

Willem van der Deijl en Wim Dubbink (red.)

CAMPUS HANDBOEK



Ethisch zakendoen

Lannoo
Campus

D/2022/45/34 – ISBN 978 94 014 8231 8 – NUR 737, 782

Vormgeving omslag: Studio Lannoo
Vormgeving binnenwerk: Crius Group

© De auteurs & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2022.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van
Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediativisie
van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

www.lannoocampus.be

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

www.lannoocampus.nl

Inhoud

VOORWOORD	7
HOOFDSTUK 1 WAT IS BEDRIJFSETHIEK? <i>Wim Dubbink</i>	11
HOOFDSTUK 2 MORALITEIT: WANNEER SPEELT HET? <i>Wim Dubbink</i>	21
HOOFDSTUK 3 DE GRONDSLAGEN VAN DE (BEDRIJFS)ETHIEK <i>Wim Dubbink</i>	49
HOOFDSTUK 4 MORELE REDENEN <i>Willem van der Deijl</i>	79
HOOFDSTUK 5 DE VERANTWOORDELIJKHEID VAN BEDRIJVEN EN DE MORAAAL VAN DE MARKT <i>Willem van der Deijl en Wim Dubbink</i>	103
HOOFDSTUK 6 VISIES OP DE VERANTWOORDELIJKHEID VAN BEDRIJVEN <i>Willem van der Deijl en Wim Dubbink</i>	129
HOOFDSTUK 7 EN WAT DENK JIJ ERVAN, ALS PROFESSIONAL? <i>Jos Kole</i>	157
HOOFDSTUK 8 RECHTVAARDIGHEID OP DE WERKVLOER <i>Huib Brouwer</i>	169
HOOFDSTUK 9 DISCRIMINATIE, DIVERSITEIT EN INCLUSIE <i>Yvette Drissen</i>	181
HOOFDSTUK 10 PRIVACY EN SURVEILLANCE <i>Roos Slegers</i>	197

HOOFDSTUK 11	DUURZAAMHEID EN MILIEU	209
<i>Thomas Decreus</i>		
HOOFDSTUK 12	DE VERANTWOORDELIJKHEID VAN BEDRIJVEN VOOR MENSENRECHTEN	223
<i>Bert van de Ven</i>		
HOOFDSTUK 13	RECLAME-ETHIEK	237
<i>Ronald Jeurissen</i>		
HOOFDSTUK 14	BELASTINGONTWIJING ALS MOREEL PROBLEEM	253
<i>Jelle van Baardewijk</i>		
HOOFDSTUK 15	BETEKENISVOL WERK	269
<i>Willem van der Deijl</i>		
HOOFDSTUK 16	DIERENZAKEN, EEN BLINDE VLEK VAN BEDRIJVEN	281
<i>Monique Janssens</i>		
BIBLIOGRAFIE		297
WOORDENLIJST		313
EINDNOTEN		333

Voorwoord

Ethisch zakendoen is niet het eerste of enige handboek in de bedrijfsethiek. Toch is het een unieke inleiding in de materie, om een aantal redenen. Ten eerste, waar andere boeken de vraag wat ethiek eigenlijk is – en waar het over gaat – in een paragraaf afdoen, besteden wij een heel hoofdstuk aan de vraag wat moraliteit eigenlijk is (hoofdstuk 2). Naar welke ervaringen en praktijken verwijst het begrip eigenlijk? Wij denken dat deze aandacht instructief is voor studenten. Er bestaan veel misverstanden over moraliteit, waardoor studenten makkelijk afhaken. Ook bijzonder is dat we de vraag wat moraliteit eigenlijk is, beantwoorden in de context van de *moderne ervaring* van moraliteit: hoe moraliteit kan en moet worden begrepen in de context van een gedifferentieerde samenleving.

Een andere bijzonderheid is dat we veel aandacht besteden aan fundamentele aspecten van de moraliteit (hoofdstuk 3). De fundamentele aspecten van de moraliteit betreffen haar *betekenis* en *grond*. Het is belangrijk hierop in te gaan omdat de moderne ervaring van moraliteit onvermijdelijk samenhangt met twijfel en scepsis precies ten aanzien van deze fundamentele kwesties. Veel inleidingen in de (bedrijfs)ethiek praten wat heen over deze problemen of sturen studenten met een kluitje in het riet door te stellen dat ‘moreel handelen winstgevend is’. Studenten zitten echter met deze kwesties. Een inleiding moet er dus ook aandacht aan geven, wil ze studenten kunnen meevoeren in de materie.

Een derde bijzonderheid is dat men in dit boek vergeefs zal zoeken naar het geijkte onderscheid tussen consequentialisme, kantiaanse ethiek en deugdeethiek. Vrijwel alle inleidingen en handboeken in de (toegepaste) ethiek werken met dat onderscheid, zeker in de normatieve ethiek en zeker voor zover deze is toegespitst op het nemen van beslissingen. Naar onze mening is dit onderscheid systematisch niet vol te houden. Zo had Kant ook een deugdeethiek en in zijn normatieve ethiek had hij wel degelijk oog voor consequenties. Daarnaast werkt het onderscheid een raar soort relativisme in de hand. De suggestie wordt gewekt dat mensen pas een oordeel kunnen vellen nadat ze eerst een keuze tussen deze drie theorieën hebben gemaakt. Omdat mensen die fundamentele keuze zelf maar moeten maken wordt moreel beslissen toch

iets wat iedereen zelf maar moet bekijken. In plaats van dit sleetse en tamelijk naïeve onderscheid, werken wij in hoofdstuk 4 verschillende ‘bronnen van redenen’ uit waarmee mensen in al hun besluiten hebben rekening te houden: gevolgen, principes en deugden.

Nog een bijzonderheid aan het boek is de manier waarop we casussen presenteren en ermee omgaan, zeker in het eerste, theoretische deel. Telkens proberen we abstracte kwesties via een casus te illustreren of uit te leggen. Zeker in deel 1 zijn de meeste casussen echter (pseudo)fictief. Het voordeel daarvan is dat mensen de feiten van de casus niet kunnen betwisten en de casus precies kunnen gebruiken waarvoor deze is bedoeld: om een theoretische kwestie te illustreren.

Ook bijzonder aan ons boek is dat we de ruime aandacht voor de theoretische hoofdstukken laten volgen door 10 thematische hoofdstukken, waarin hedendaagse bedrijfsethische kwesties voor het voetlicht worden gebracht. Veel thema’s uit deel 1 komen hier terug, maar dan ingebed in een hedendaagse thematiek, zoals duurzaamheid of discriminatie. Voor elk van deze hoofdstukken vroegen de redacteuren een hedendaags expert om zijn of haar bijdrage. Een laatste bijzonderheid kan uiteraard niet onvermeld blijven. Het handboek is geschreven in het Nederlands en toegespitst op de Nederlandse en Vlaamse situatie. Dit maakt enerzijds de herkenbaarheid van de materie groter; anderzijds kan men het boek lezen zonder eerst een culturele of maatschappelijke kloof te moeten overbruggen; een kloof met de Angelsaksische cultuur die toch vaak wat groter is dan mensen meteen gewaar zijn.

Dit boek is gebaseerd op jarenlang lesgeven aan Tilburg University, maar ook andere instituten zoals AOG en Wagner & Company. We hebben geprobeerd de kwesties en vragen te incorporeren die opkwamen tijdens de discussies in de collegezaal of de klas. Daarom past allereerst een woord van dank aan alle studenten. Zij gaven de inspiratie om juist dit boek te schrijven. Daarnaast willen de redacteuren alle co-auteurs bedanken voor hun inzet en bereidwilligheid ons commentaar telkenmale te verwerken: we bedanken Jelle, Huub, Yvette, Ronald, Thomas, Roos, Monique, Jos en Bert. We bedanken ook Makko Henkelman voor de hulp bij het redigeren van het boek. Ten slotte bedanken we Charles Derre en het backoffice-team van Lannoo voor het aanbod en de fijne samenwerking.

Wim Dubbink
Willem van der Deijl

Hoofdstuk 1
Wat is bedrijfsethiek?

1.1 Twee casussen 11

1.2 Wat is filosofie? 12

1.3 Wat is bedrijfsethiek? 17

Hoofdstuk 1

Wat is bedrijfsethiek?

Wim Dubbink

Vragen

1. Wat is filosofie?
2. Wat is bedrijfsethiek?
3. Hoe kan filosofie relevant zijn voor de praktijk?

1.1 TWEE CASUSSEN

Casus 1.1

Een bedrijf dat vrij verhandelbare medicijnen verkoopt, wordt in de publieke opinie aangesproken op het lage aantal vrouwelijke vertegenwoordigers en managers. Het bedrijf besluit hierop dat het actief meer vrouwen zal pogen te werven voor alle posities. Dit wordt ook wel *affirmative action* of positieve actie genoemd. Dit wordt mede relevant geacht omdat veel klanten van de onderneming vrouwen zijn. Uit empirisch onderzoek blijkt dat vrouwelijke consumenten gemakkelijk iets aannemen en kopen van andere vrouwen.

Jan poogt een traineeship bij het bedrijf te bemachtigen en komt goed door de tests. Anneke en Hannah doen het ook goed. Hen wordt een traineeship aangeboden. Jan valt buiten de boot. Jan is boos en zoekt de publiciteit. Het is al de derde keer dat hij ondanks goede resultaten buiten de selectie valt. Hij hamert erop dat het bedrijf de criteria van de tests onlangs aanpaste. Volgens hem zou hij beter dan Anneke en Hannah hebben gescoord op basis van de oude criteria. Hij vindt een gewillig oor bij een journalist die een artikel schrijft over positieve actie. De journalist werpt de vraag op of elke vorm van positieve actie niet schandalig en immoreel is omdat – nota bene onder het mom van ‘discriminatie tegengaan’ – nu jonge mannen anders worden behandeld.

Casus 1.2

Anna heeft een succesvolle consultancy-onderneming. Ze heeft de zaak zelf opgebouwd. Maar nu pakken donkere wolken zich samen. Anna is ernstig ziek. Ze heeft veel pijn, ongemak en nog maar weinig energie. Ze bedenkt zich dat het beter is de zaak op een goede en tijdige manier over te doen aan haar dochter Emma. Een notaris komt langs om de zaak te regelen. Hij zegt: ‘Het komt voor dat mensen door hun eigen kinderen enorm onder druk worden gezet om afstand te doen van de zaak. Ik wil zeker weten dat je dit besluit *vrijwillig* neemt, Anna.’

‘Ja, ik doe dit vrijwillig’, zegt Anna. ‘Er is geen dwang.’

Herman, de man van Anna, die bij het gesprek aanwezig is, zegt niks maar denkt bij zichzelf: *hoezo vrijwillig? Anna doet dit omdat ze ondraaglijk lijdt. Er is dus niets vrijwilligs aan, lijkt me.*

1.2 WAT IS FILOSOFIE?

Dit boek is een (filosofische) introductie tot de **bedrijfsethiek**. De bedrijfsethiek is een onderdeel van de ethiek in het algemeen. De ethiek is een onderdeel van de filosofie. **Filosofie** is een bijzondere academische discipline. Het onderzoeksobject van de filosofie is niet iets concreets. De filosofie onderzoekt hoe mensen redeneren en nadenken (over de economie, de markt, zichzelf, mens-zijn en de wereld). Ze onderzoekt ook wat we daarvan kunnen leren. Filosofie is dus nadenken over het menselijke vermogen om na te denken en hoe dat vermogen tot nadenken zelf ons bestaan of onze visie op dingen bepaalt. Het is **nadenken over nadenken**, of reflectie op het vermogen tot reflectie. In zoverre dat nadenken gaat over niets anders dan de structuur van denken zelf is filosofie puur formeel. De logica is daar een voorbeeld van. In zoverre dit nadenken over iets gaat dat niet alleen de structuur van denken betreft (de markt, de samenleving, de menselijke existentie), is filosofie niet puur formeel.

Mensen worden vaak omschreven als rationele of denkende dieren. Omdat mensen nogal eens (structurele) fouten maken in hun denken is de filosofie een belangrijke academische discipline. Mensen maken bijvoorbeeld vaak onbewust aannames. Ze nemen bepaalde ideeën onbewust voor lief en laten

die een belangrijke rol spelen in het denken. De filosofie diept deze aannames op, maakt ze expliciet en bevraagt ze. Daarmee ondersteunt ze mensen in hun denken, bijvoorbeeld door concepten te verhelderen of handige onderscheidingen aan te brengen.

Zo kunnen filosofen helpen grip te krijgen op *casus 1.1*. Ze kunnen opheldering geven over het gebruik van begrippen en daardoor mogelijk de polarisatie verkleinen. Zo kunnen ze bevragen wat het begrip ‘discriminatie’ kan en moet inhouden. Door uitleg te eisen waarom discriminatie eigenlijk problematisch is, kan een filosoof mensen erop wijzen dat niet elke vorm van *verschil maken* per se discriminatie is, en ook dat niet elke vorm van verschil maken, per se problematisch is. Ook kunnen filosofen erop wijzen dat het principe ‘gelijke behandeling’ niet per se betekent dat elke groep altijd evenveel baat of schade moet of mag ondervinden van elke beleidsverandering. Dat wil niet zeggen dat – in dit specifieke geval – filosofen per se voor of tegen Jan zijn. In de concrete werkelijkheid is positieve actie soms te billijken terwijl het soms inderdaad onbillijk is omdat het discriminerend werkt (Dworkin, 1977).

Sommige filosofen menen dat hun taak beperkt is tot dit soort begripsverhelderingen (wat overigens al best een omvangrijke taak is). De meeste filosofen hebben een bredere taakopvatting. Ze zijn ook van dienst bij het in kaart brengen van de voorwaarden waaronder positieve actie wel en niet te billijken is, door argumenten voor en tegen te wegen op consistentie, relevantie etc. Ook helpen ze mee het gebruik van argumenten in specifieke casussen te wegen.

Goed kijkend naar *casus 1.1* lijkt er iets vreemds aan de hand met de beschrijving van de casus. Enerzijds claimde het bedrijf iets te willen doen met positieve actie. Anderzijds legitimeert het de specifieke veranderingen in het aannamebeleid ook bedrijfseconomisch. Door na te denken over positieve actie kwam het bedrijf erachter dat er hele goede bedrijfsmatige redenen waren voor een ommezwaai. We moeten ons daarom de vraag stellen of de *framing* van de casus door Jan en de journalist eigenlijk wel klopt. Beiden suggereren dat Jan buiten boord viel vanwege positieve actie. Maar goed beschouwd was in dit geval de aandacht voor vrouwelijke klanten en werknemers een *aanleiding* voor een door winst gedreven optimalisering van het bedrijfsproces. Zo beschouwd heeft Jan helemaal geen zaak, tenzij hij zou willen beweren dat bedrijven in hun aannamebeleid met méér rekening te houden hebben dan hun eigen bedrijfsmatige overwegingen. Maar dan zou Jan zelf feitelijk pleiten *voor* positieve actie.

Het menselijk denkvermogen – zeker wanneer dat zich inlaat met ethiek – loopt vaak aan tegen **paradoxen**. Veel filosofen zien het ook als hun taak deze paradoxen op te helderen. In het dagelijkse leven gebruiken we het begrip paradox om een *schijnbare* tegenstelling aan te duiden: twee beweringen lijken op het eerste gezicht niet beide waar te kunnen zijn, maar onder een bepaald gezichtspunt zijn ze dat toch. ‘Kalm aan en rap een beetje’ is een voorbeeld. In geval van een filosofische paradox draait het veelal om het zoeken naar een manier waarop twee beweringen beide waar kunnen zijn of het zoeken naar een manier waarop we kunnen begrijpen hoe twee aspecten van de werkelijkheid – waarvan we het bestaan (moeten) erkennen – naast elkaar kunnen bestaan (Ricoeur, 2013). Zo kunnen bijvoorbeeld meerdere principes die alle werkzaam zijn elkaar op een merkwaardige manier in de weg zitten, in ieder geval wat handelingsconsequenties betreft. Goede ethische reflectie betekent allereerst de vele paradoxen identificeren en begrijpen en vervolgens bepalen hoe de juiste balans moet worden gevonden (in een specifiek geval). Een moreel paradoxale situatie is dus nooit een reden om afwijzend te staan tegenover de moraliteit, of een rechtvaardiging om de moraliteit te mogen negeren. De moraliteit zit vol paradoxen en de filosofie kan bijdragen aan het zo begrijpen van de werkelijkheid dat we ze kunnen vinden en oplossen.

In *casus 1.2* zien we dat Herman botst op een paradox in zijn denken. Goed hiermee omgaan betekent dus deze paradox identificeren en doorzien. Een manier om het paradoxale van *casus 1.2* te doorzien, is een onderscheid te maken tussen een *onvrije handeling* en een *onvrijwillige handeling*. *Onvrij* is het tegendeel van *vrij*. Het betekent dat iemand door factoren in de (sociale) omgeving in omstandigheden wordt geplaatst waarin deze kan claimen niet langer *in vrijheid* te kiezen. *Onvrijwillig* staat tegenover *vrijwillig*. Het betekent dat iemand niet langer beschikt over haar *vrije wil*. Waar *onvrijheid* te maken heeft met van buiten komende (externe) dwang, daar heeft *onvrijwillig* te maken met van binnen komende (interne) dwang. Een exemplarisch voorbeeld van *onvrijheid* is onder schot staan. Door een verslaving alle controle over het eigen leven te hebben verloren, geldt als voorbeeld van *onvrijwilligheid*.¹

Met het onderscheid tussen *onvrij* en *onvrijwillig* in de hand, kunnen filosofen *casus 1.2* ophelderen. Het is logisch dat de notaris wil dat Anna haar beslissing *in vrijheid* neemt: de kinderen moeten haar niet dwingen. Het is alleen onhandig dat hij – net als veel mensen – eigenlijk het verkeerde woord gebruikt om aan te geven wat hij bedoelt. Herman doorziet de paradox niet. Door te spreken over ‘vrijwilligheid’ komt Herman op de gedachte dat Anna

wel degelijk onder druk staat, zij het van binnenuit. Gebruiken we het onderscheid, dan kunnen we echter zeggen dat de zaak strikt genomen niks met vrijwilligheid te maken heeft. De notaris wil alleen weten of er sprake is van druk van buitenaf, meer in het bijzonder de *sociale* omgeving.

Overigens verschillen filosofen nogal eens van oordeel. Twee filosofen kunnen bijvoorbeeld verschillend oordelen over de vraag of positieve actie te rechtvaardigen is in een bepaalde context. Dergelijke verschillen zijn eigen aan de filosofie. Het is echter belangrijk te benadrukken dat dit de filosofie niet **relativistisch** maakt. Met andere woorden: het betekent niet dat ieders mening geldig is, en dat filosofische waarheden alleen waar zijn voor degene die het ermee eens is. Integendeel, de meeste filosofen zullen benadrukken dat *niet* alle filosofische oordelen even geldig zijn. Meningeën zijn meningeën maar wat argumentaties, visies en oordelen betreft, zijn er goede en slechte. Wat dat aangaat zijn de verschillen met andere academische disciplines zoals de economie, de psychologie en de geschiedenis klein. Net als daar, zijn de overeenkomsten tussen filosofen veel groter dan de verschillen.

Zo zullen in *casus 1.1* de meeste filosofen het erover eens zijn dat positieve actie soms te rechtvaardigen is. Tegelijkertijd is een bijzonderheid van de moraliteit dat in sommige kwesties (met name oordelen over concrete casussen) het **persoonlijk oordeel** mede *van waarde* wordt geacht. Daar waarde aan toekennen is geen feit maar zelf een belangrijk moreel **principe** (waarover breed gedragen overeenstemming bestaat). Zo kunnen in *casus 1.1* mensen – terecht – van mening verschillen als het gaat om de juiste duiding van de specifieke omstandigheden van de casus.

Soms zijn verschillen wat technischer en meer vakinhoudelijk van aard. Zo kan er in *casus 1.2* onder filosofen onenigheid ontstaan, in het bijzonder over de relatie tussen vrijheid en vrijwilligheid. Sommige filosofen zullen zeggen dat Anna weliswaar een vrije keuze maakt maar wel een waarbij ze heeft te kiezen tussen twee kwaden. Ze zullen daarom genegen zijn te erkennen dat Anna's *onvrijwilligheid* haar *vrijheid* toch wel enigszins aantast, zij het indirect. Zij zullen dus het hierboven gemaakte onderscheid of de toepassing ervan op de casus willen nuanceren. Een argument hiervoor is dat Anna's pijn weliswaar van binnen wordt gevoeld maar vanuit haar gezichtspunt toch een externe factor is. Andere filosofen zullen zeggen dat vrijheid en vrijwilligheid twee radicaal gescheiden zaken zijn. De vrijheid is dus volstrekt niet in het geding. Sterker nog, deze filosofen zullen wederom wijzen op weer een **paradox**. Ze zullen zeggen dat de relatie tussen 'dwang' en 'vrij handelen' heel anders is

dan de relatie tussen ‘dwang’ en ‘vrijwillig handelen’. Zware externe dwang tast *vrijheid* aan: iemand die onder schot wordt gehouden, handelt niet vrij. Maar de voor vele culturen zo belangrijke idee van *de vrije wil* lijkt zich juist alleen te kunnen tonen onder zware interne dwang: het heeft die dwang nodig om überhaupt zichtbaar te kunnen worden. Immers, juist een verslaafde die ‘nee’ zegt tegen haar verslaving is het toonbeeld van een mens die vrijwillig handelt. Deze filosofen zullen dus zeggen dat de handeling van Anna volledig vrij was: dat is zo omdat er geen externe druk was. De handeling van Anna kan volgens hen – verrassend genoeg – ook heel goed worden gezien als vrijwillig. Anna overwint de interne druk (pijn, ziekte, ongemak) en eist van zichzelf dat ze de overdracht op een goede en juiste manier organiseert. Vrijheid en vrijwilligheid zijn cruciale begrippen voor de bedrijfsethiek. We zullen daarom nog vaak op juist deze begrippen terugkomen.

De bijzondere positie van het persoonlijke oordeel maakt het in de filosofie nog belangrijker dan elders om met andere mensen in **dialoog** te treden. De filosoof Kant [1724-1804] (1798: 128) spreekt van ‘logisch egoïsme’ wanneer mensen denken aan hun eigen meningsvorming genoeg te hebben. Gegeven de beperktheid van alle mensen is de opvatting dat men genoeg heeft aan het eigen denken, volgens hem een cruciale ondeugd.

De filosofie kan dus de discipline worden genoemd die nadenkt over het menselijke vermogen tot nadenken. Er is een belangrijk onderscheid tussen theoretische filosofie en praktische filosofie. De **theoretische filosofie** denkt na over alle vragen die met kennis en wetenschap te maken hebben, inclusief de vragen wat kennis en wetenschap eigenlijk zijn. Wanneer mogen we van iets zeggen dat het ‘een feit’ is? Wat is goede wetenschap? Welke dingen bestaan ‘echt’ en wat houdt ‘echt bestaan’ eigenlijk in? Dit zijn typisch vragen van de theoretische filosofie.

De **praktische filosofie** denkt na over alle vragen die te maken hebben met menselijk handelen, althans in zoverre dat is gerelateerd aan wat *wenselijk* is of wat mensen zouden *moeten doen*. Typische praktische filosofische vragen zijn: ‘Is democratie een *goede* staatsvorm? Is de vrije markt een *rechtvaardige* economische orde? *Moet* het feit dat alleen vrouwen kinderen kunnen krijgen, worden meegenomen in het carrièrebeleid van organisaties?’

Praktische filosofie kent verschillende onderdelen zoals de **politieke filosofie** (of politieke ethiek) en de **ethiek**. Ruw gesteld richt de politieke filosofie zich op vragen die de *ordering* van de samenleving betreffen (het **macroniveau**).

Typische politiek-filosofische vragen zijn: ‘Is democratie een juiste staatsvorm?’, ‘Is het juist om een economie als markteconomie in te richten?’, ‘Is een marktorde noodzakelijkerwijs een kapitalistische orde?’ en ‘Moet de overheid maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) verplichten?’ De handelende mens speelt hierin uiteraard een belangrijke rol maar vooral indirect: politieke filosofie stelt vragen over de *context* waarbinnen mensen moeten handelen. De focus ligt daardoor in de politieke filosofie bij *instituties*.

In de ethiek staat het handelen van mensen *direct* centraal: ethiek richt zich op handelingsvragen. Omdat mensen in de moderne samenleving veelal binnen organisaties handelen en handelende mensen zelf ook instituties kunnen beïnvloeden, spelen institutionele vragen in de ethiek een belangrijke rol, maar dan meer vanuit de vraag hoe een handelende actor daarbinnen moet opereren. De macrocontext wordt in de ethiek als een gegeven beschouwd. Een voorbeeld van een microvraag is of een bedrijf moet stoppen met vervuilen als de concurrenten dat weigeren en het bedrijf er mogelijk dus concurrentienadeel door oploopt. Morele dilemma’s horen meestal ook tot de microcontext. In dit boek ligt de nadruk op de handelende mens op de markt. De nadruk ligt dus op ethiek.

Een ander woord voor ethiek is **moraliteit**. Soms gebruiken mensen het woord ‘ethiek’ wanneer ze naar de discipline verwijzen en het woord ‘moraliteit’ wanneer ze naar de praktijk in de werkelijkheid kijken. Wij zullen dat ook doen, maar er moet worden gezegd dat anderen dit onderscheid soms anders gebruiken. Het onderscheid is in dit boek niet cruciaal.

1.3 WAT IS BEDRIJFSETHIEK?

De ethiek heeft verschillende subdisciplines en de **bedrijfsethiek** is er een van. De bedrijfsethiek kan worden omschreven als de discipline die zich bezighoudt met alle vraagstukken van het zakenleven die direct of indirect het menselijke handelen, de menselijke interactie of de consequenties daarvan raken. In het Duitse taalgebied wordt een onderscheid gemaakt tussen de *marktethiek* en *bedrijfsethiek*. De marktethiek is dan de pendant van de politieke filosofie en de bedrijfsethiek de pendant van de ethiek. Wij volgen die Duitse indeling.

De bedrijfsethiek richt zich volgens ons dus in het bijzonder op vragen die mensen als *handelende (en verantwoordelijke) wezens* beschouwen. Een belangrijke reden voor deze keuze is dat bedrijven niet kunnen, en vooral ook niet

horen te bepalen hoe de samenleving wordt ingericht en welke wetten er worden gemaakt; ze kunnen en, vooral, horen wel te bepalen hoe ze zelf handelen.

Tegelijkertijd zijn typisch bedrijfsethische vragen vaak verbonden met marktethische vragen. Heel vaak kan men bijvoorbeeld een kwestie niet goed beoordelen zonder ook de rol van de overheid in de overwegingen mee te nemen. Daarom moet men in de context van een bedrijfsethisch boek wel enige uitstapjes maken naar de marktethiek. Wij moeten in ieder geval aandacht besteden aan de rol van de overheid in een marktsamenleving. We bespreken deze kwesties met name in hoofdstuk 5.

We kunnen binnen de bedrijfsethiek een nuttig onderscheid maken tussen normatieve bedrijfsethiek en fundamentele bedrijfsethiek. **Normatieve bedrijfsethiek** houdt zich bezig met concrete morele vragen zoals ‘Wanneer wordt reclame misleiding?’, ‘Waarom is misleiding verkeerd?’ en ‘Zijn de topinkomens die CEO’s tegenwoordig soms krijgen, moreel te rechtvaardigen?’

Fundamentele bedrijfsethiek of **bedrijfsethiek van de grondslagen** stelt vragen over de betekenis en de grond van moraliteit in het (zaken)leven. Waartoe dient moraliteit? Wat is haar nut of betekenis? Is de moraliteit eigenlijk geen illusie (bijvoorbeeld omdat mensen van nature toch altijd egoïstisch zullen handelen of omdat we als dieren zijn gedetermineerd) of heeft ze echt een basis of grond?

In het kader van de grondslagen moeten ook allerlei sceptische vragen en kritieken op de moraliteit worden behandeld zoals de gedachte dat morele oordelen uiteindelijk op drijfzand bouwen omdat alle morele oordelen subjectief en (dus) relatief zijn. Een andere belangrijke sceptische vraag is of er wel plaats moet zijn voor ethiek op de markt. Is de markt geen amorele sfeer?

Sommige mensen onderscheiden overigens nog een derde vorm van bedrijfsethiek: **beschrijvende bedrijfsethiek**. De beschrijvende bedrijfsethiek brengt in kaart hoe mensen over morele zaken denken en hoe ethische principes in bedrijven tot uiting komen. Ze inventariseert **feitelijke standpunten**. Om die reden rubriceren wij de beschrijvende bedrijfsethiek bij de sociologie.

Dit boek richt zich in het bijzonder op **normatieve vragen**. Tegelijkertijd ruimt het ook plaats in voor **grondslagen**. De reden is dat mensen tegenwoordig veel vragen (en twijfels) hebben over de grondslagen van de moraliteit. Veel mensen begrijpen niet (volledig) wat nu eigenlijk het nut of de betekenis van

moraliteit is. Ze stellen vragen als: ‘Is al het morele niet relatief?’, ‘Zijn mensen wel morele wezens?’ en ‘Wie bepaalt dat dan allemaal?’ De meeste van deze vragen horen thuis op het niveau van de grondslagen van de moraal. Toch zijn ze relevant voor de normatieve bedrijfsethiek: de twijfel en vragen op het niveau van de *grondslagen* slaan in de praktijk als het ware door naar de *normatieve* bedrijfsethiek. De vragen gaan – ten onrechte – ook daar de discussie beheersen en belemmeren mensen vervolgens in het serieus nemen en begrijpen van normatieve reflectie. In de huidige context is normatieve bedrijfsethiek dus alleen mogelijk als mensen weten welke vragen thuishoren op welk niveau van analyse en wat de implicaties en voorwaarden zijn van het aangaan van een normatieve discussie. Deze problematiek snijden we met name aan in hoofdstuk 3. In andere hoofdstukken, zoals het tweede, komen fundamentele vragen zeker ook ter sprake.

In de overige hoofdstukken ligt de focus op normatieve vragen. In hoofdstuk 2 en 4 tot en met 6 bespreken we de achtergronden en basisideeën van de normatieve bedrijfsethiek. In de hoofdstukken 7 tot 16 bespreken we thema’s die relevant zijn in het hedendaagse zakendoen in detail.

Hoofdstuk 2
Moraliteit: wanneer speelt het?

2.1 Twee casussen	21
2.2 Handelingsvraagstukken, oordelen en afwegingskaders	23
2.3 Moraliteit formeel geduid	24
2.4 Morele kwesties vanwege de schending van rechten	29
2.5 Morele kwesties komen op door een oriëntatie op het goede	33
2.6 Morele vragen vanwege het doorbreken van grenzen in het denken	38
2.7 Morele vragen vanwege een karakter	43
2.8 Wat we nu weten over moraliteit	46

Hoofdstuk 2

Moraliteit: wanneer speelt het?

Wim Dubbink

Vragen

1. Hoe kan moraliteit *formeel* worden geduid (in vergelijking met juridische of economische beoordelingen van handelingen)?
2. Wat heeft de betekenis van moraliteit als 'fundamenteel spreken' te maken met de stelling dat de moderne samenleving een gedifferentieerde samenleving is?
3. In welke contexten komen *inhoudelijke* morele vragen op?
4. Hoe laat de moraliteit zich in die contexten kennen?

2.1 TWEE CASUSSEN

Veel mensen hebben bij termen zoals 'moreel', 'het morele' en 'moraliteit' wel een zeker idee. Maar aangeven naar welke ervaringen en handelingspraktijk deze begrippen precies verwijzen, vinden velen lastig. In dit hoofdstuk maken we een verkenning van het begrip. De insteek is het begrip moraliteit op twee manieren te duiden: door te kijken naar de (formeel) bedoeling van een morele uitspraak, en door te bepalen *in welke (praktische) contexten morele vragen opkomen*. We gebruiken in het hoofdstuk zeven casussen, waarvan we er nu twee presenteren. Met behulp van de casussen lichten we de belangrijkste contexten toe waarin morele kwesties opkomen.

Casus 2.1

Noah is vertegenwoordiger voor een firma in computers en computernetwerken (*Compu-Sol*). In zijn rayon ligt een aantal streng religieuze gemeenschappen, zoals deze in Nederland bestaan. Op een dag gaat in de gemeenschappen het gerucht rond dat Noah homo is. Verschillende klanten van *Compu-Sol* dringen er – omfloerst – bij Karin op aan, Noah te vervangen. Karin is de leidinggevende van Noah. Karin vindt enerzijds de eisen van de

klanten ongepast en onbehoorlijk maar wil anderzijds de klanten niet verliezen. Karin denkt een makkelijke oplossing te vinden door Noah met een collega van rayon te laten wisselen. Noah is ontzettend boos en weigert mee te werken aan deze ‘oplossing’. Hij vindt de eis van de religieuze gemeenschappen onheus en hij wijst Karin erop dat de eis ook alleen in het geniep wordt gesteld. Karin vraagt zich af of ze Noah toch van rayon kan laten wisselen, eventueel met zachte drang. Ze overweegt zelfs hem een groter rayon aan te bieden en daarbij ook een salarisverhoging in het vooruitzicht te stellen.

Casus 2.2

Yvette is een redelijk goed functionerende collega in een team van technici in een chipfabriek. Een groot probleem: ze praat (te) veel en laat anderen niet uitpraten. Ze kiest ook altijd een negatieve insteek bij haar bijdragen (onder het mom: ‘Kritisch zijn is goed, toch?’). Wat ze zegt, is niet altijd verkeerd maar de negatieve toon werkt voor anderen verlamvend. Bovendien irriteert het velen dat ze de neiging heeft net te doen alsof ze anderen ondersteunt, terwijl ze eigenlijk de betekenis van hun woorden verdraait, om haar *eigen* punt te maken.

De situatie is inmiddels zo opgelopen dat het een zorg is geworden van manager Mark. Het is voor Mark geen vraag meer *of* hij moet ingrijpen maar *wanneer* en *hoe* hij moet ingrijpen. Hij heeft al een paar keer toesprekingen gemaakt, maar nu deze niet blijken te werken, kiest hij voor een *cold turkey*-benadering. Hij spreekt Yvette *en plein public* hard aan tijdens een teamoverleg. De volgende dag meldt Yvette zich ziek. Aangezien ze belangrijke dossiers onder haar hoede heeft, is dat een tamelijk vervelende zaak voor de organisatie.

Mark wordt ter verantwoording geroepen bij zijn manager Marjolein. Bij het gesprek is ook Jesse, de HRM-manager, aanwezig. Jesse wijst erop dat Mark blijkbaar les 1.01 van HRM nog moet leren. Op die manier met medewerkers omgaan is contraproductief en dat kost de onderneming uiteindelijk geld. Bovendien vindt Jesse dat Mark onvoldoende oog heeft gehad voor het welbevinden van Yvette en daarmee een kernwaarde van de organisatie heeft geschonden. Marjolein beaamt dat Mark fout zit, maar ze geeft hiervoor een andere reden. Volgens Marjolein is wat Mark deed verkeerd, los van de vraag hoe zijn actie uitwerkte op het welbevinden van Yvette, los van kernwaarden van de organisatie en zelfs los van de vraag of dat de organisatie geld kost of niet. Zij zegt tegen Mark: medewerkers zijn ook mensen en zo ga je niet met mensen om.