de andere: “de gevolgen voor partij X wegen niet op tegen de gevolgen voor partij Y”. Je mag juridische gevolgen meenemen.

**Stap 3d:** geef een deugdethisch argument voor je morele oordeel, dit argument is ondersteunend voor jouw morele oordeel

→ Zorg dat je expliciet de positieve karaktereigenschap benoemt die gemoeid gaat bij de casus en uitleggen waarom deze deugd van belang is binnen deze casus.

#### **Stap 4: reflecteren op het oordeel**

**Stap 4a:** stel gewetensvragen rondom universaliteit en wederkerigheid.

- Wat zou je doen als je de andere partij was?
- Wat als iedereen hetzelfde zou handelen, is het resultaat dan nog altijd gewenst?

→ Zorg dat je de bovenstaande vragen **stelt** en niet vergeet te **beantwoorden**!

## 1.6 – Maatschappelijke verantwoordelijkheid en morele oordeelvorming

**Maatschappelijke verantwoordelijkheid:** bij maatschappelijke verantwoordelijkheid draait het om de vraag of en in hoeverre een organisatie of persoon maatschappelijk verantwoordelijk is. Het antwoord op die vraag is een moreel oordeel.

**Belangrijke vragen rondom morele oordeelvorming:** bij elke morele vraag is de vraag “*Wie is moreel verantwoordelijk?*” relevant. Voor professionals zijn de vragen: “*In hoeverre ben ik (als professional) verantwoordelijk?*” en “*In hoeverre draagt mijn organisatie een maatschappelijke verantwoordelijkheid?*” relevant.

## 1.7 – Samenvatting

Er vallen drie soorten van ethisch argumenteren te onderscheiden binnen de ethiek. Dit zijn verschillende argumentatiestrategieën om een moreel oordeel te legitimeren. Deze verschillen leiden ook tot verschillende typen normen-en-waardenstelsels.

- Deontologisch / Beginselethiek / Plichtsethiek
  - Het is je plicht om je aan de regels te houden
  - Welke regel of norm is het belangrijkste?
  - → Consequent naleven en uitvoeren van de morele geboden
- Teleologisch / Utilisme / Gevolgenethiek
  - Gaat om het realiseren van het grootste geluk
  - Welk gedrag is het meest effectief?
  - → Gaat om het doel en om het bereiken van een moreel verantwoord resultaat
- Deugdenethiek
  - Het gaat om de intentie, is deze goed of slecht?
  - Wie wil je zijn?
  - → Kijken naar de intenties van degene die verantwoordelijk is

### Samenvatting hoofdstuk 1

- Het antwoord op de vraag of er sprake is van maatschappelijke verantwoordelijkheid is een moreel oordeel.
- Een moreel oordeel gaat over de vraag wat het goede is om te doen in een gegeven situatie (en dus ook over wat fout is).
- Een moreel oordeel komt tot stand op basis van:
  - De feiten
  - Normen, waarden en deugden
  - Inschatten van de gevolgen
- Een oordeel is een subjectieve (persoonlijke) waardering van de geconstateerde objectieve feiten.
- Volgens de Duitse filosoof Habermas beschikken mensen over twee te onderscheiden vormen van rationaliteit om te oordelen en te constateren:
  - Doelrationaliteit voor het doen van ware uitspraken over de feiten
  - Communicatieve rationaliteit voor het vellen van waarachtige oordelen
- Het vellen van een moreel oordeel is een vorm van communicatieve rationaliteit.
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid gaat om aanspreekbaar zijn op de maatschappelijke gevolgen van het eigen gedrag, verantwoording afleggen naar de samenleving en aansprakelijk zijn voor de maatschappelijke gevolgen.
- De morele competentie vraagt om de houding om zelf een oordeel te willen vellen en daarvoor verantwoording af te leggen. En om de kennis en vaardigheden om een oordeel te kunnen vellen.
- Het moreel rechtvaardigen van gedrag is iets anders dan het verklaren van gedrag! (Bepaald gedrag is misschien te begrijpen, maar daarmee nog niet te rechtvaardigen.)

## 2.1 – Verantwoordelijkheid van organisaties

**Onderscheid organisaties:** er kan onderscheid gemaakt worden tussen de profitsector (organisaties met winst oogmerk) en de non-profitsector (organisaties waar geen winst gemaakt mag worden).

**Morele verantwoordelijkheid:** welke morele verantwoordelijkheid hebben organisaties tegenover de maatschappelijke omgeving en de belanghebbende partijen? Kunnen organisaties eigenlijk wel moreel verantwoordelijk zijn? Ligt morele verantwoordelijkheid per definitie niet bij mensen van vlees en bloed?

**Verantwoording:** verantwoordelijkheid is onlosmakelijk verbonden met verantwoording afleggen. Als we het hebben over de verantwoordelijkheid dan hebben we het over de volgende vragen: *door wie* moet *waarover* verantwoording worden afgelegd en *aan wie*? Al heel lang worden bedrijven en organisaties door de maatschappij ter verantwoording geroepen voor hun 'gedrag'. Ze krijgen daarbij te maken met morele afkeuring van de directe of indirecte gevolgen van hun bedrijfsvoering of beleid. Dat vraagt van alle medewerkers de competentie om zich moreel te verantwoorden.

### 2.1.1 – Verschillende visies op morele verantwoordelijkheid organisaties

**Geen morele verantwoordelijkheid:** niet iedereen is het ermee eens dat aan organisaties morele verantwoordelijkheid wordt toegeschreven. In deze opvatting kunnen alleen natuurlijke personen moreel verantwoordelijk zijn. Organisaties zijn in deze opvatting formele constructies die in het leven zijn geroepen om een bepaald doel te realiseren. In deze visie heeft een organisatie een **minimale maatschappelijke verantwoordelijkheid**.

**Wel morele verantwoordelijkheid:** anderen stellen dat morele verantwoordelijkheid wel degelijk van toepassing is op organisaties. Waarom individuen wel, maar organisaties niet? Zij zijn van mening dat iedere organisatie per definitie een onderdeel is van de samenleving en dus een morele verantwoordelijkheid draagt.

**Verdere onderschikkende vragen:** bij de laatst genoemde visie rijst de volgende vraag: 'geldt de morele verantwoordelijkheid voor de gehele organisatie of alleen voor individuen binnen die organisatie?', hierover bestaan ook verschillende zienswijzen (van lage mate van verantwoordelijkheid tot hoge mate van verantwoordelijkheid):

- Verantwoordelijkheid binnen een organisatie betekent *individuele* verantwoordelijkheid. Want verantwoordelijkheid zegt iets over menselijk gedrag en dat impliceert dat alleen mensen van vlees en bloed ergens verantwoordelijk voor gesteld kunnen worden. Binnen deze visie vindt men dat de organisatie nooit als een collectief verantwoordelijk is. Want waar iedereen verantwoordelijk is, is vaak niemand aansprakelijk. Een voordeel van deze visie is dat je concreet kunt aangeven bij wie de verantwoordelijkheid ligt. Nadeel is dat als je na enige tijd niet meer bij de organisatie werkt, je deze organisatie niet verantwoordelijk kunt stellen.
- *Functieverantwoordelijkheid* binnen organisaties. Bij bepaalde functies behoren bepaalde verantwoordelijkheden. Voordeel van deze opvatting is dat verantwoordelijkheid overdraagbaar is van de ene verantwoordelijke persoon op de andere. Een nadeel is dat de functie opgeheft kan worden en dat de verantwoordelijkheid dan helemaal weg zou zijn. Ook wordt de collectieve verantwoordelijkheid binnen deze visie ontkend.
- *Collectieve verantwoordelijkheid* binnen een organisatie is een opvatting waarbij een organisatie een autonome grootheid is die vorm kan geven aan morele uitgangspunten. Zo kan zij als collectief niet alleen juridisch aansprakelijk gesteld worden, maar is zij ook moreel verantwoordelijk te stellen voor haar handelen. De organisatie is als het ware een verlengstuk van menselijk gedrag en daarom bestaat er geen verschil tussen het verantwoordelijk stellen van een individu en een organisatie. Het handelen

van een organisatie kan hierbij ook moreel beoordeeld worden. Een groot nadeel is dat niemand aanwijsbaar verantwoordelijk te stellen is. Wie is het aanspreekpunt? Aan wie kan men rekenschap vragen?

- In de laatste opvatting houdt verantwoordelijkheid binnen een organisatie ook in dat de organisatie collectief verantwoordelijk is voor al haar gedrag. Net als in de derde zienswijze wordt de organisatie beschouwd als een autonome grootheid, als enige verschil dat het collectief zijn aanspreekpunt vindt in de leiding. Het management is als het ware een 'subcollectief', dat aanwijsbaar aansprakelijk is voor bijvoorbeeld het beleid dat binnen de organisatie geldt.

## 2.1.2 – Verschillende visies op de reikwijdte van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties

**Maatschappelijke consensus:** er lijkt een brede maatschappelijke consensus te bestaan dat organisaties een morele verantwoordelijkheid dragen, als consequentie van hun maatschappelijke functie. Dat organisaties een verantwoordelijkheid naar de samenleving hebben, is dus omstreden. Maar over de reikwijdte van de maatschappelijke verantwoordelijkheid bestaan verschillen.

**Vier globaal verschillende opvattingen:** er zijn globaal vier verschillende opvattingen over de reikwijdte waarin het accent op de verantwoordelijkheid gedeeltelijk verschuift.

### 1 Minimale maatschappelijke verantwoordelijkheid

Deze opvatting legt een zwaar accent op de formele doelstellingen van de organisatie. Binnen deze opvatting is het de maatschappelijke taak en verantwoordelijkheid van organisaties hun taken naar behoren en zo efficiënt mogelijk uit te voeren, binnen de grenzen van de wet. Verder draagt de organisatie geen morele verantwoordelijkheid

### 2 Maatschappelijke aanvaardbaarheid

Deze opvatting erkent dat de samenleving ook andere belangen heeft bij het functioneren van de organisatie. Hierbij dient een organisatie ook rekening te houden met maatschappelijk draagvlak voor haar optreden. Deze opvatting valt samen te vatten als goed burgerschap.

### 3 Ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid

Bij deze opvatting worden in beginsel alle effecten van het handelen van de organisatie op anderen betrokken. De kring van betrokkenen wordt ruim genomen en nadrukkelijk wordt een eigen verantwoordelijkheid van de organisatie onderkend, ook op het terrein waar geen wetgeving geldt.

### 4 Maatschappelijk activisme

Binnen deze visie heeft de organisatie de morele verplichting om 'de goede samenleving' te bevorderen. De organisatie heeft de verplichting om maatschappelijke misstanden te bestrijden.

## 2.1.3 - Aansprakelijkheid

**Aansprakelijkheid:** bij organisaties vloeit de verantwoordelijkheid in de vorm van aansprakelijkheid voort uit de verantwoordelijkheid die de organisatie als taak heeft. Opgelegd of afgesproken is dat een organisatie voor een aantal taken aansprakelijk is. Alles wat niet precies is vastgelegd, valt te rangschikken onder verantwoordelijkheid als deugd ofwel morele verantwoordelijkheid.

**Ketenaansprakelijkheid:** het feit dat je in staat bent om iets te doen aan gedrag dat volgens de morele standaarden fout is, maakt je ook moreel verantwoordelijk. In dit geval gaat het dus om verantwoordelijkheid als deugd. In Nederland probeert de overheid deze verantwoordelijkheden te bevorderen door middel van duurzaam inkopen. De overheid probeert het goede voorbeeld hierin te geven en ook om andere organisaties te stimuleren (zie vrom.nl).



## 2.2 – Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de profitsector

**Friedman:** de vraag naar de reikwijdte van de maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt vooral opgeworpen met betrekking tot particulier gefinancierde ondernemingen, de zogeheten profitsector. Econoom *Milton Friedman* stelt dat profitorganisaties zich alleen horen te laten leiden door het prijsmechanisme in de markt en dat we het ook beslist niet anders moeten wensen. Het nastreven van idealen (consequentie van morele verantwoordelijkheid) gaat alleen maar ten koste van de aandeelhouders, consumenten of werknemers. Volgens Friedman kent een onderneming slechts taakverantwoordelijkheden en het is aan de overheid om deze verantwoordelijkheden via wetten op te leggen.

**Opvatting van Friedman:** Friedman gaat uit van minimale maatschappelijke verantwoordelijkheid. Binnen deze opvatting is het de maatschappelijke taak en verantwoordelijkheid van ondernemingen om te streven naar een efficiënte productie van goederen. Bij een goed werkende markt vertaalt het waarmaken van deze verantwoordelijkheid zich in winst. Iedere activiteit die niet gericht is op het maken van winst doet afbreuk aan deze verantwoordelijkheid. Winstoptimalisatie is bij de keuze uit handelingsalternatieven ten gunste van de aandeelhouders en de werkgelegenheid.

**Andere opvattingen binnen de profitsector:** er zijn echter ook andere opvattingen. Bij het vaststellen van de reikwijdte van maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties moet rekening worden gehouden met een aantal belangrijke ontwikkelingen. Het karakter van profitorganisaties is in de loop van de geschiedenis veranderd. Eerst richtte een bedrijf zich uitsluitend op het voortbrengen van producten en produceerde het voor een markt die stabiel was. Dit noemt men ook wel het gesloten ondernemingsmodel.

**Instabiele omgeving:** tegenwoordig hebben bedrijven te maken met een instabiele omgeving waarbij snel moet kunnen worden ingespeeld op nieuwe situaties. Bedrijven worden soms getypeerd als een samenwerkingsverband binnen het maatschappelijke krachtenveld, oftewel als een open systeem waarbij de afweging van deelbelangen van de diverse betrokkenen zeer relevant is.

**Weinig interactie met omgeving:** in de tweede plaats is er bij het gesloten model bijna geen interactie met de omgeving, terwijl het open systeem de wederzijdse beïnvloeding van ondernemingen of organisatie en omgeving een belangrijke rol speelt.

**Heersende opvatting:** de heersende opvatting is tegenwoordig dat organisaties verantwoordelijkheden hebben ten opzichte van de maatschappelijke omgeving en de belanghebbende partijen. Het wordt interessant om te bekijken of organisaties naast juridische verantwoordelijkheid nog een andere vorm van verantwoordelijkheid kennen. We spreken in dat geval van *morele verantwoordelijkheid*.

**Maatschappelijke aanvaardbaarheid:** in de opvatting van maatschappelijke aanvaardbaarheid wordt erkend dat de samenleving ook andere belangen heeft bij het functioneren van de onderneming. In deze opvatting dient een onderneming rekening te houden met maatschappelijk draagvlak voor haar optreden.

**License to operate:** deze Engelse term wordt gebruikt om aan te duiden dat een onderneming rekening dient te houden met het maatschappelijk draagvlak voor haar optreden. De onderneming zal zo'n beleid moeten voeren zodat de maatschappij haar handelen blijft aanvaarden, op straffe van nadelen voor de onderneming of misschien zelfs haar ondergang.

**Toevoeging bij maatschappelijke aanvaardbaarheid:** het accent blijft sterk liggen op de economische doelstelling, maar het zwaartepunt verschuift naar bedrijfseconomische continuïteit. Ook komt er aandacht voor de sociale doelstelling (ervoor zorg dragen dat de bij de onderneming betrokkenen een redelijk aandeel krijgen in de opbrengsten) en voor de maatschappelijke doelstelling. Deze opvatting van maatschappelijke verantwoordelijkheid is samen te vatten als goed burgerschap. Deze opvatting komt veel voor in het

bedrijfsleven, onder meer als gevolg van een ontwikkeling naar meer marktgericht ondernemen. Het heeft bedrijven geleerd hoe belangrijk de externe omgeving is voor hen.

**Ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid:** bij deze opvatting worden in beginsel alle effecten van het handelen voor anderen betrokken. De 'kring van betrokkenen' wordt ruim genomen en nadrukkelijk wordt een eigen verantwoordelijkheid van ondernemingen onderkend, juist ook op het terrein waar geen wetgeving geldt. In deze visie wordt uitgegaan van de onderneming die haar eigen verantwoordelijkheid onderkent en op maatschappelijke ontwikkelingen vooruitloopt.

**Maatschappelijk activisme:** deze ondernemingsvorm wordt als het ware het efficiënte middel om een maatschappelijk doel te bereiken. Er zijn niet heel veel voorbeelden van bedrijven die dit middel gebruiken, toch heb je de Triodos en ASN banken. Denk ook aan FairTrade.

**Maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen:** in de laatste decenia werd een steeds groter belang gehecht hieraan. Steeds vaker werd publiekelijk gediscussieerd over de morele grenzen aan het streven naar bedrijfseconomisch rendement en het opvoeren van de productiviteit. Deze opkomst wordt als reactie gezien op de ideeën van Milton Friedman. Dit bracht de Nederlandse regering ertoe om in 1999 aan de SER (Sociaal-Economische raad) advies te vragen over dit onderwerp. In het jaar 2000 bracht de SER advies uit onder de titel '*De winst van waarden*'.

**Advies SER ('De winst van waarden'):** de SER adviseert regering en bedrijfsleven in dit rapport om ervan uit te gaan dat een onderneming altijd een ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft. Volgens de SER is dat eigenlijk vanzelfsprekend. Het doel van een onderneming of organisatie is dus het voortbrengen van maatschappelijke waarden.

**Definitie van waarden:** onder waarden verstaan we alles waar mensen waarde aan hechten. Dat zijn niet alleen materiële zaken maar ook immateriële waarden. Deze worden overigens door mensen verschillend gewaardeerd.

**Triple P:** de SER geeft advies om bij de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming niet alleen te kijken naar het bedrijfseconomische rendement, maar ook naar de invalshoeken die relevant zijn. Namelijk de financieel-economische, de sociale en de ecologische invalshoek. Hiervoor wordt gebruikgemaakt van het internationaal gebruikte begrip *Triple P*. Het gaat hierbij om de drie P's uit het Engels:

- People
- Planet
- Profit

**Stakeholders:** het gaat in deze optiek niet om de belangen van alleen de investeerders (winst) maar ook om de belangen van alle betrokken partijen en belanghebbenden. In het Engels noemt men dit de 'stakeholders'. Belanghebbenden is te sterk uitgedrukt en betrokkenen te zwak. Daarom gebruiken we 'kring van betrokkenen'. Triple P geeft uitdrukking aan de ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid van een onderneming:

- Een bedrijf moet winst (**profit**) behalen. Dat is een verantwoordelijkheid naar de investeerders als naar de samenleving. Bij non-profit organisaties wordt hier **prosperity** mee bedoelt.
- Naast profit, zijn er ook mensen (**people**) betrokken bij een bedrijf. Deze werknemers hebben hun eigen belangen.
- Natuur en milieu (**planet**) kunnen niet voor zichzelf spreken, maar hebben we met de gevolgen van het handelen van een onderneming te maken,

## Overzicht triple P en de stakeholders:

P van	Stakeholders
Profit / Prosperity	Aandeelhouders of shareholders, belastingbetalers en de samenleving
People	Werknemers (vakbonden) Consumenten (consumentenbond) Buren (wijkraad) Mensenrechten (Amnesty)
Planet	Natuur- en milieuorganisaties Regeringen Verenigde Naties

**Tabel 5:** overzicht van Triple P en de stakeholders

**Transparantie:** volgens de SER moet een onderneming niet alleen financieel de balans opmaken, maar ook sociaal en ecologisch. Op alle drie de dimensies hoort een onderneming maatschappelijke waarde te creëren. Hiervoor wordt de term *Triple Bottom Line* gebruikt: onder de streep moet op alle drie de aspecten een positief resultaat behaald worden. Vandaar dat volgens de SER het van groot belang is dat ondernemingen op een open manier verantwoording afleggen (stakeholders naar binnen laten kijken).

## 2.3 – Maatschappelijke ontwikkelingen

**Maatschappelijk verantwoord ondernemen:** de aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (**MVO**) is de laatste decennia gegroeid. Andere termen zijn:

- Duurzaam ondernemen
- Corporate social responsibility (**CSR**)

Een van de zaken die de morele verantwoordelijkheid van organisaties betreffen en de laatste tijd veel aandacht vragen, is de verantwoordelijkheid met betrekking tot het milieu.

### 2.3.1 – Belang bedrijfsethiek

**Brent spar:** de geschiedenis rondom boorplatform *Brent Spar* laat ons zien dat het belangrijk is voor een organisatie om naar de maatschappelijke consequenties van de bedrijfsvoering te kijken. Omdat de benadeelden van de handeling van *Shell* niet zelf konden opkomen voor hun belangen, deed *Greenpeace* dat. Zij handelden vanuit het morele uitgangspunt dat het slecht is om te handelen met zulke hevige gevolgen voor de natuur.

**Lessen voor Shell (en anderen):** bij *Shell* werd al snel duidelijk dat het bedrijf onvoldoende was toegerust om zich ook in morele zin te verantwoorden tegenover de samenleving. Ze hielden geen rekening met de grotere kring van betrokkenen, ze gingen alleen uit van de aandeelhouders en klanten. *Shell* had een belangrijke maatschappelijke ontwikkeling gemist, want een aantal decenia voordat *Brent Spar* zich afspeelde was er al meer aandacht gekomen voor de morele aspecten van het ondernemen.

**Meer dan alleen financiële kosten en baten:** het gaat in het economisch leven niet alleen om het financiële plaatje, maar ook om de morele kant van het verhaal. Niet alles wat financieel lonend is, is moreel aanvaardbaar. Naast een beoordeling op economische prestaties, wordt een bedrijf ook op andere vlakken (waaronder morele uitgangspunten) beoordeeld. De morele balans kan niet met een wiskundige precisie worden opgemaakt.

**Morele competentie:** om de morele balans op te maken is de morele competentie vereist. Een morele kwestie wordt niet alleen feitelijk opgelost met een constatering, maar vraagt uiteindelijk ook altijd om een persoonlijk (subjectief) oordeel. Vandaar ook dat morele vraagstukken zeer complex van aard kunnen zijn en dat het vellen

van een gefundeerd moreel oordeel een specifieke competentie betreft. Managementopleidingen kwamen sinds de toenemende vraag naar deze competentie met het vak *bedrijfsethiek*.

**Ethiek & bedrijfsethiek:** ethiek is een vak dat zich systematisch bezighoudt met de theorie van morele vraagstukken. Bedrijfsethiek is een specialisatie binnen het vak ethiek, waarbij het gaat om morele vragen *in* bedrijven en organisaties en morele vragen vanuit de samenleving *aan* bedrijven en organisaties.

### 2.3.2 – Management als zelfstandig vak

**Bedrijfskunde:** bedrijfskunde is een jonge wetenschappelijke discipline. In een economie die gebaseerd is op de vrije particuliere ondernemingen ligt de leiding van de onderneming van oorsprong bij de eigenaar van het bedrijf. Door de groei van bedrijven en de opkomst van NV's en de toenemende invloed van vreemd vermogen, komt de leiding van bedrijven steeds meer in handen van managers in *loondienst*. Het leiden van een bedrijf wordt daarmee een beroep dat geleerd kan worden. Beoefenaars van dit beroep noemen we ook wel 'professionals'. Er is dus bepaalde specialistische kennis nodig en een **beroepsmoraal**.

**Organisatie- of bedrijfscultuur:** Menselijk gedrag is een belangrijke factor binnen een bedrijf. Het gedrag van mensen komt tot uiting binnen een gemeenschappelijk referentiekader: de cultuur. In een bedrijf of organisatie hebben we het dan over de organisatie- of bedrijfscultuur. Daartoe behoren onder andere de waarden en normen van de medewerkers. Wie wijzigingen binnen een bedrijf wilt doen, dient rekening te houden met de bedrijfscultuur.

### 2.3.3 – Aandacht voor het milieu

**Aandacht voor milieu:** sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw zijn milieubewegingen uitgegroeid tot een factor van betekenis in maatschappelijke discussies. In 1972 in het rapport *Grenzen aan de groei* waarschuwde een groep wetenschappers, de **club van rome** voor de rampzalige gevolgen van het verspillen van de eindige grondstoffen en het vervuilen van het leefmilieu van mens en dier.

**1987 rapport "Our common future":** in 1987 verscheen dit rapport, er werd voor het eerst expliciet gewezen op onze verantwoordelijkheid tegenover toekomstige generaties. Bedrijven worden als gevolg van deze ontwikkeling steeds vaker publiekelijk ter verantwoording geroepen.

**"An Inconvenient truth" – Al Gore:** dit is een film van de oud vice-president van de Verenigde Staten, over de effecten van broeikasgas op het klimaat.

### 2.3.4 – Rechten van de mens

**Rechten van de mens:** iets soortgelijks heeft zich afgespeeld rond het thema van mensenrechten. Voor de val van de Berlijnse muur werd er wel eens wat door de vingers gezien, maar ook op dit punt moeten bedrijven en organisaties zich nu moreel verantwoorden tegenover de gemeenschap.

### 2.3.5 – Individualisering en ethisch verantwoord beleggen

**Individualisering:** in de jaren zestig kwam het proces van individualisering in een stroomversnelling. Het werd hiermee voor de samenleving minder vanzelfsprekend om tot een bepaalde groep te willen horen. Traditionele waarden en normen verzwakten hierdoor. Ook individuele mensen kunnen niet zonder normen en waarden. Juist sinds de jaren zestig is er ook een verandering gaande in de economie; de normen en waarden worden vertaald naar de economie. Dit vertaalt zich naar het principe van ethisch verantwoord beleggen (duurzaam, maatschappelijk verantwoord beleggen).

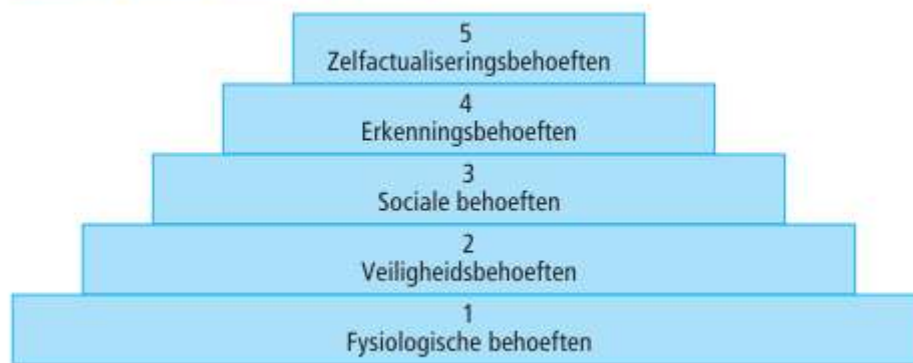
**Duurzaamheid:** duurzaam wilt niet alleen maar zeggen dat het betrekking heeft op natuur en milieu maar ook op de maatschappelijke houdbaarheid van een bepaalde manier van handelen. De consument vertaalt zijn morele opvattingen steeds meer naar zijn koopgedrag.

### 2.3.6 – Waarden en normen als menselijke behoefte

**Maslow & Kotler:** een verklaring voor de groeiende belangstelling voor bedrijfsethiek en de groeiende invloed van waarden en normen op het economisch leven is te vinden in de theorieën van de psycholoog Maslow en de marketinggoeroe Kotler.

**Behoeftepyramide:** Maslow werkte zijn motivatietheorie die gebaseerd is op de zogenaamde behoeftepyramide uit. Volgens deze pyramide hebben mensen behoeften die in hiërarchisch verband tot elkaar staan. Paradoxaal genoeg hebben de behoeften waaraan mensen de laagste waarde toekennen, in het geval van nood de hoogste prioriteit (en andersom). Bovenaan de pyramide staat volgens Maslow de behoefte aan zelfactualisering of zelfrealisatie. Dat is het allerliefste wat we willen, maar pas aan toekomen als aan alle behoeften die hieraan hiërarchisch ondergeschikt zijn, kan worden voldaan.

FIGUUR 2.1 Maslows behoeftepyramide



Bron: Wijsman, 2004

5. Zelfactualiseringsbehoeften

4. Erkenningsbehoeften

3. Sociale behoeften

2. Veiligheidsbehoeften

1. Fysiologische behoeften

Tot de behoefte aan zelfactualisering behoort het leven van het 'goede leven' in de 'goede samenleving', ofwel een leven in overeenstemming met eigen moraal.

**Marketingconcepten:** een vergelijkbare theorie is die van marketingconcepten van **Kotler**. Volgens hem moeten bedrijven bij hun marketing rekening houden met veranderende wensen van de klant. Naarmate de klant koopkrachtiger wordt, nemen de eisen van de klant toe. Kotler onderscheidt ook vijf concepten:

- Bij het productieconcept gaat het om zo goedkoop mogelijke productie
- Bij het productconcept staat de kwaliteit van het product centraal
- Bij het verkoopconcept staat de verkoop centraal en niet de tevredenheid van de klant
- In het marketingconcept staat de klant centraal (klant is koning)
- In het sociaal verantwoorde marketingconcept erkent het bedrijf een morele verantwoordelijkheid. Het gaat om een evenwicht tussen de belangen van de onderneming, de consument en de samenleving.

De resultaten van langdurig onderzoek naar geluk bevestigen het idee van **Maslow's** behoeftepyramide. Als je de materiële welvaart afzet tegen de geluksbeleving dan is het verband in eerste instantie rechtevenredig, naarmate de welvaart toeneemt, vlakkt dat verband enorm af.

### 2.3.7 – Globalisering

**Globalisering:** is het proces waardoor de economieën van vrijwel alle landen ter wereld met elkaar verweven raken. Dit is enerzijds een gevolg van de stormachtige ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie. Anderzijds is het een gevolg van de politieke aardsverschuivingen na de val van de Berlijnse muur. Bedrijven openen steeds vaker vestigingen in het buitenland en de arbeidsmigratie neemt toe. Deze ontwikkelingen leiden ertoe dat mensen met verschillende culturele achtergronden met elkaar willen of moeten samenwerken. Dit leidt geregeld tot conflicten waarbij de normen en waarden enorm onderling kunnen verschillen. Dat is ook een reden waarom bedrijven zich met morele vragen bezighouden.

### 2.3.8 – Groei van de dienstensector

**Dienstensector:** de dienstensector speelt sinds de toename van de welvaart en globalisering een steeds belangrijkere rol. Het gaat binnen deze sector vooral om persoonlijke contacten tussen de dienstverlener en de klant. Het gedrag moet in het onderling verkeer in overeenstemming zijn met dat van de klant of cliënt. De morele competentie is dus een belangrijke voorwaarde om goed te functioneren binnen deze sector.

## 2.4 – Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de non-profitsector

**Non-profitsector:** dat organisaties binnen deze sector een maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen is vanzelfsprekend. Daarvoor zijn ze immers opgericht. Het gaan om organisaties die geen winst kunnen of willen maken. Een organisatie die geen winst wil maken, bestemt de bedrijfseconomische opbrengsten volledig voor haar maatschappelijke doelstellingen.

**Onderscheid type non-profit organisaties:** er vallen enkele typen organisaties te onderscheiden:

- (semi)overheidsorganisaties op non-profitbasis ten dienste van het algemene belang
- (semi)overheidsorganisaties op profitbasis ten dienste van het algemeen belang, al dan niet gekoppeld aan een particulier bedrijfsbelang
- Particuliere non-profitorganisaties ten dienste van een bovenindividueel belang of van een groepsbelang

### 2.4.1 – (semi)overheidsorganisaties op non-profitbasis

**Voorbeelden:** voorbeelden hiervan zijn een ministerie, het gemeenschappelijk apparaat, de politie, het onderwijs, de brandweer en het leger. Deze organisaties brengen waarde voort die voor iedereen van belang zijn.

**Uitleg:** de doelstellingen van overheidsorganisaties zijn over het algemeen wettelijk geregeld. Dat betekent dus dat ook de verantwoordelijkheid van deze organisaties wettelijk geregeld is.

### 2.4.2 – (semi)overheidsorganisaties op profitbasis

**Voorbeelden:** voorbeelden hiervan zijn zeldzaam, denk hierbij aan de Nederlandse Spoorwegen, ziekenhuizen en het kadaster. Dit type organisaties wordt hetzelfde behandeld als ondernemingen (particulier & profitsector). Volgens sommigen geldt voor dit type organisaties een grotere maatschappelijke verantwoordelijkheid omdat ze zich volledig ten dienste van het algemeen belang horen in te zetten.

### 2.4.3 – Particuliere non-profitorganisaties

**Voorbeelden:** denk hierbij aan Amnesty International en Greenpeace. Ten dienste van groepsbelang zijn organisaties zoals: *consumentenbond*, *ANWB* of andere vakbonden voorbeelden.

**Verschillen non-profit en profitsector:** sinds de jaren 80 zijn de verschillen tussen de non-profit en profitsector steeds kleiner geworden. Het *neoliberalisme* heeft een grote rol gespeeld. Ook door interne bedrijfsvoering is dit veranderd. Veel non-profit organisaties bekostigen het realiseren van hun doelen door gedeeltelijk winstgevende commerciële nevenactiviteiten de ontplooiën. Het is dus niet verwonderlijk dat *Triple P* ook van toepassing is op de non-profitsector. Voor profitorganisaties geldt dat de winst niet de enige maatschappelijke waarde is die ze voortbrengen. Ook non-profitorganisaties dienen zo efficiënt mogelijk te werken. Dat is ook een maatschappelijk belang.

**Prosperity en profit:** De **P** van **Profit** staat bij non-profit organisaties dan ook voor **prosperity**. Dit houdt in: welvaart en welzijn. Deze organisaties zijn dat niet verschuldigd aan aandeelhouders maar aan de belastingbetaler of subsidiegever.

**Carte blanche:** het feit dat non-profitorganisaties geen winstoogmerk hebben wilt nog niet zeggen dat ze alles mogen doen wat ze willen. Het is dus zaak dat ze hun taken goed en efficiënt uitvoeren en daarnaast dient dit type organisaties zich ook uiteraard te verantwoorden naar de maatschappij.

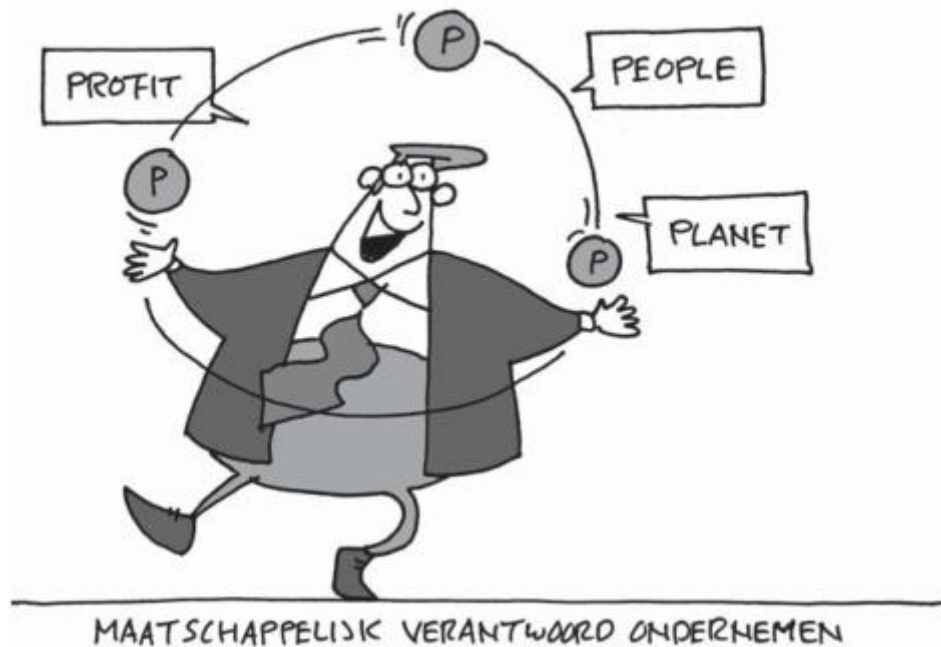
**Slotwoord:** ook voor non-profitorganisaties geldt dat ze een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben. Ook zij moeten zich verantwoorden naar alle stakeholders en dienen transparant te zijn. **Maatschappelijk verantwoord ondernemen staat dus naast MVO ook nog voor maatschappelijk verantwoord organiseren.** Er zijn dus verschillende visies mogelijk op het vraagstuk van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Tot de morele competentie behoort tevens het formuleren van een eigen visie.

## 2.5 – Samenvatting

- Er zijn verschillende visies op de morele verantwoordelijkheid van organisaties. In de ene visie kunnen alleen personen moreel verantwoordelijk zijn, in de andere visie kan ook de organisatie zelf moreel verantwoordelijk zijn. Binnen die hoofdvisies zijn er verschillende nuanceringen.
- Vervolgens zijn er verschillen in de visie op de reikwijdte van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties:
  - Minimale maatschappelijke verantwoordelijkheid
  - Maatschappelijke aanvaardbaarheid
  - Ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid
  - Maatschappelijk activisme
- Bij ketenaansprakelijkheid aanvaardt een organisatie morele verantwoordelijkheid voor het handelen van partners met wie wordt samengewerkt.
- Er zijn geen grote verschillen tussen de profitsector en de non-profitsector wat betreft de maatschappelijke verantwoordelijkheid.
- In de visie van de ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid is het de verantwoordelijkheid van een organisatie om te streven naar een balans tussen de drie P's: *people, planet, profit*
- Vanuit maatschappelijk perspectief is winst (*profit*) van belang vanwege de samenhang met welvaart (*prosperity*). De drie P's zijn in die visie: *people, planet, prosperity*.
- Voor de balans tussen de drie P's dient rekening gehouden te worden met en verantwoording te worden afgelegd aan alle *stakeholders* (kring van betrokkenen). Dat vraagt dus om transparantie.
- De kwestie rondom *Brent Spar* in 1995 is een mijlpaal in het denken over MVO en bedrijfsethiek.
- Rekening houden met morele verantwoordelijkheid voorziet in een menselijke behoefte (*zelfactualisering*).

## 3.1 – Verantwoordelijkheid tegenover mensen (de P van people)

**Omschrijving hoofdstuk:** wie in navolging van de SER uitgaat van een ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid, houdt organisaties dus verantwoordelijk voor het creëren van waarde in de drie dimensies van Triple P. Morele verantwoordelijkheid gaat verder dan naleven van de letter van de wet, daarnaast hebben organisaties ook vaak te maken met tegengestelde belangen.



### 3.1.1 – Werknemers

**Werknemers:** de morele verantwoordelijkheid van de onderneming of organisatie tegenover mensen is allereerst een interne aangelegenheid. Het blijkt uit onderzoek dat menselijk geluk voor een belangrijk deel wordt bepaald door de situatie op het werk. De onderneming is daarvoor mede verantwoordelijk. Het gaat daarbij om de relatie tussen de werkgever en zijn werknemers.

**Arbeidsorganisatie:** in kleine bedrijven en organisaties is nog sprake van persoonlijke (menselijke) relatie tussen werknemer en werkgever. In grote organisaties is deze verhouding veel onpersoonlijker geworden. De overzichtelijke onderneming heeft plaatsgemaakt voor de veel abstractere *arbeidsorganisatie* waaraan alle medewerkers in de organisatie samen vormgeven.

**Betaalde arbeid:** dit is een van de belangrijkste waarden in het leven van de mens. Arbeid is een menselijke basisbehoefte. De behoeftepyramide van Maslow verklaart dit. In het werk kan een mens al zijn behoeften bevredigen. Arbeid voorziet in eerste instantie de fysiologische behoeften. Daarnaast voorziet arbeid ook in de zekerheidsbehoefte. Zolang mensen betaald werk hebben, weten ze zeker dat ze inkomen hebben en dus niet hoeven te vrezen dat ze honger lijden.

**Sociale behoeften:** sociale contacten op het werk zijn ook belangrijk voor de meeste mensen. Arbeid voorziet dus ook in de sociale behoeften.

**Nietzsche:** Friedrich Nietzsche schreef: “word wie je bent”. Werk is daarmee een belangrijk domein waarin mensen kunnen voorzien in hun behoefte aan zelfverwerkelijking.



**Arbeid en behoeften:** voor veel mensen is arbeid belangrijk, het is een belangrijk deel van het leven van mensen maar sommigen kunnen ook zich en ongelukkig worden van hun werk. Als het niet lukt om de behoeften te bevredigen dan raken mensen vaak gefrustreerd en gedemotiveerd. In dat geval resulteert het in menselijk ongeluk wat weer resulteert in verlies aan arbeidsproductiviteit en dus aan welvaart. Het is moreel en maatschappelijk van belang om te zorgen voor arbeid waarin mensen hun behoeften kunnen voorzien. Dit noemen we ook wel de **kwaliteit van de arbeid**.

**Humanisering van de arbeid:** het hebben van betaalde arbeid behoort voor velen tot 'het goede leven'. Wanneer is arbeid eigenlijk menswaardig? Om dit te beantwoorden is een beschrijving van 'kwaliteit van de arbeid' nodig, samen met een criterium om de mate van kwaliteit te bepalen. Kwaliteit is het niveau van veiligheid, gezondheid en welzijn dat in de arbeid is gerealiseerd.

**Humanisering:** het beter in overeenstemming brengen van de vormgeving, organisatie en waardering van de arbeid met de behoeften, mogelijkheden en waarden van de mens.

**Relatie met Triple P:** humane arbeid is een belangrijke maatschappelijke waarde. Volgens *Triple P* hebben werkgevers de maatschappelijke verantwoordelijkheid om ook in de sociale dimensie maatschappelijke waarde voort te brengen. Ze hebben de morele plicht om zo veel mogelijk bij te dragen aan de humanisering van de arbeid. Dit is onder andere vertaald in een wettelijke plicht: de **Arbeidsomstandighedenwet**.

### 3.1.1 - Vier A's

**Vier A's:** om de kwaliteit van arbeid te kunnen bepalen wordt gebruikgemaakt van vier analytische begrippen, de vier A's:

- **Arbeidsinhoud:** gaat om de zaken die de vormgeving en organisatie van de arbeid betreffen.
- **Arbeidsomstandigheden:** zijn de zaken die samenhangen met de veiligheid en gezondheid van het werk.
- **Arbeidsverhoudingen:** betreft de relatie tussen werkgever en werknemer(s), tussen leider en ondergeschikte(n) en zaken die daarmee samenhangen als medezeggenschap en werkoverleg. Ook de relatie tussen werknemers onderling behoort hiertoe.
- **Arbeidsvoorwaarden:** gaat om zaken zoals beloning, beloningsvormen en werktijden.

Met behulp van deze vier begrippen kan de kwaliteit van arbeid niet alleen worden beschreven maar ook worden verklaard hoe dit kan leiden tot problemen zoals ziekte, frustratie of demotivatie.

**3.1.1.1 - Arbeidsinhoud:** bij arbeidsinhoud gaat het erom dat het werk past bij de persoon die het werk uitvoert. De functie moet aansluiten bij het niveau en de vakbekwaamheid van de werknemer. Het is ook van belang dat ze zelf kunnen bepalen hoe ze taken uitvoeren. Het gaat om de functie, inhoud van de taken en om de loopbaanperspectieven.

**3.1.1.2 - Arbeidsomstandigheden:** het gaat om de behoefte aan veiligheid, mensen moeten hun werk langere tijd kunnen verrichten zonder dat hun veiligheid en gezondheid in gevaar lopen. Zowel geestelijke als lichamelijke gevolgen kunnen hierbij optreden.

**Arbo-wet:** binnen de arbo-wet is geregeld dat werknemers en werkgevers de verantwoordelijkheid hebben om de arbeidsomstandigheden zo veilig en gezond mogelijk te maken. Werkgevers zijn verantwoordelijk voor het treffen van voorzorgsmaatregelen en het beschikbaar stellen van beschermende middelen. Werknemers zijn weer verantwoordelijk deze maatregelen na te leven en de beschermingsmiddelen daadwerkelijk te gebruiken.

### Oorzaken die van invloed zijn op de arbeidsomstandigheden:

- Lawaai, stof, stank, extreme temperatuursverschillen
- Fysieke belasting
- Beeldschermwerk
- Kort cyclisch werk
- Psychische belasting

**3.1.1.3 - Arbeidsverhoudingen: sfeer en zeggenschap:** de manier waarop een bedrijf omgaat met zijn werknemers maakt deel uit van de arbeidsverhoudingen. Deze hebben betrekking op de volgende zaken:

- De relatie tussen werkgever en werknemers
- De regels die het arbeidsproces beheersen
- De stijl van leidinggeven
- Het werkklimaat en de sfeer in het bedrijf
- De mate van medezeggenschap en de ruimte voor werkoverleg

Deze aspecten zijn gerelateerd aan de sociale behoefte en de *behoefte aan erkenning* van mensen.

**Medezeggenschap:** het hebben van medezeggenschap is volgens de Grondwet een van onze sociale grondrechten. Dat geeft al aan hoeveel waarde wij aan medezeggenschap hechten in onze samenleving. Medezeggenschap is meer dan alleen maar meepraten, het gaat daadwerkelijk om het **deelnemen aan besluitvorming**.

**Wet op ondernemingsraden (WOR):** deze wet is opgesteld waarin de vormen van medezeggenschap van de medewerkers in organisaties is geregeld. Volgens deze wet moet iedere organisatie met meer dan 50 werknemers een ondernemingsraad hebben. Ook moet iedere organisatie ten minste één keer per jaar een personeelsvergadering beleggen. De wet geeft in zulke gevallen de morele ondergrens aan. Goede arbeidsverhoudingen dragen bij aan de kwaliteit van arbeid.

**3.1.1.4 - Arbeidsvoorwaarden:** deze voorwaarden worden overeengekomen tussen werkgever en werknemer. Het gaat om contractuele bepalingen, dat kan individueel maar voor het grootste gedeelte gebeurt dit collectief. Maar liefst 90% van de werknemers valt onder een collectieve arbeidsovereenkomst (**cao**). In de eerste plaats gaat het om het geheel van materiële voorzieningen, in ruil waarvoor arbeid wordt verricht. Alleen bij betaalde arbeid spreken we van arbeidsvoorwaarden. Naast materiële zaken kunnen er ook immateriële zaken geregeld worden binnen de arbeidsvoorwaarden.

**Menselijke basisbehoeften:** naast de materiële beloning van arbeid voorziet arbeid ook in de behoefte aan erkenning. Passend bij de aard van het werk en in vergelijking met anderen. Arbeidsvoorwaarden voorzien in de behoefte van erkenning van werknemers, bijvoorbeeld het doorbetalen bij ziekte of bij een begrafenis.

**Morele ondergrens:** ook bij arbeidsvoorwaarden is er een morele ondergrens vastgelegd in de wetgeving. Denk bijvoorbeeld aan de wet minimumloon en minimumvakantietoeslag, arbeidstijdenwet en de wet op de cao.

**Slot:** uitgaande van het feit dat organisaties een ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen, hebben ze niet alleen de wettelijke verantwoordelijkheid op basis van de arbeidswetgeving maar ook een morele verantwoordelijkheid. De wet heeft de morele ondergrens geformuleerd. Organisaties hebben de morele plicht om zich in te spannen om de kwaliteit van arbeid te verbeteren. Dat kunnen zij door te kijken naar de vier A's en als dat nodig is door maatregelen te treffen.

### 3.1.2 – De klant of cliënt

**Intro:** de belangrijkste functie van een onderneming is het voortbrengen van goederen en diensten ten behoeve van de samenleving. Dit proces van aanbieden en afnemen speelt zich voor de profitsector af op de markt. De non-profitsector probeert steeds meer marktconform te werken. Door het introduceren van meetbare doelstellingen die gekoppeld zijn aan klanttevredenheid worden de verschillen in bedrijfsvoering tussen profit en non-profit steeds kleiner.

**Marketing:** het proces van marktgericht werken wordt aangeduid met de term *marketing*. Het kan omschreven worden als het geheel aan activiteiten in een organisatie dat erop gericht is een betere afstemming tussen het product of dienst en de klant te realiseren. De marketing is van alle processen van een organisatie het meest zichtbaar, zoals bijvoorbeeld reclame. Non-profitorganisaties bedienen zich van reclame en gerichte acties om mensen direct te benaderen om hun organisatie te steunen. **Vanuit maatschappelijk perspectief bekeken is het nuttig wanneer de voortgebrachte producten en diensten goed aansluiten bij de behoeften en voorkeuren van mensen.**

**Afstemmen van vraag en aanbod:** het afstemmen kan op twee manieren, de eerste is het aanbod aanpassen aan de vraag. Je kunt ook proberen de vraag aan te passen aan het aanbod. In het laatste geval, worden mensen dan gemanipuleerd om tot aankoop over te gaan of niet? Dit heeft nogal wat gevolgen voor de relatie tussen producent en consument.

**Machtsongelijkheid:** vaak staat de eigen organisatie centraal en niet de consument. Vaak wordt de consument onjuist geïnformeerd over het product of dienst en ten aanzien van de gehanteerde prijs is de consument vaak afhankelijk van het product. Dit is een bepaalde vorm van machtsongelijkheid, hieruit vloeit een grote morele verantwoordelijkheid voort van organisaties die producten en diensten leveren. Ook hierbij is de morele ondergrens vastgelegd in wet- en regelgeving.

**Relatie met Triple P:** de producenten en dienstverleners hebben volgens de uitgangspunten van Triple P de morele verantwoordelijkheid om te zorgen voor producten of diensten die veilig, duurzaam en eerlijk zijn en ook zo tot stand zijn gekomen.

**Reclame:** de communicatie tussen organisaties en hun klanten verloopt oa. Via reclame. Het is niet meer weg te denken uit onze op massaconsumptie ingestelde samenleving. Reclame is een noodzakelijk onderdeel van het marketingbeleid van een producent of dienstverlener. Reclame is het communicatiemiddel bij uitstek.

**Moreel aspect reclame:** er bestaat een redelijke maatschappelijke consensus dat bij reclame niet alles moreel is geoorloofd. Het mag niet kwetsen en misleiden.

### 3.1.3 – Kring van betrokkenen

**Kring van betrokkenen:** dit uitgangspunt strekt zich niet alleen uit tot de mensen die zakelijk bij een onderneming zijn betrokken. Het is duidelijk dat werknemers en klanten daar bij horen en een direct belang hebben om betrokken te zijn bij het gedrag van een organisatie.

**Kring is groter dan gedacht:** deze kring is echter veel groter. In sommige kwesties blijken minder directbetrokkenen waarden te ontleen aan het gedrag van de onderneming of organisatie. Mensen die geen gebruikmaken van een product of dienst kunnen toch morele bezwaren hebben.

**Toepassing van techniek:** mag je alles produceren wat technisch mogelijk is? Om dit soort vragen gaat het bij een morele beschouwing van productontwikkeling. Dat er bij de producent een verantwoordelijkheid ligt is duidelijk. In de marketingfilosofie staat het bevredigen van de behoeften en verlangens van de consument centraal. Wanneer de consument het betreffende product of de dienst afneemt en het dus blijkbaar wil, dan is het voortbrengen ervan gerechtvaardigd. In een andere visie heeft alleen de producent de plicht producten op de markt te brengen die waarde hebben voor de samenleving als geheel.

**Beloningsbeleid:** het beloningsbeleid van een onderneming of organisatie lijkt een puur interne aangelegenheid. Toch laten voorbeelden zien dat de beloning van topbestuurders kan leiden tot maatschappelijke onrust, in de vorm van morele verontwaardiging.

**Maatschappelijke onrust bij beloningsbeleid:** de maatschappelijke onrust over topsalarissen valt te verklaren vanuit twee tekortkomingen op twee morele aspecten: er moet sprake zijn van een redelijke machtsverhouding en de uitkomsten van de onderhandelingen moeten voldoen aan de morele opvattingen over rechtvaardigheid. Topbestuurders onderhandelen met zichzelf over hun salaris. Hierom ontstaat dus maatschappelijke onrust, er heerst machtsongelijkheid. Daarnaast hebben leiders ook een voorbeeldfunctie en hebben we gedeelde normen en waarden die van essentieel belang zijn om vreedzaam te kunnen samenleven. Bij topsalarissen krijgt het individuele belang voorrang boven het collectieve belang.

**Zelfregulering:** om zelfregulering te stimuleren werd er in 2003 een code opgesteld voor goed bestuur van een onderneming, **Code-tabaksblat**. In deze code zijn onder andere uitgangspunten vastgelegd voor de wijze van belonen van topbestuurders en voor de wijze van openbaarheid hierover. Uitgangspunten zijn onder andere:

- Variabele beloningen moeten gebaseerd zijn op concrete doelstellingen voor de lange termijn
- Beloningen in de vorm van aandelen mogen pas aan het einde van het dienstverband worden verzilverd
- De ontslagvergoeding mag niet hoger zijn dan één jaarsalaris

De code is al een aantal keren aangescherpt omdat het niet tot het gewenste effect heeft geleid.

**Beloningsbeleid in de non-profit sector:** niet alleen in de profit sector speelt dit probleem, ook in de non-profit sector speelt het probleem.

**Balkenendenorm:** de balekende norm is ingevoerd vanwege het feit dat veel mensen beargumenteerden dat de minister-president de belangrijkste taak van Nederland had met de grootste verantwoordelijkheid, waarom zouden andere topbestuurders recht hebben op meer salaris dan onze minister-president?

**Gedrag van organisaties:** het gedrag van organisaties creëert ook maatschappelijke waarde. Het heeft invloed op de maatschappelijke cohesie in de samenleving. Als je naar de drie P's kijkt is het hun maatschappelijke verantwoordelijkheid om waarde te creëren door bij te dragen aan het in stand houden van een stabiele samenleving.

**De burenen:** als een onderneming zich ergens vestigt heeft dat gevolgen voor de directe omgeving. Omwonenden beschouwen dit vaak als een verlies van kwaliteit. Er wordt echter wel directe en indirecte werkgelegenheid gecreëerd. De eerste morele verantwoordelijkheid voor een onderneming is ervoor te zorgen dat de directe omgeving daarvan profiteert. Mensen hechten zich aan ondernemingen en gaan langdurige arbeidsrelaties aan, daaruit vloeit een grote morele verantwoordelijkheid. Denk bijvoorbeeld aan Philips in Eindhoven die voor een hoop dingen heeft gezorgd.

**Mensenrechten:** de kring van betrokkenen wordt groot als het gaat om het wereldwijd bevorderen van de naleving van de universele mensenrechten. Mensenrechtenorganisaties hebben ervoor gezorgd dat ondernemingen verantwoordelijk zijn voor het naleven van de mensenrechten. Naast economische waarde stellen mensenrechtenorganisaties voor om ook maatschappelijke waarde te creëren. In het voorbeeld van Shell die in een arm land naar olie boort kun je stellen dat de lokale bevolking ook een graantje mee mag pikken van het succes van een onderneming (Shell).

## 3.2 – Verantwoordelijkheid tegenover natuur en milieu (de P van planet)

**Intro:** ook de natuur en het milieu behoren tot de kring van betrokkenen waarvan de belangen moeten worden meegewogen bij het beleid van een organisatie. Er zijn drie redeneringen die het morele belang van de betrokkenheid van natuur en milieu kunnen onderbouwen.

- De eerste redenering gaat uit van het idee dat de natuur en milieu als uniek resultaat van Gods schepping door de mens wordt beheerd. Deze redenering past binnen het christelijk denken.
- De tweede redenering gaat terug naar de antieke Griekse filosofie. Binnen deze redenering lukt het de mens steeds beter om de natuur te onderwerpen en naar zijn hand te zetten, in het kader van instandhouding van individuele mensen en de mensheid. Het is in deze opvatting logisch dat mensen rekening houden met de belangen van toekomstige generaties.
- Als derde redenering, die overigens steeds meer terrein wint, bestaat de opvatting dat de mens zichzelf als partner van de natuur beschouwt. Het is belangrijk dat alle partijen rechten toekomen. Milieubehoud is dan niet meer alleen van belang omdat het voor het voortbestaan van de mens nodig is, ook omdat de natuur een eigen grootheid is. Deze benadering wordt ook wel de 'ecologische ethiek' genoemd.

Ongeacht welke redenering gevolgd wordt, feit blijft dat organisaties ook de morele plicht hebben om rekening te houden met natuur en milieu. Met het oog op het behoud van de leefbaarheid van onze planeet, de aarde.

### 3.2.1 – Milieuproblemen

**Milieu:** aandacht voor het milieu is een relatief jong verschijnsel. Pas na het verschijnen van het rapport '*Grenzen aan de groei*' ontstond er een breed gedragen inzicht dat de mens beter met natuur en milieu diende om te gaan. Tot in de jaren 60 werden natuur en milieu beschouwd als gratis leverancier van grondstoffen en hulpmiddelen voor de economische productie. Er werden onbeperkt afvalstoffen in de lucht en in het water geloosd.

**Natuurorganisaties:** doordat steeds meer mensen zich zorgen gingen maken ontstonden er verschillende milieuorganisaties. Waaronder **natuur en milieu** en **milieudefensie**. Later is ook nog de internationale organisatie *Greenpeace* opgericht.

**Drie aspecten rondom milieuproblematiek:**

- Milieu-uitputting: betreft het opraken van fossiele brandstoffen
- Milieuaantasting: betreft het uitsterven van planten- en diersoorten en de bedreiging van landschappen
- Milieuvervuiling: betreft de afgifte van vervuilende (afval)stoffen aan het milieu. Binnen Europa is de uitstoot van de meeste stoffen gebonden aan wettelijke normen.

**Gevolgen van de milieu-aspecten:** milieu-uitputting en milieuaantasting zijn onomkeerbare processen en hebben dus grote gevolgen. Milieuvervuiling is in principe herstelbaar.

**Duurzaamheid:** de term duurzaamheid verwijst in de context van natuur en milieu naar het voorkómen van (on)herstelbare schade. Men kan immers niet eindeloos doorgaan met het toebrengen van schade aan het milieu. Om duurzaam te produceren is het volgens veel deskundigen een voorwaarde dat er ook rekening wordt gehouden met alle drie de P's, ofwel met alle dimensies van waardecreatie. Duurzaam produceren is synoniem met maatschappelijk verantwoord produceren binnen die visie.

**Cradle to cradle:** van wieg naar wieg wordt een product ontworpen. Een term die *gecoined* is door William McDonough en Michael Braungart. Wilt zeggen dat een product zo wordt ontworpen dat het op een efficiënte manier hergebruikt kan worden.

### 3.2.2 – Natuurbehoud

**Natuur:** natuur is nodig voor mensen om te kunnen ontspannen en recreëren. De natuur komt tegemoet aan de menselijke behoeften. Er zijn binnen Nederland maatregelen genomen om natuur te behouden.

**Verantwoordelijkheid organisaties tegenover natuur en milieu:** het een en ander is geregeld in wet- en regelgeving rondom de verantwoordelijkheid hiervan. In milieuwetgeving zijn normen vastgesteld waaraan organisaties zich dienen te houden.

**Milieueffectrapportage (MER):** een MER is verplicht bij inspraak rondom het milieu, om zo milieubelang volwaardig mee te laten wegen bij besluiten over plannen met grote milieugevolgen.

## 3.3 – Efficiënt werken (de P van profit en prosperity)

**Intro:** het gaat bij deze P vooral om de winstgevendheid bij profitorganisaties, dat is een belangrijke doelstelling voor ondernemingen. Burgers steken daarom geld in ondernemingen omdat ze in de veronderstelling zijn dat ze daarmee een hoger rendement op hun vermogen kunnen behalen. Vanuit maatschappelijk oogpunt is de winstgevendheid van ondernemingen ook relevant. Normaal duidt winstgevendheid erop dat een onderneming op efficiënte wijze en product of dienst weet voort te brengen, die consumenten op waarde schatten. Het is van maatschappelijk belang dat er zo efficiënt mogelijk wordt geproduceerd. Dat kan de totale maatschappelijke welvaart (prosperity) zo groot mogelijk maken.

**Non-profitsector:** in deze sector gelden bijna dezelfde uitgangspunten. De verschillen in bedrijfsvoering tussen de profitsector en de (semi)overheid zijn door beleid vrijwel verdwenen. Financiële verantwoording is daarnaast ook een steeds belangrijker onderwerp in de sector.

**Drie P's:** volgens de drie P's hebben alle organisaties de morele verantwoordelijkheid om waarde te creëren voor diegenen die zorgen voor de financiering van de activiteiten. Dat houdt in dat er openheid over zaken moet worden gegeven.

**Angelsaksische landen:** in de angelsaksische landen is de positie van aandeelhouders om hun belangen te behartigen van oudsher veel steviger dan in de meeste andere West-Europese landen.

**Code-Tabaksblat:** deze code gaat naast de beloning van topbestuurders ook over de principes van goed bestuur van een vennootschap. De verantwoordingsplicht naar de aandeelhouders is een belangrijk onderdeel. Ook schrijft de code voor dat de aandeelhouders goed en eerlijk worden geïnformeerd en dat ze bij belangrijke besluiten de beslissende stem hebben. **De code kiest ook voor het model van ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid.**

**Kredietcrisis 2008:** de geluiden worden steeds sterker dat het Angelsaksisch model te overheersend is geworden.

**Meer dan alleen het creëren van waarde:** er zijn meer belangen die meewegen dan alleen het creëren van waarde voor de aandeelhouders. De noodzaak om aandacht te besteden aan de ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt ook langs een andere weg versterkt. Beleggingsfondsen en beleggers willen steeds meer duurzaam en ethisch verantwoord beleggen.

**Code-tabaksblat non-profitorganisaties:** de goede-doelenorganisaties hebben als gevolg van kritiek op hun gebrek aan openheid ook een soort code-Tabaksblat ingevoerd. Zij hebben dus ook verplichtingen op financieel vlak.

**Slot:** naast de verantwoordelijkheid op sociaal en economisch vlak hebben organisaties dus ook de morele verantwoordelijkheid om financiële meerwaarde te creëren voor de financiers (profit) of om de kosten van de financiers te beperken (non-profit). De kunst is om de balans hierin te vinden. Het opmaken van de financiële balans is deels een kwestie van techniek, maar ook van interpretatie.

### 3.4 – Maatschappelijke verantwoordelijkheid betekent balanceren

**Balans vinden:** in de visie die uitgaat van een ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties moet een balans gezocht worden tussen de 3P's en de daarbij betrokken stakeholders. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. De belangen en wensen kunnen tussen de diverse stakeholders behoorlijk verschillen. Transparantie en het voeren van een dialoog met alle stakeholders zijn daarom belangrijke voorwaarden om te komen tot een maatschappelijk verantwoorde oplossing.

### 3.5 – Samenvatting

- Uitgaande van de visie dat organisaties een ruime maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben, dienen organisaties waarden te creëren in de dimensies van de drie P's, van people, planet en profit.
- Onder de P van people vallen onder andere de volgende stakeholders:
  - Werknemers
  - Klanten
  - De burens
  - Burgers
  - Mensenrechtenorganisaties
- Arbeid is een belangrijke waarde voor mensen.
- Met humanisering van de arbeid wordt bedoeld dat arbeid beter aansluit bij de behoeften van mensen.
- Met kwaliteit van de arbeid wordt de mate bedoeld waarin arbeid humaan is gemaakt.
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid strekt zich ook uit tot de verontwaardiging onder burgers over het organisatiebeleid. Denk hierbij aan het beloningsbeleid en aanstootgevende reclame.
- Onder de P van planet vallen natuur en milieu.
- Bij natuur en milieuvraagstukken gaat het om milieu-uitputting, milieuaantasting, milieuvervuiling en natuurbehoud.
- Bij de P van profit of prosperity gaat het om efficiënt werken en om een rechtvaardige verdeling van de opbrengsten daarvan.
- De code-Tabaksblat en de bakenendenorm zijn bedoeld om de maatschappelijke onrust over de beloningen van topbestuurders weg te nemen.
- Maatschappelijk verantwoord organiseren is balanceren tussen de drie P's en alle stakeholders uit 'de kring van betrokkenen'.

## 4.1 – Professionele beroepssituatie

**Intro:** vragen van morele aard vragen om een moreel oordeel: wat is het goede om in de gegeven situatie te doen. In dit hoofdstuk schuift het perspectief van de verantwoordelijkheid van een bedrijf (bedrijfsethiek) naar de verantwoordelijkheid van een individuele professional (beroepsethiek). Door hun specialistische kennis kunnen professionals eigenlijk alleen zelf de (maatschappelijke) gevolgen van hun beroepsuitoefening zien. Een individuele professional is zelf direct betrokken bij morele kwesties waarbij de beroepsverantwoordelijkheid in het geding is.

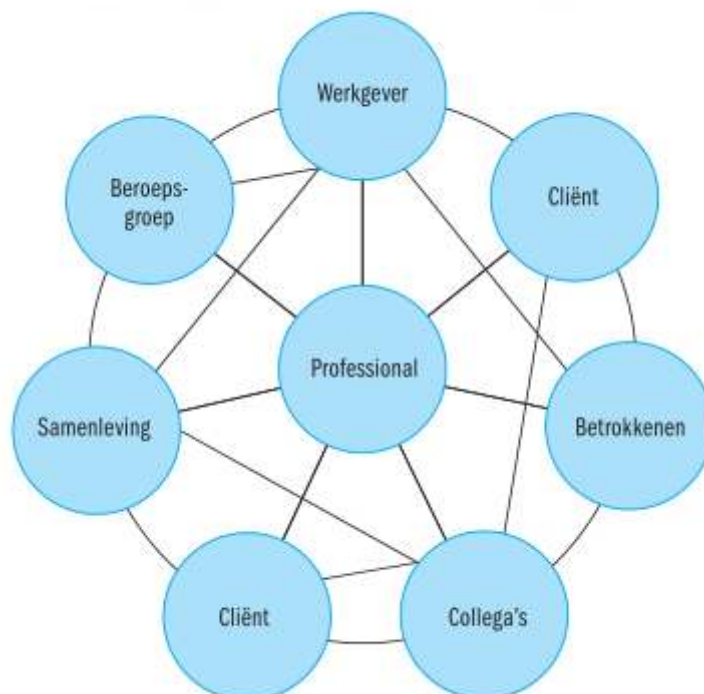
### 4.1.1 – Beroep

**Beroepsmoraal:** het woord beroep verwijst naar het vervullen van een (maatschappelijke) taak. Bij elk beroep hoort een mate van vakbekwaamheid en beroepsmoraal (vaktrots). Mensen hanteren vaak onbewust binnen hun beroepssituatie morele regels.

**Professional:** voor een professioneel beroep is de beroepsmoraal in kaart gebracht. Een professional behoort professioneel te zijn, dat betekent niet dat een professional altijd professioneel is. Een professional behoort zich bewust te zijn van de relevantie van beroepsethiek.

**Knooppunt van relaties:** een professional heeft te maken met verschillende partijen en instanties, die vaak uiteenlopende en soms tegenstrijdige verwachtingen hebben. Zie hieronder het knooppunt van relaties van een professional. Een professional functioneert op zo'n knooppunt. Een professional werkt in een spanningsveld van belangen, waardoor het vaak moeilijk is om te bepalen wat de reikwijdte is van zijn verantwoordelijkheid (jegens zichzelf, organisatie en anderen) en wat het 'goede' is om te doen.

FIGUUR 4.1 Professional als knooppunt van relaties





**Beroepsethiek:** in de praktijk worden professionals dus geconfronteerd met complexe morele vragen en dilemma's, om deze reden hebben veel professionele beroepsgroepen een specifieke formele beroepsethiek ontwikkeld. Deze beroepsethiek moet helpen bij het omgaan met het vraagstuk van morele verantwoordelijkheid.

#### 4.1.2 – Maatschappelijke taak

**Maatschappelijke taak:** in het beroep zit oorspronkelijk de betekenis van 'roeping' of 'geroepen worden tot iets'. Het woord professie betekent 'zich wijden aan' of 'dienstbaar zijn aan'. Het begrip beroep heeft dus van oudsher te maken met het uitvoeren van een algemeen gewaardeerde taak in de samenleving. Het wordt een maatschappelijke taak wanneer de samenleving het vervullen van die taak van belang vindt en als zij erop moeten kunnen vertrouwen dat die taak naar behoren wordt uitgevoerd. Deze maatschappelijke taak maakt het dat de 'kring van betrokkenen' ruim opgevat moet worden.

#### 4.1.3 – Deskundigheid

**Deskundigheid:** iemand die in een professionele beroepssituatie functioneert, beschikt over een bepaalde bekwaamheid en deskundigheid. Het gaat daarbij vaak om speciale en hoogwaardige kennis en vaardigheden. Een deskundige draagt altijd zelf de verantwoordelijkheid voor zijn keuzes want er wordt verwacht dat diegene niet alleen bepaalde gevolgen overziet van zijn handelen, maar ook dat hij zelf de vraag kan stellen waarvoor hij zijn deskundigheid inzet.

#### 4.1.4 – Autonomie

**Autonomie:** de vrijheid om zelfstandig te handelen en beslissingen te nemen. Doordat een professional op grond van zijn specifieke deskundigheid, specifieke situaties kan beoordelen, bezit hij een hoge mate van autonomie. De bijkomende vrijheid en verantwoordelijkheid zijn twee zijden van dezelfde medaille. Een professional moet op zijn eigen deskundigheid en inzichten kunnen terugvallen en moet goede afwegingen kunnen maken ten opzichte van verschillende belangen.

**Beroepsgroep:** juist vanwege de complexiteit van autonomie organiseren veel professionals zich in een beroepsgroep. Deze beroepsgroep regelt vele zaken met betrekking tot de beroepsuitoefening, onder andere wat wel en wat niet onder de competentie van de professional valt en welke deskundigheid iemand moet bezitten om het beroep te mogen uitoefenen. Op die manier geeft de beroepsgroep uiting aan de gedeelde opvattingen ten aanzien van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de beroepsgroep. Dit gedrag wordt ook steeds meer geformaliseerd in een gedrags- of beroepscode.

**Beroepscode:** enerzijds valt een beroepscode op te vatten als een belangrijk hulpmiddel, anderzijds vormt het de morele ondergrens. Het naleven van de code is dan op te vatten als verantwoordelijkheid als taak. In de praktijk vraagt dit van een professional het vermogen om in concrete situaties zelf tot een afgewogen oordeel te komen. De beroepsverantwoordelijkheid berust uiteindelijk bij de individuele professional.

## 4.2 – Beroepsverantwoordelijkheid en beroepsethiek

**Intro:** een uitgangspunt voor de ontwikkeling van een beroepsethiek is de *beroepspraktijk*. In de praktijk van hun beroepssituatie stellen professionals zichzelf morele vragen en worden zij geconfronteerd met complexe vraagstukken. In de kern draait het daarbij om de vraag naar hun beroepsverantwoordelijkheid.

Bovenstaande vraag komt concreet tot uiting in:

- Hoe moet ik in deze situatie verantwoord handelen?
- Hoe ver strekt mijn verantwoordelijkheid?
- In hoeverre en op welke wijze moet ik rekening houden met de belangen van betrokkenen?
- Moet ik het beleid in alle situaties doorvoeren?

**Aspecten beroepsverantwoordelijkheid:** beroepsverantwoordelijkheid omvat twee aspecten:

- De morele zorg voor een zo goed mogelijke vervulling van de taak
- De morele zorg voor de relaties met wie iemand beroepshalve te maken heeft

**Morele zorg voor de taak:** in een beroepspraktijk verleent men bepaalde diensten, of men verricht bepaalde taken. Zelf houdt beroepsverantwoordelijkheid in dat iemand zijn deskundigheid en bekwaamheid zo inzet, dat hij een zo hoog mogelijke kwaliteit van dienstverlening of product levert.

**Morele zorg voor de relaties:** een professional functioneert op het knooppunt van relaties.

Beroepsverantwoordelijkheid heeft betrekking op zorgvuldig gedrag van een professional jegens al die relaties. Bij het uitoefenen van zijn beroep dient een professional zich af te vragen hoe hij zo goed mogelijk kan omgaan met de gerechtvaardigde belangen en rechten van zijn cliënt of opdrachtgever, werkgever of organisatie en van zijn beroepsgenoten. Ook dient de professional zich af te vragen wat de gevolgen zijn van de toepassing van zijn deskundigheid voor de samenleving, eventueel specifieke groepen binnen de samenleving of voor natuur en milieu.

**Afbakening beroepsverantwoordelijkheid:** beroepsverantwoordelijkheid wil niet zeggen dat je voor alles en nog wat verantwoordelijk bent. De reikwijdte is puur gebonden aan, en beperkt tot de diensten en de activiteiten die tot het terrein van de deskundigheid van de professional behoren.

**Beroepsethiek:** in de beroepsethiek brengen professionals hun beroepsverantwoordelijkheid tot uitdrukking door zich systematisch te bezinnen op de morele regels waaraan zij zich wensen te houden, op morele waarden die zij nastreven en op deugden die de basis vormen van hun werkhouding. Mensen richten zich juist tot een professional omdat zij zelf niet over de nodige deskundigheid beschikken, zij vertrouwen daarom dus op de deskundigheid en integriteit van een professional.

**Morele uitgangspunten:** beroepsethiek bevat expliciete en systematisch doordachte morele uitgangspunten, deze zijn afgeleid van de beroepsverantwoordelijkheid en zijn normerend voor de deskundigheid en de zorgvuldigheid in de relaties van professionals en:

- hun cliënten of opdrachtgevers
- onderling
- hun werkgever
- de samenleving of derden
- het natuurlijke leefmilieu

Een beroepsethiek kan vastgelegd zijn in de *beroepscode*. Per relatie kan de verantwoordelijkheid van professionals verschillen.

### 4.2.1 – Verantwoordelijkheid tegenover de cliënt of opdrachtgever

**Dienstverlening:** binnen deze relatie staat de dienstverlening centraal. De cliënt heeft een aantal verwachtingen met betrekking tot het gedrag van de professional. Ook vertrouwt de cliënt op de deskundigheid van de professional en verwacht hij dat deze zijn deskundigheid volledig voor hem inzet. Dat is de verantwoordelijkheid van de professional als taak.

**Vragen rondom verantwoordelijkheid als taak:** er kunnen ook vragen opkomen met betrekking tot de reikwijdte van de verantwoordelijkheid als taak van een professional. Meestal zijn ook andere betrokken jegens wie er ook een morele verantwoordelijkheid bestaat, vragen kunnen onder andere ontstaan op de volgende gebieden:

- Belangenbehartiging
- Vertrouwelijke informatie
- Kwaliteit van de dienstverlening

**Partijdigheid of onpartijdigheid:** de cliënt verwacht dat de professional uitsluitend zijn belang behartigt. Hij vindt dat andere belangen ondergeschikt voor de professional zouden moeten zijn. Een professional moet zich in zulke situaties de volgende vraag stellen: *“Moet ik nu wel of niet partijdig zijn ten opzichte van mijn cliënt?”*. De partijdigheid is afhankelijk van de dienstverlening, bij sommige typen dienstverlening moet de professional wel partijdig zijn en dienen primair het belang van hun cliënt te behartigen. In andere gevallen ligt dat anders: in de eerste plaats dient diegene bijvoorbeeld het maatschappelijk belang te dienen of eerst het belang van het bedrijf en daarna pas van de werknemer.

**Ingewikkelder dan dat:** bij veel beroepen ligt de partijdigheid ingewikkelder; in principe zijn professionals altijd partijdig: een professional dient primair het belang van zijn opdrachtgever te realiseren. Het kan ook gebeuren dat de aard van de opdracht niet strookt met de opvatting van de professional over beroepsverantwoordelijkheid. Hij mag dan bijvoorbeeld zijn deskundigheid niet zo gebruiken dat daarbij schade voor andere relaties ontstaat.

**Vertrouwelijke informatie:** in een beroepssituatie krijgt een professional van de cliënt informatie die van vertrouwelijke aard kan zijn. De cliënt verwacht en vertrouwt erop dat de professional zorgvuldig omgaat met deze vertrouwelijke informatie. Voor de professional resteert de volgende morele vraag: *“In hoeverre mag hij de informatie van zijn cliënt doorspelen aan derden? Mag hij dit in sommige gevallen doen, of beslist niet?”*.

**Morele criteria vertrouwelijke informatie:** morele criteria hierbij zijn afgeleid uit de vertrouwensrelatie:

- **In principe nooit:** in principe dient een professional op basis van zijn vertrouwensrelatie nooit informatie aan derden toe te spelen zonder uitdrukkelijke instemming van zijn cliënt. Hij dient vertrouwelijk om te gaan met alle informatie die hij beroepshalve van cliënten krijgt. Hij heeft een **geheimhoudingsplicht**. Deze plicht wordt in veel beroepen als fundamenteel beschouwd. In situaties waarbij de cliënt strafrechtelijk vervolgd wordt, kan de geheimhoudingsplicht geschonden worden. De plicht om te getuigen weegt in zo’n geval zwaarder dan de geheimhoudingsplicht. In beroepen waarbij een sterke vertrouwensrelatie de boventoon voert en partijdigheid centraal staat, geldt het **verschoningsrecht** waarbij de professional het recht heeft te weigeren een getuigenverklaring af te leggen.
- **Niet meer vragen dan noodzakelijk:** een professional dient niet meer te vragen dan noodzakelijk wat betreft vertrouwelijke informatie rondom een goede dienstverlening of beroepsuitoefening.

**Kwaliteit van dienstverlening:** de cliënt vertrouwt op de expertise en deskundigheid van de professional. De cliënt heeft deze expertise zelf niet in huis en daarom doet hij een beroep op de kennis van de expert. Hij verwacht daarvoor terug een hoge kwaliteit van dienstverlening. De morele vraag hierbij resteert: *“In*

hoeverre dient de professional op die verwachtig in te gaan en op welke wijze beschaamt hij daarmee niet het vertrouwen van de cliënt?”. De volgende drie criteria kunnen worden afgeleid uit het vertrouwen in expertise, deze criteria vormen een essentieel onderdeel van *beroepsethiek*.

- Zorgvuldig mogelijk gebruik van deskundigheid in hun relatie tot de cliënt, zodat de kwaliteit van dienstverlening optimaal is.
- Geen schade toerichten aan het belang van de cliënt door het gebruik van zijn expertise. In sommige wetten is geregeld dat een bepaalde opleiding (theoretisch en praktisch) vereist is om een professioneel beroep uit te oefenen.
- Het houden aan de **beperving van hun competentie**, dat wil zeggen dat zij de cliënt duidelijk moeten maken wat ze wel en niet kunnen en mogen.

#### 4.2.2 – Verantwoordelijkheid tegenover de beroepsgroep

**Beroepsgroep:** professionals representeren en vormen met elkaar de beroepsgroep. Hieruit vloeit een onderlinge verantwoordelijkheid voort. Als een professional zich misdraagt, leidt dat al snel tot reputatieschade voor de gehele beroepsgroep. De beroepsgroep is ook collectief verantwoordelijk voor het optimaliseren van de beroepspraktijk en het interpreteren van de beroepsmoraal. Daarom is het niet meer dan normaal dat onderling binnen de beroepsgroep collega's elkaar consulteren bij lastige kwesties of kritische vragen stellen bij het handelen van collega's. In sommige beroepsgroepen is er sprake van **tuchtrect** waarbij ernstige schendingen van de beroepscode kunnen worden bestraft.

#### 4.2.3 – Verantwoordelijkheid tegenover de werkgever

**Professionals binnen een bedrijf:** de meeste professionals werken in een organisatie of een bedrijf, waar men taken krijgt opgedragen van een werkgever. De werkgever neemt immers een professional in dienst vanwege zijn deskundigheid in het uitvoeren van bepaalde taken. De organisatie formuleert meestal de doelstelling bij het uitoefenen van de taak. Een werknemer dient zich volgens het arbeidsrecht te houden aan de instructies van de werkgever. Met enige regelmaat staat deze *instructiebevoegdheid* op gespannen voet met de eigen beroepsverantwoordelijkheid van professionals. Bij sommige beroepen is die eigen verantwoordelijkheid ook verankerd.

**Morele criterium:** “Een professional behoort in zijn relatie tot zijn werkgever een zodanige autonomie te hebben, dat hij niet verplicht wordt zijn deskundigheid te gebruiken op een wijze die schade berokkent aan anderen.”

#### 4.2.4 – De samenleving

**Gevolgen voor de samenleving:** activiteiten van professionals hebben gevolgen voor de samenleving en kunnen de professional voor (gewetens)vragen plaatsen. Vooral de specifieke en hoogwaardige deskundigheid is van belang voor het maatschappelijk effect van de beroepsactiviteiten van een professional. Met die wetenschap die hij heeft over schadelijke effecten voor de samenleving kan de professional voor een moeilijke vraag komen te staan.

**Schadelijke gevolgen voor samenleving:** sommige beroepsactiviteiten kunnen schadelijk zijn voor het belang van de samenleving als geheel of voor specifieke groepen binnen de samenleving. Wanneer een professional partijdig is, kan hij soms zoveel schade veroorzaken dat we de morele vraag kunnen stellen of dit nog verantwoord beroepsgedrag is. Een professional kan niet altijd verantwoordelijkheid dragen voor het gedrag van anderen en voor het gedrag dat buiten zijn taak valt. Toch kan hij voor de vraag komen te staan of de belangen van zijn cliënt/werkgever niet moeten wijken voor het belang van de samenleving. Een professional heeft een relatie met de samenleving (**beroepsverantwoordelijkheid**), en deze is in zo'n geval dan in het geding.

**Morele criterium:** “De professional behoort bij de uitoefening van zijn beroep te voorkomen dat het toepassen van zijn deskundigheid ten behoeve van cliënten, opdrachtgevers of werkgevers schade berokkent aan de sociale omgeving of het natuurlijke leefmilieu.”

**Wel of niet openbaar maken van informatie:** wat vaker voorkomt dan het schaden van het belang van de samenleving in opdracht van een opdrachtgever, is dat een professional op grond van zijn specifieke deskundigheid constateert dat in zijn organisatie problemen of misstanden bestaan die een schadelijke uitwerking hebben op de samenleving. Het gaat dan om problemen die niet voor de samenleving zichtbaar zijn, en dus alleen opvallen voor een professional. Soms krijgt een professional de opdracht om mee te werken aan zulke misstanden. Binnen het bedrijf staan ze dan meestal niet open voor zijn kritiek. De morele vraag die zich dan opdringt is: “Moet hij deze informatie al dan niet openbaar maken?”.

**Morele criterium openbaarheid informatie:** “In een situatie die ernstige schade kan berokken aan de samenleving, kan een professional de morele plicht hebben deze informatie openbaar te maken.”

## 4.3 – Beroepen met een voorbeeldfunctie

**Rolmodel:** er zijn functies en beroepen waarbij niet zozeer sprake is van een professioneel beroep, als wel dat de uitoefenaar een rolmodel vervult. Een rolmodel heeft net als een professional een grote morele verantwoordelijkheid. Denk hierbij aan leidinggevers (managers), bestuurders of politieambtenaren.

**Leidinggevers:** personen die leidinggeven binnen een organisatie hebben om twee redenen een grotere morele verantwoordelijkheid:

- **Ze vertegenwoordigen hun onderneming of organisatie:** de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie is het verlengde van de reikwijdte van de verantwoordelijkheid van de leidinggevers.
- **Er wordt voorbeeldgedrag verwacht:** het gedrag van groepen mensen vindt plaats binnen het gedeelde referentiekader van de cultuur. Waarden en normen spelen daar binnen een belangrijke rol. Het gedrag van mensen wordt mede bepaald door het voorbeeldgedrag van leiders binnen een groep.

**Bestuurders:** wat voor leidinggevers geldt, geldt in een nog sterkere mate voor personen met een publieke bestuursfunctie. Bestuurders zijn vertegenwoordigers van de publieke instituties die waken over de samenhang van de samenleving. Het gezamenlijke belang speelt daarbij een belangrijke rol.

**Politieambtenaren:** de politie, ofwel *de sterke arm der wet*, is de organisatie die belast is met het handhaven van de waarden en normen in de samenleving. Primair zoals ze zijn vastgelegd in de samenleving in wet- en regelgeving, maar bij de uitvoering van hun taken hebben politiemensen een grote mate van vrijheid om naar eigen inzicht te handelen. Het stelt hoge eisen aan de integriteit en de professionaliteit van individuele politiemensen. Ze hebben tevens ook een voorbeeldfunctie en er wordt ook voorbeeldgedrag van ze verwacht.

**Integriteitskwestie politieambtenaren:** er vloeien vaak moeilijke afwegingen uit het werk van politiemensen. Ze moeten uitkijken dat het algemeen belang niet ondergeschikt raakt aan het eigenbelang. Er kwam na een integriteitsschandaal een integriteitsbeleid bij de politie.

**Integriteitsbeleid politie:**

- Een politieambtenaar is eerlijk, betrouwbaar en geeft fouten toe
- In geval van twijfel kiest een integere ambtenaar voor een strikte en consequente opstelling

- Een integere politieambtenaar is van onbesproken gedrag en accepteert dat hij ook in zijn privéleven het goede voorbeeld moet geven

## 4.4 – Morele dilemma's

**Intro:** een professional komt met enige regelmaat in beroepssituaties waarin hij moet beoordelen hoe hij hoort te handelen, ofwel wat 'het goede' is om te doen. Er wordt dus om een moreel oordeel van de professional gevraagd. Een moreel oordeel is gebaseerd op (een inschatting van) de feiten en op de morele uitgangspunten (waarden, normen en deugden). Soms lukt het niet om een oordeel te vellen, de professional twijfelt of zijn collega's denken er heel anders over. Het wordt dan de zaak om bewust to een moreel oordeel te komen en in de praktijk blijkt dat best complex. Soms is er ook sprake van een moreel dilemma.

**Dilemma:** een dilemma is een onmogelijke keuze waarbij de gevolgen allemaal even (on)wenselijk zijn. Het is dus een onmogelijke keuze.

**Moreel dilemma:** een moreel dilemma is een onmogelijke keuze waarbij morele principes in het geding zijn. Er vallen twee soorten morele dilemma's te onderscheiden:

- **Zuiver moreel dilemma:** hierbij moet worden gekozen uit ten minste twee handelingsalternatieven die beide moreel even (on)wenselijk zijn. In een concrete situatie kunnen morele uitgangspunten (waarden, normen en deugden) in het geding zijn, die tot een tegengesteld moreel oordeel leiden. De conclusie zal dan zijn dat een handeling tegelijkertijd enerzijds moreel juist en anderzijds moreel onjuist is. Dat is een zuiver moreel dilemma. Het is onmogelijk om dat te doen wat moreel juist is.
- **Onzuiver moreel dilemma:** hierbij moet worden gekozen tussen enerzijds morele principes en anderzijds andere belangen die meewegen. Een voorbeeld daarvan is de vraag of je moet doen wat je moreel juist vindt, als dat inspanning of offers van je vraagt. Veel mensen lopen in hun werk tegen dit soort dilemma's aan. In dit geval is er wel sprake van een dilemma maar niet van een moreel dilemma. Bij deze dilemma's moet gekozen worden tussen het moreel juiste en andere dan morele overwegingen.

## 4.5 – Integriteit

**Morele zelfsturing:** van professionals wordt integriteit verwacht. Daarvoor is de professional zelf verantwoordelijk. Integriteit houdt in dat iemand in staat is tot *morele zelfsturing*. Aspecten hiervan zijn:

- **Het herkennen van morele vragen:** morele zelfsturing begint met normbesef: het herkennen van (morele) problemen. Wie voor de gemakkelijkste oplossing kiest of voor het eigen belang is niet integer.
- **Het kunnen beantwoorden van morele vragen:** het beantwoorden van morele vragen kan ingewikkeld zijn en vragen om de nodige kennis en vaardigheden. Verantwoordelijkheid houdt onder andere in dat iemand in staat is zijn keuzes te verantwoorden.
- **Het willen beantwoorden van morele vragen:** integriteit is ook een houdingskwestie. Het is gebaseerd op de intentie om het goede te doen en op de bereidheid om de eigen keuze te verantwoorden. Integriteit is een deugd.

**Slot:** integriteit houdt in dat iemand op een consistente en coherente wijze handelt naar zijn eigen moraal. In de context van het beroep houdt het in dat iemand handelt conform de beroepsmoraal.

Een moreel oordeel is uiteindelijk een persoonsgebonden oordeel en dus kunnen professionals tot verschillende morele oordelen komen. Het is daarbij wel van belang of het oordeel op integere wijze tot stand is gekomen.

## 4.6 – Samenvatting

- In een beroep gaat het om het uitoefenen van een maatschappelijke taak. In het maatschappelijke verkeer is het normaal dat iemand zijn beroep goed uitoefent.
- Een professioneel beroep vraagt om zulke specifieke kennis en deskundigheid dat alleen de beroepsgroep zelf kan beoordelen wat een goede beroepsuitoefening is.
- Professionele beroepen brengen daarom de beroepsmoraal in kaart. Beroepsmoraal omvat de waarden, normen en deugden voor een goede beoepsuitoefening.
- Op basis van de beroepsmoraal kan een professional in lastige situaties tot een moreel oordeel komen wat het goede is om te doen.
- In beroepssituaties zijn morele vragen ingewikkeld, omdat een professional moet werken op een knooppunt van vele relaties. Een professional moet balanceren tussen de belangen van een **grote kring van betrokkenen**.
- In sommige functies en beroepen worden extra zware eisen gesteld aan de integriteit van professionals. Van leidinggevenden, bestuurders en politiemensen wordt bijvoorbeeld verwacht dat zij altijd het goede voorbeeld geven.
- Integriteit is handelen in overeenstemming met de eigen moraal. Ookwel: *‘zeggen wat je denkt en doen wat je zegt’*.
- In sommige situaties is of lijkt het onmogelijk om te handelen in overeenstemming met de eigen moraal. Er moet echter een keuze worden gemaakt. Niets doen is ook een keuze. Er is dan sprake van een **moreel dilemma**.
- Bij een **zuiver** moreel dilemma leidt iedere keuze tot gevolgen die moreel onwenselijk zijn.
- Bij een **onzuiver** moreel dilemma leidt de moreel wenselijke oplossing tot gevolgen die om andere dan morele redenen onwenselijk zijn.

## 5.1 – Verantwoordelijkheid nemen morele (zelf)sturing

**Intro:** het is duidelijk geworden dat het bij maatschappelijke verantwoordelijkheid gaat om *het goede gedrag* in de context van het uitoefenen van maatschappelijke taken en functies. De verantwoordelijkheid ligt daarbij zowel bij de organisaties als bij de individuele medewerkers. Uiteraard is de mate van verantwoordelijkheid afhankelijk van de plaats die de medewerkers hebben binnen een organisatie. Op basis van hun specialistische kennis dragen professionals een uitgesproken verantwoordelijkheid. **Maatschappelijke verantwoordelijkheid** is een kwestie van organisatie(beleid) en van morele competentie van de individuele professional.

**Doelrationaliteit:** volgens Jürgen Habermas is het georganiseerde maatschappelijke leven gebaseerd op doelrationaliteit. Hij bedoelt daarmee dat organisaties zo zijn ingericht dat ze op doelmatige wijze op een vooraf bedachte manier in menselijke behoeften voorzien. Dat leidt er in de praktijk toe dat er binnen organisaties een neiging zit ingebakken dat ‘het doel de middelen gaat heiligen’. Het gaat dan op een gegeven moment om de *snelste* weg naar het **doel**, in plaats van de *goede* weg naar het **doel**.

**Opvattingen over ‘het goede leven’ (communicatieve rationaliteit):** buiten deze zakelijke context wordt het gedrag van mensen gestuurd door hun opvattingen over ‘het goede leven’ in de volle breedte. Deze opvattingen zijn vastgelegd in waarde en normen. Deze vorm van rationeel sturen noemt Habermas *communicatieve rationaliteit*.

**Maatschappelijke verantwoordelijkheid en Habermas:** bij maatschappelijke verantwoordelijkheid gaat het erom dat doelrationaliteit en communicatieve rationaliteit in balans worden gebracht. Het is daarvoor nodig dat mensen zich niet verschuilen achter onpersoonlijke organisaties of mechanismen (geld en macht). De kern



van maatschappelijk verantwoord gedrag is dat organisaties en professionals in staat zijn tot morele (zelf)sturing.

**Morele (zelf)sturing:** maatschappelijk verantwoord gedrag is handelen in overeenstemming met de waarden en normen gericht op 'goede samenleving'.

**Bevorderen van maatschappelijk verantwoord gedrag binnen organisaties:** om dit te bevorderen moet het gedrag niet alleen gestuurd worden door middel van geld en macht (doelrationaliteit) maar ook op basis van morele uitgangspunten. Verschillende instrumenten kunnen hiervoor gebruikt worden. Individuele medewerkers, professionals in het bijzonder, moeten in staat zijn tot morele zelfsturing te komen. Hiervoor bestaan en worden ook instrumenten ingezet.

## 5.2 – Morele sturing van de samenleving

**Initiatieven:** uit de maatschappelijke discussie rondom maatschappelijk verantwoord gedrag zijn veel initiatieven voortgevloeid om maatschappelijke verantwoordelijkheden te formuleren en te stimuleren.

**Internationale initiatieven:**

- *Guidelines for multinational enterprises*, van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (**OESO**)
- *Global compact for the new century*, van de Verenigde Naties (**VN**)
- *Standards and fundamental principles and rights at work*, van de Internationale Arbeidsorganisatie (**IAO**)
- *Guidance on social responsibility (ISO 26000)*, van de Internationale Organisatie voor Standaardisatie (**ISO**)

**Nationale initiatieven:** ook in Nederland heeft het ministerie van Economische Zaken mede naar aanleiding van het SER-rapport ('*De winst van waarden*', 2004) de stichting *MVO Nederland* opgericht. Deze stichting informeert en adviseert bedrijven over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ook hebben maatschappelijke organisaties en de publieke opinie invloed op het denken over maatschappelijke verantwoordelijkheid en gedrag.

**Onrust riante beloningen:** mede door de maatschappelijke onrust over de *riante* beloningen van topbestuurders is in 2004 de *Nederlandse corporate governance code*, ook wel *code-Tabaksblat* genoemd, van kracht geworden. Hierin staan onder andere richtlijnen in voor de beloningen en de verantwoording daarvoor van topbestuurders.

**Bankencode:** na de financiële crisis van 2008 heeft de Nederlandse Vereniging van Banken een *Bankencode* opgesteld, waarin onder andere regels in staan om de bonussen te beperken.

Soms wordt er dus gestuurd in de vorm van wetgeving, richtlijnen en standaarden. Vanuit ethisch perspectief is het relevanter dat deze ontwikkelingen leiden tot een groter verantwoordelijkheidsgevoel en meer aandacht voor moraal en morele verantwoordelijkheid.

## 5.3 – Morele sturing van organisaties

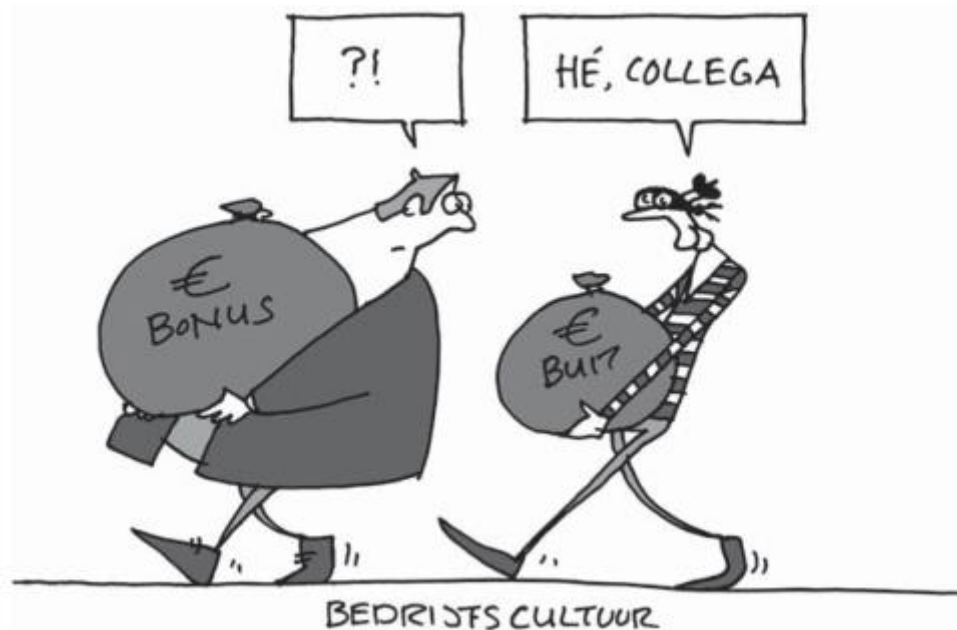
**Intro:** indien een organisatie maatschappelijk verantwoord gedrag wil bevorderen, kunnen uiteraard dezelfde instrumenten worden ingezet als bij het nastreven van andere organisatiedoelen: het formuleren van beleid en het implementeren daarvan. Brede maatschappelijke verantwoordelijkheid van een organisatie kan worden vertaald in doelstellingen in de drie dimensies van Triple P. *MVO Nederland* is opgericht om bedrijven in de profitsector daarbij te ondersteunen. Voor de non-profit sector gelden dezelfde verantwoordelijkheden.



### 5.3.1 – Bedrijfs- of organisatiecultuur

**Organisatiecultuur:** gedrag van mensen wordt in belangrijke mate bepaald door de cultuur waarin ze leven. Die cultuur kan bevorderen dat de mensen zich maatschappelijk verantwoord gedragen of dat juist niet doen. Het bevorderen van maatschappelijke verantwoordelijkheid is dus vaak een zaak van het bevorderen van een organisatiecultuur die zulk gedrag stimuleert.

**Gezamenlijke cultuur:** iedere groep mensen die met elkaar moet samenleven of samenwerken, ontwikkelt een gezamenlijke cultuur. Binnen organisaties uit dit zich in een bedrijfs- of organisatiecultuur. Gezamenlijke normen en waarden vallen onder deze culturen. Naast professionaliteit kunnen deze waarden en normen ook een moreel karakter dragen ('eerlijkheid', 'verantwoordelijkheid'). Het is nuttig om oog te hebben voor de heersende cultuur van een organisatie, het bevordert namelijk de interne integratie. De cultuur van een organisatie is doorslaggevend voor de vraag in hoeverre de leiding de werknemers de ruimte biedt om individuele verantwoordelijkheid te dragen.



**Aspecten van cultuur toegepast op organisatie:** bij cultuur gaat het om de volgende aspecten (van buiten naar binnen):

- De waarneembare uitingvormen: **symbolen**
- **Rituelen, regels en conventies**
- **Waarden en normen**
- **Wereldbeeld**

Met betrekking tot organisaties gaat het:

**Symbolen:** het gebouw, de kleding en de huisstijl geven naast functionele betekenis ook gestalte aan wat de organisatie wil zijn en waar de organisatie voor staat. Dit vormt de buitenste schil van de ui.

**Rituelen en conventies:** de geschreven en ongeschreven regels over hoe men binnen de organisatie met elkaar omgaat, vormen de rituelen. Hoe mensen elkaar begroeten, hoe successen gevierd worden of de manier waarop vergaderd wordt, zijn hier allemaal voorbeelden van.

**Waarden en normen:** minder zichtbaar voor buitenstaanders zijn de waarden en normen waaruit gehandeld wordt. Denk hierbij aan flexibiliteit, deskundigheid etc. Bij dit aspect van cultuur komen ook morele

uitgangspunten naar voren die hun doorwerking hebben in de gehele organisatie. Gaat het management uit van onderling vertrouwen of juist van wantrouwen?

**Wereldbeeld:** binnen een organisatie is de kern van de cultuur de stilzwijgend veronderstelde bestaansreden voor de organisatie. Het gedeelde doel waaraan wordt gewerkt. Is dat het maken van winst of het maken of leveren van een hoogwaardig product of dienst?

**Conclusie van de vier aspecten:** het wereldbeeld valt van deze aspecten het lastigst te veranderen. Een verandering van logo of van naam is niet eenvoudig, verandering van wereldbeeld en de waarden en normen raakt de kern van de organisatie en vraagt inspanning van alle betrokkenen. **De symbolen en rituelen zijn de weerspiegeling van de waarden en normen en het wereldbeeld.**

**Twee hoofdfuncties cultuur binnen een organisatie:**

- Cultuur bevordert de interne integratie en verschaft zekerheid voor het handelen. In organisaties ontstaan bepaalde gewoonten, tradities en rituelen van waaruit als vanzelfsprekend gehandeld wordt. Bij onzekerheden of problemen waarop teruggegrepen kan worden vormt cultuur als het ware een soort handvat. Ook beïnvloedt de bedrijfscultuur groepsvorming positief.
- Cultuur draagt bij tot de *externe beeldvorming*. Een organisatie met een sterke cultuur heeft een bepaalde uitstraling die zichtbaar is voor de buitenwereld. De ene organisatie onderscheidt zich van de andere, wat positief is met het oog op de uitoefening van maatschappelijke taken.

**Samenvatting:** het bevorderen van maatschappelijk verantwoord gedrag is dus mogelijk door ervoor te zorgen dat dit een aspect wordt van de bedrijfs- of organisatiecultuur (en daarmee vanzelfsprekend wordt). Dat is makkelijker gezegd dan gedaan, want een cultuur houdt zichzelf vaak in stand en reproduceert. Een instrument om te bevorderen is het invoeren van een bedrijfs- of gedragscode.

### 5.3.2 – Bedrijfscodes en gedragscodes

**Bedrijfscodes:** met het opstellen van een code wil een organisatie zowel intern naar de medewerkers als extern naar de buitenwereld duidelijk maken waar ze voor staat en waarvoor ze zich verantwoordelijk acht.

Bedrijfscodes kennen de volgende elementen:

- Missie
- Algemeen geformuleerde uitgangspunten: kernwaarden en verantwoordelijkheden tegenover de stakeholders
- Normen en regels

**Missie:** de missie van een organisatie is op te vatten als het ‘wereldbeeld’ van waaruit de medewerkers van een organisatie werken. Het maakt naar alle betrokkenen duidelijk dat er niet met oogkleppen op gewerkt wordt.

**Algemeen geformuleerde uitgangspunten:** deze uitgangspunten vormen als het ware het fundament van de organisatie. Morele kernwaarden die nogal eens bij het formuleren van uitgangspunten worden genoemd, zijn bijvoorbeeld: *betrokkenheid, eerlijkheid, vertrouwen, onafhankelijkheid* en *integriteit*. De verantwoordelijkheden worden vaak opgenomen door organisaties in:

- **Contacten:** goede kwaliteit, service en garantie
- **Werknemers:** inspirerende werkomgeving en ontplooiingsmogelijkheden
- **Financiers:** sobere en doelmatige aanwending van financiële middelen
- **Natuur & milieu:** zuinig omgaan met energie en water

**Normen en regels:** dit algemeen geformuleerde uitgangspunten worden vertaald naar concrete geboden en verboden. Normen en waarden worden in dit geval dus vertaald naar de 'frequentie' van het bedrijf. Onafhankelijkheid uit zich dan bijvoorbeeld in een verbod op het aannemen van geschenken.

**Morele ondergrens:** een bedrijfs- of gedragscode schrijft een morele ondergrens voor. Deze ondergrens schept duidelijkheid en houvast. Soms worden dergelijke codes ingevoerd om het imago op te poetsen of vertrouwen te herwinnen na een schandaal.

### 5.3.3 – Verantwoording afleggen

**Verantwoordelijkheid:** een belangrijk aspect van verantwoordelijkheid is de vanzelfsprekende bereidheid om verantwoording af te leggen voor het handelen. Openheid en transparantie zijn daarom ook vaak termen die vallen als het gaat om maatschappelijk verantwoord gedrag.

**Afleggen verantwoording:** bij het afleggen van verantwoording van bedrijven en organisaties kan onderscheid worden gemaakt tussen *verplichte* verantwoording en *vrijwillige* verantwoording. Wanneer een bedrijf alleen verantwoording aflegt als dit wettelijk verplicht is, beschouwt het bedrijf zijn verantwoordelijkheid als minder vergaand dan wanneer een bedrijf of organisatie dit op vrijwillige basis doet.

**Kring van betrokkenen:** er valt onderscheid te maken tussen de meer en minder directe belanghebbenden. **Meer direct** belanghebbenden zijn direct betrokken bij het bedrijf en hebben daadwerkelijk een (eigen) belang. Dit zijn onder andere: *werknemersorganisaties*, de *ondernemingsraad*, *aandeelhouders*, *banken*, *leveranciers*, *milieugroeperingen op plaatselijk niveau*, *gebruikersorganisaties*, *consumentenorganisaties* en *beroepsorganisaties*.

**Minder direct** belanghebbenden zijn onder andere: onderzoeksinstituten, kerken, politici en landelijke milieugroeperingen zoals de Stichting Natuur en Milieu. Andere voorbeelden zijn verenigingen van gehandicapten en vrouwenorganisaties.

**Aard van de informatie:** waarover informatie wordt gevraagd hangt af van het belang dat een bepaalde groepering behartigt. Wanneer het wettelijk is afgedwongen, hoeven de belanghebbenden niet expliciet naar de informatie te vragen. Het is dan duidelijk dát er informatie verstrekt moet worden en ook waarover die informatie moet gaan, zoals financiële informatie in een jaarverslag.

**Communiceren met de kring van betrokkenen:** bedrijven communiceren op verschillende manieren met deze groep. Denk aan *persberichten*, *publicaties*, *deelname aan publieke forums* en *debatten*. De belangrijkste vorm van verantwoording bestaat in de *jaarlijkse verslaglegging* van bedrijven.

**Jaarlijkse verslaglegging van bedrijven:** dit bestaat uit:

- **Financiële jaarverslag (verplicht):** een verantwoording voor het financieel-economische gedrag in het afgelopen jaar. Wordt beoordeeld op waarheidsgetrouwheid.
- **Sociale jaarverslag:** een verantwoording van de directie van een organisatie voor de effecten op het beleid voor de werknemers. Niet wettelijk verplicht, de wet op ondernemingsraden (WOR) verplicht echter wel jaarlijks een aantal cijfers te rapporteren. Grote bedrijven en organisaties doen dat in de vorm van een openbaar sociaal jaarverslag
- **Maatschappelijke jaarverslag:** in het maatschappelijk jaarverslag legt een onderneming of organisatie verantwoording af voor alle effecten van het ondernemingsgedrag op de omgeving in de ruimste zin. Alle aspecten van het Triple P-uitgangspunt komen aan bod. Het is niet verplicht, grote bedrijven doen het wel steeds meer. In sommige sectoren is het vanzelfsprekend geworden dit te publiceren.

**Global Reporting Initiative:** er is in de afgelopen jaren een onafhankelijke internationale netwerkorganisatie ontstaan die het afleggen van verantwoording aan de samenleving stimuleert en standaardiseert: **Global Reporting Initiative**.

## 5.4 – Morele competentie: morele zelfsturing door professionals

**Intro:** het is maatschappelijk en moreel noodzakelijk om organisaties zelfstandig verantwoordelijk te houden. Uiteindelijk gaat het bij moraal om het gedrag van mensen, dit staat of valt dus met de morele competentie van medewerkers van organisaties, in het bijzonder dan weer van professionals.

**Morele zelfsturing:** bij maatschappelijk verantwoord handelen is morele zelfsturing door individuele professionals van groot belang. Professionals dienen de competentie te bezitten om in beroepssituaties maatschappelijk verantwoord te handelen.

**Competentie:** een competentie is het vermogen zich in een (beroeps)situatie adequaat te gedragen. Een competentie is altijd het resultaat van een combinatie van kennis, vaardigheden en houding.

**Kennisaspecten:** om maatschappelijk verantwoord te kunnen handelen moet een professional in staat zijn tot het vellen van een (gegrond) moreel oordeel. Dit is altijd gebaseerd op de weging van de feiten, relevante morele waarden en normen en de mogelijke gevolgen van handelen.

**Kennisaspecten binnen een beroepssituatie:** een professional moet beschikken over:

- Relevante vakkennis om de relevante feiten te identificeren
- Relevante vakkennis om de mogelijke gevolgen te kunnen inschatten
- Kennis van de relevante morele waarden en normen
- Kennis van moreel oordelen, ofwel kennis van (beroeps)ethiek

Naast technische (*doelrationele*) aspecten van het vak dient een professional ook over kennis van ethische (*communicatieve rationaliteit*) aspecten van het vak te beschikken. Deze kennis is vastgelegd in een beroeps- of gedragscode.

**Vaardigheidsaspecten:** het vellen van een moreel oordeel en het verantwoorden daarvan vraagt behalve kennis ook een aantal vaardigheden:

- Herkennen van morele vragen
- In anderen kunnen verplaatsen
- Redelijk argumenteren
- Uitdrukkingsvaardigheid
- Voeren van een dialoog

Deze morele kwesties zijn noodzakelijk om te kunnen omgaan met afwijkende morele oordelen van andere betrokkenen.

**Houdingsaspecten:** maatschappelijk verantwoord handelen is uiteraard ook mede een kwestie van houding. Relevante aspecten zijn in dat verband:

- Je in anderen willen verplaatsen
- Verantwoordelijkheidsgevoel: het goede willen doen
- Morele moed: als het erop aan komt de rug recht durven houden

## 5.5 – Communicatieve rationaliteit

**Communicatieve rationaliteit:** er valt onderscheid te maken tussen doelrationaliteit en communicatieve rationaliteit. Het onderscheid hangt samen met het constateren en oordelen

**TABEL 5.1** Het onderscheid tussen constateren en oordelen

	Constateren	Oordelen
Gaat over	Objectieve werkelijkheid	Subjectieve waardering van de werkelijkheid
Uitspraken gaan over	Waar of onwaar	Goed of fout Mooi of lelijk Goed of slecht
Vorm van rationaliteit	Wetenschappelijke (doel) rationaliteit	Communicatieve rationaliteit
Het gaat om	Waarheid	Waarachtigheid

Rationaliteit = vermogen om patronen te herkennen en te kunnen vertalen naar wetmatigheden (kennis) en in regels voor het denken en argumenteren (logica).

**Doelrationaliteit:** alleen de logica leidt tot het beoogde resultaat, als de feiten dus kloppen.

**Communicatieve rationaliteit:** logica leidt alleen tot het beoogde resultaat als de uitspraken waarachtig zijn of als de uitspraken een voor mensen logisch navolgbaar geheel vormen. De waarachtigheid is door middel van de 3 c's te achterhalen:

**Drie C's:**

- **Consistentie:** iemand oordeelt in gelijke of vergelijkbare gevallen hetzelfde
- **Coherentie:** de oordelen van iemand hangen samen met elkaar en verwijzen in dezelfde richting van handelen
- **Correspondentie:** iemand handelt naar zijn oordelen; voegt de daad bij het woord

Bovenstaande termen zijn nodig om over subjectieve oordelen te communiceren en tot intersubjectiviteit te komen.

**Voorbeelden drie C's:**

- Als een professional zich bij cliënt A beroept op zijn geheimhoudingsplicht, maar dat in een vergelijkbaar geval B niet doet, dan is dat inconsistent.
- Als een professional zegt dat hij rekening houdt met alle relevante belangen, maar tegelijkertijd beweert dat hij de belangen van zijn cliënt behartigt, dan is hij niet coherent.
- Als een professional zegt dat hij geheimhoudingsplicht heeft, maar in de kroeg uit de school klappt, dan is er geen correspondentie tussen woord en daad.

## 5.6 – Omgaan met morele dilemma's

**Moreel dilemma:** onmogelijk om te kiezen voor een handeling, zonder verlies aan waarachtigheid. De morele argumenten voor én tegen een handeling wegen even zwaar. Het is onvermijdelijk dat een moreel dilemma leidt tot inconsistent of incoherent handelen en daarmee per definitie ook leidt tot het ontbreken van correspondentie.

*Oplossen moreel dilemma*

Er is geen oplossing bij een moreel dilemma. Zoeken naar een mogelijkheid om het dilemma te ontlopen of de situatie zo te veranderen dat het dilemma zich niet meer manifesteert.

- Bij **zuivere morele dilemma's** is het onmogelijk een keuze te maken, zonder dat er moreel onwenselijke gevolgen zijn
- Bij **onzuivere morele dilemma's** is duidelijk wat de moreel wenselijke keuze is, maar zijn er andere dan moreel onwenselijke gevolgen

### *Oplossingstactieken moreel dilemma*

- **Negeren of rationaliseren:**
  - o **Zuiver moreel dilemma:** neerleggen bij de keuze, verantwoorden van gedrag met schijnbaar logische argumenten (rationaliseren)
  - o **Onzuiver moreel dilemma:** datgene doen waar je het eigenlijk niet mee eens bent omdat je niet 'moeilijk wilt doen'.
  - o **Rationaliseren:** het verantwoorden van gedrag met schijnbaar logische argumenten waar iemand het eigenlijk niet mee eens is.
- **Morele bezwaren uiten (dilemma benoemen):** laten merken dat je het ergens niet mee eens bent
- **Overleggen of onderhandelen:** morele dilemma benoemen en overleggen met anderen om zo op zoek te gaan naar mogelijkheden om de situatie te veranderen, toepasbaar op zowel zuivere als onzuivere morele dilemma's. In het geval van een specifieke casus kan de casus overgedragen worden naar een collega die over betere specifieke kennis beschikt, zodat er gezocht kan worden naar een oplossing die voor de betrokken professional aanvaardbaar is.
- **Werk weigeren op grond van gewetensbezwaren:** harde maatregel, weinig bescherming volgens de wet, hoofdzakelijk van toepassing op situaties dat iemand met een werkgever te maken heeft.
- **Vertrekken:** rigoureuze tactiek, per direct ontslag nemen, toepassen bij onmogelijke correspondentie moreel oordeel en daad, kan worden beschouwd als weglopen van verantwoordelijkheid van de professional of juist als uiting van morele moed
- **Saboteren:** morele principes geschonden, schijnbaar werk uitvoeren, nadeel dat bepaalde vrij algemene morele principes worden geschonden (eerlijkheid, betrouwbaarheid), heiligt het doel de middelen?
- **Klokkenluiden:** alleen als er sprake is van een ernstige morele misstand met onwenselijke maatschappelijke gevolgen, onmogelijk om deze misstand zelf te beëdigen, kans groot dat diegene die de klok luidt in de positie van slachtoffer belandt

### **Geheimhoudingsplicht:**

Algemeen erkende criteria bij klokkenluiden met een geheimhoudingsplicht:

- **Ernst van het probleem:** er moet zo'n immorele situatie bestaan, dat bij voortdurend grote schade aan het algemeen belang wordt toegebracht
- **Juistheid van de informatie:** professionals moeten zich op grond van hun deskundigheid er zeker van zijn dat hun informatie juist is. Het mag niet op geruchten en vermoedens gebaseerd zijn.
- **Morele onderbouwing:** het motief om tot klokkenluiden over te gaan moet berusten op morele motieven en op het dragen van beroepsverantwoordelijkheid.
- **Inspanningsverplichting:** de professional moet zijn uiterste best hebben gedaan om intern (binnen de organisatie) tot een oplossing te komen, hij moet in voldoende mate andere tactieken hebben benut.
- **Afweging van loyaliteiten:** de professional moet een morele afweging hebben gemaakt tussen de loyaliteiten die botsen, zoals de loyaliteit:
  - o tegenover zijn bedrijf of werkgever
  - o tegenover zijn collega's en medeleden van de organisatie
  - o tegenover zijn beroepsgenoten en zijn beroep
  - o tegenover de samenleving
  - o tegenover zijn gezin, familie en vrienden die de gevolgen van het klokkenluiden ondervinden

Als aan deze criteria is voldaan, resteert nog de vraag welke vorm van klokkenluiden de professional gaat toepassen en tegenover wie. Klokkenluiden kan zowel publiekelijk als anoniem.

**Morele moed:** de keuze van een tactiek hoe om te gaan met een moreel dilemma heeft dus ook morele implicaties. Een belangrijk aspect van de morele competentie is *morele moed*. Communicatieve rationaliteit impliceert dat mensen handelen naar hun moreel oordeel, ook als het mogelijk gevolg is dat ze in hun belangen worden geschaad. De kern van morele moed is immers dat mensen niet alleen maar hun eigen belang horen te dienen. Het gaat naast moed ook om beleid: daad bij het woord voegen en na gaan of het morele oordeel (het woord) consistent en coherent is en in hoeverre de gevolgen van de daad consistent en coherent zijn.

## 5.7

**Beroepscode:** een beroepsmoraal is noodzakelijk om het beroep adequaat uit te voeren. Steeds meer beroepsgroepen formaliseren dit beroepsmoraal in een *beroepscode*. Hierin wordt onder andere de beroepsethiek vastgelegd, dit zijn doordachte morele uitgangspunten die binnen een beroepscode formele status en een zekere rechtskracht krijgen. Het is een vorm van morele zelfregulering van de beroepsgroep.

### 5.7.1 – Doelstellingen en functies van een beroepscode

**Doelstellingen bij invoering beroepscode:**

- de beroepsgroep streeft ernaar door zelfregulering via een beroepscode duidelijkheid te verschaffen voor ieder over wat wel en niet verwacht mag worden van een professional, geeft dan vooral duidelijkheid over wat wel en niet onder de competentie valt.
- Betrouwbaarheid en kwaliteit van het werk garanderen.
- Belangen en rechten beschermen van alle individuen, groepen of instanties die betrokken zijn bij een bepaalde beroepspraktijk
- Voorkomen dat de overheid regels gaat instellen (zelfregulering)

Daarnaast ook:

- Professionele houvast voor de beroepsuitoefenaar
- Bescherming bieden tijdens conflicten
- Beroepscode biedt kwaliteitsgarantie
- Verbetert de onderlinge verbondenheid
- Kan leiden tot (meer) maatschappelijke erkenning van het beroep
- Schept duidelijkheid over de competentie en verwachtingen van een professional
  - o Duidelijkheid over wat er wel of niet onder de competentie van een professional valt
  - o Instrument voor de opdrachtgever om de professional aan te spreken in geval van een conflict

Een beroepscode kan de professional houvast bieden. Bij een conflict tussen professional en de cliënt of opdrachtgever biedt een beroepscode ook een bepaalde vorm van bescherming.

**Slot:** beroepscode worden ingezet als instrument voor morele sturing. De regelgeving in een beroepscode perkt echter soms de vrijheid van de individuele professional in. Vrijheid of autonomie is een voorwaarde voor echt moreel of maatschappelijk verantwoord handelen. Een professional zou vanuit zijn eigen verantwoordelijkheidsbesef moreel moeten handelen en er niet als het ware toe gedwongen moeten worden.

### 5.7.2 – Beroepseed of ambtseed

**Beroepseed of ambtseed:** hierin legt een professional of ambtsdrager een plechtige belofte af dat hij zich zal houden aan de regels en beroepscode. Bij veel beroepen is deze eed in de jaren 90 afgeschaft. Schending van de eed is óf strafbaar gesteld, of kan tot tucht-rechtelijke maatregelen vanuit de eigen beroepsgroep leiden.

## 5.8 – Maatschappelijke verantwoordelijkheid bevorderen

Bij het bevorderen van maatschappelijk verantwoord gedrag van organisaties en professionals draait het dus in de kern om het bevorderen van integriteit en normsbesef. Integriteit begint bij het gevoel voor verantwoordelijkheid, ofwel verantwoordelijkheid als deugd. Organisaties kunnen daaraan bijdragen door het creëren van randvoorwaarden waarin medewerkers van een organisatie worden gestimuleerd om zelf de morele verantwoordelijkheid te nemen voor hun handelen. Daarbij is het in de eerste plaats van belang dat professionals in staat zijn tot morele zelfsturing. Deze morele competentie is gebaseerd op kennis, vaardigheden en houding en hoort aan bod te komen in iedere opleiding in het hoger onderwijs. De morele competentie valt onder het vakgebied van ethiek.

De organisaties waarvoor professionals werken, behoren zo te zijn ingericht en te worden bestuurd, dat de professionals de ruimte krijgen om hun eigen morele verantwoordelijkheid waar te maken. Organisaties hebben ook zelf een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het waarmaken van die verantwoordelijkheid begint bij de integriteit van de leiding van de organisaties.

**“Bachelors zijn geen eenzijdige toepassers, maar beroepsbeoefenaren die relaties moeten leggen met maatschappelijke en soms ethische vraagstukken.”**

## 5.9 – Samenvatting

- Het waarmaken van maatschappelijke verantwoordelijkheid is gebaseerd op integriteit, ofwel op morele zelfsturing.
- Morele zelfsturing kan worden bevorderd en ondersteund worden door het formuleren van morele uitgangspunten in gedragscodes op het niveau van:
  - De samenleving
  - De organisatie
  - De beroepsgroep
- Gedragscodes moeten voldoende ruimte laten voor de eigen morele verantwoordelijkheid van professionals.
- Morele zelfsturing kan worden bevorderd door het stimuleren van een organisatiecultuur, waarin ruimte is voor de eigen (morele) verantwoordelijkheid van medewerkers.
- Morele zelfsturing kan worden bevorderd door het afleggen van verantwoording en het afleggen van een beroepseed.
- Morele zelfsturing vraagt om morele competentie, gebaseerd op relevante kennis, vaardigheden en de juiste houding, namelijk verantwoordelijkheid als deugd en morele moed.
- Een echt moreel dilemma is onoplosbaar. Er is een aantal technieken die kunnen worden ingezet als zich een moreel dilemma voordoet:
  - Negeren
  - Morele bezwaren uiten
  - Onderhandelen
  - Werk weigeren
  - Vertrekken
  - Saboteren
  - Klokkenluiden