



---

# Maatschappelijk verantwoord Hoe? Zo!

---

Morele oordeelvorming en normbesef in de praktijk

---

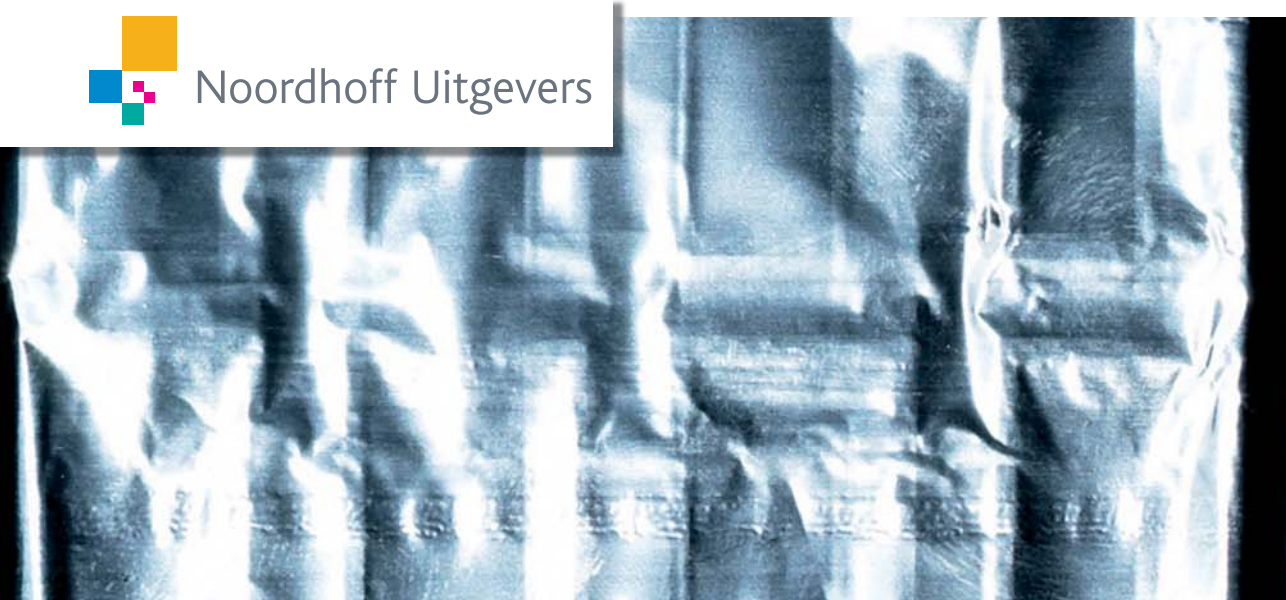
Sander Hupkes

---

Tweede druk



Noordhoff Uitgevers





# Maatschappelijk verantwoord Hoe? Zo!

Morele oordeelvorming en  
normbesef in de praktijk

**Sander Hupkes**

---

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K-designers, Groningen

Omslagillustratie: Hollandse Hoogte

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

0 1 2 3 4 5 / 14 13 12 11 10

© 2010 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veeleenvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/reprorecht](http://www.cedar.nl/reprorecht)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-84920-7

ISBN 978-90-01-78850-6

NUR 737

# Woord vooraf

Deze uitgave, *Maatschappelijk verantwoord. Hoe? Zo!*, vervangt de titel *Ethiek in organisaties* (2006).

Ook dit boek behandelt op een heel concrete manier onderwerpen uit de bedrijfsethiek en beroepsethiek. Deze concrete aanpak sluit goed aan bij de leerstijl van praktisch ingestelde studenten.

Uiteindelijk is de herziening van *Ethiek in organisaties* zo grondig uitgevallen dat een nieuwe titel nodig was. De concrete benadering van morele vraagstukken is gehandhaafd. Ook *Maatschappelijk verantwoord. Hoe? Zo!* bouwt voort op de in het *Basisboek ethiek* ontwikkelde stappenmethode voor het behandelen van een moreel vraagstuk.

Meer dan in *Ethiek in organisaties* wordt in dit boek de nadruk gelegd op de ethische invalshoek bij het behandelen van vraagstukken rond verantwoordelijkheid. Er wordt duidelijk gemaakt dat morele vraagstukken uit verschillende beroepspraktijken in de kern op dezelfde wijze kunnen worden geanalyseerd en opgelost. Hierdoor worden het ontwikkelen van de morele competentie en het oefenen in moreel oordelen beter gestimuleerd.

Uiteraard zijn ook relevante maatschappelijke ontwikkelingen verwerkt, zoals de klimaatcrisis, de ophef over de jeugdzorg en de bankencrisis. Deze crises vragen om meer aandacht voor het maatschappelijke verantwoordelijkheidsgevoel in vele professionele beroepen. Ik hoop dat dit boek daaraan zal bijdragen.

Sander Hupkes  
Wateren, 2010



# Inhoud

Inleiding 7

## 1 Maatschappelijke verantwoordelijkheid en morele oordeelvorming 11

- 1.1 Morele vragen 13
- 1.2 Morele competentie: moreel oordelen 19
- 1.3 Verantwoordelijkheid 23
- 1.4 Reflectie op het oordeel 25
- 1.5 Morele beoordeling van de openingscasus 27
- 1.6 Maatschappelijke verantwoordelijkheid en morele oordeelvorming 31  
[Samenvatting 32](#)

## 2 Maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties 35

- 2.1 Verantwoordelijkheid van organisaties 37
- 2.2 Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de profitsector 42
- 2.3 Maatschappelijke ontwikkelingen 49
- 2.4 Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de non-profitsector 57  
[Samenvatting 60](#)

## 3 Maatschappelijke verantwoordelijkheden van organisaties (de 3 P's) 63

- 3.1 Verantwoordelijkheid tegenover mensen (de P van *people*) 65
- 3.2 Verantwoordelijkheid tegenover natuur en milieu (de P van *planet*) 78
- 3.3 Efficiënt werken (de P van *profit* en *prosperity*) 80
- 3.4 Maatschappelijke verantwoordelijkheid betekent balanceren 84  
[Samenvatting 85](#)

## 4 Maatschappelijke verantwoordelijkheid van professionals 87

- 4.1 Professionele beroepssituatie 89
- 4.2 Beroepsverantwoordelijkheid en beroepsethiek 92
- 4.3 Beroepen met een voorbeeldfunctie 99
- 4.4 Morele dilemma's 101
- 4.5 Integriteit 102  
[Samenvatting 103](#)

## 5 Maatschappelijk verantwoord. Hoe? Zo! 105

- 5.1 Verantwoordelijkheid nemen: morele (zelf)sturing 107
- 5.2 Morele sturing van de samenleving 108

- 5.3 Morele sturing van organisaties [108](#)
  - 5.4 Morele competentie: morele zelfsturing door professionals [114](#)
  - 5.5 Communicatieve rationaliteit [116](#)
  - 5.6 Omgaan met morele dilemma's [117](#)
  - 5.7 Beroepscodes [122](#)
  - 5.8 Maatschappelijke verantwoordelijkheid bevorderen [125](#)  
[Samenvatting 128](#)
- Literatuurlijst** [129](#)
- Register** [130](#)



# Inleiding

Welvaart, welzijn en geluk in onze samenleving zijn in belangrijke mate gebaseerd op het kennisniveau van de beroepsbevolking. In het hoger onderwijs worden professionals opgeleid die in staat zijn een bijdrage te leveren aan de maatschappij. De overheid besteedt daarom een substantieel deel van de collectieve uitgaven aan hoger onderwijs.

In het hoger onderwijs worden professionals opgeleid die bij uitstek in staat zijn om goederen en diensten voort te brengen die voorzien in menselijke behoeften. Zij zijn in staat (maatschappelijke) problemen te analyseren en op te lossen. Het hoger onderwijs is gebaseerd op de professionele standaards voor de manier van werken in het werkveld. Daarnaast is het hoger onderwijs gericht op onderzoek en innovatie, om zo de manier van werken te verbeteren en daarmee de kwaliteit en de arbeidsproductiviteit te verhogen. In de marktsector is winstgevendheid daarvoor een belangrijke indicator. In de non-profitsector worden marktwerking en *outputsturing* steeds meer gebruikt als sturingsinstrumenten om de productiviteit te verhogen en de kwaliteit te meten.

De samenleving verwacht dus van hoger opgeleiden en van de organisaties waarvoor zij werken, dat zij hun werk vakbekwaam en doelmatig doen. Men verwacht echter niet alleen dat ze doelmatig werken. Want er is meer in het leven dan alleen geld en goed. Een paar voorbeelden: ook rechtvaardigheid, zorgzaamheid, veiligheid, respectvolle bejegening, eerlijkheid, (maatschappelijke) vrede, natuurschoon, voldoende rust en ruimte, zijn waardevol voor mensen. Bovendien is een professional geen robot, maar een mens van vlees en bloed die streeft naar een juiste balans tussen werk en vrije tijd met leuke hobby's en sociale contacten.

Juist in een tijd van globalisering en individualisering geven deze waarden inhoud en betekenis aan het leven.

Kortom, de samenleving verwacht van organisaties en professionals niet alleen dat ze doelmatig en innovatief zijn, maar ook dat ze handelen in overeenstemming met de maatschappelijke moraal. Vragen die daarbij aan de orde komen, zijn bijvoorbeeld: In hoeverre mag je schade toebrengen aan natuur en milieu? Mag je gebruikmaken van producenten die kinderarbeid inzetten? Mag je levende organismen genetisch manipuleren? En deze vragen leiden als vanzelf tot weer nieuwe vragen.

Hoe moeten bedrijven en organisaties met dit soort vraagstukken omgaan? En wat is daarbij de verantwoordelijkheid van de individuele professional? Waaraan wil je nog meewerken en waar liggen je grenzen?

---

**'Studenten hebben te weinig normbesef'**

Deze vragen vergen het vermogen om in complexe situaties een moreel oordeel te vormen. En daarmee komen we op het terrein van het vakgebied ethiek. Het is niet verwonderlijk dat de belangstelling voor bedrijfsethiek, maatschappelijk verantwoord ondernemen en beroepsethiek de afgelopen jaren is toegenomen. En in dat licht bezien is het niet verwonderlijk dat de Europese landen in de Verklaring van Dublin hebben vastgelegd dat alle opleidingen voor hoger onderwijs in Europa studenten moeten afleveren die 'methodisch en reflectief kunnen denken en handelen, mede vanuit ethische en maatschappelijke vragen'. Dit is een van de zogeheten Dublin-descriptoren, waarin voor vrijwel alle Europese landen het niveau van afgestudeerden van het hoger onderwijs is vastgelegd.

Het hoger onderwijs dient dus de morele competentie van studenten te ontwikkelen. Moreel competent houdt onder andere in:

- bewust zijn van eigen waarden en normen en die van anderen
- het vermogen tot een zinvol gesprek met anderen over normen en waarden

Zo'n gesprek kan alleen zinvol zijn als de deelnemers aan het gesprek bereid zijn om kritisch naar hun eigen waarden en normen te kijken. In iedere beroepspraktijk komen immers situaties voor waarin van professionals wordt verwacht dat zij de morele aspecten van hun werk herkennen en daarover zinvol en geloofwaardig kunnen communiceren met collega's, klanten en andere betrokkenen.

Afgestudeerden van het hoger onderwijs komen vaak op leidinggevende posities terecht. Een belangrijk aspect van leiderschap is voorbeeldgedrag. En wie het goede voorbeeld moet geven, moet wel weten wat 'het goede' is om te doen.

De methodiek die in *Maatschappelijk verantwoord. Hoe? Zo!* wordt gehanteerd draagt bij aan de ontwikkeling van de morele competentie. De lezer wordt uitgenodigd om volgens een stappenmodel *zelf* een moreel oordeel over vele praktijkvoorbeelden te vellen. Wel kan daarbij gebruik worden gemaakt van bestaande opvattingen en overwegingen over de behandelde onderwerpen, die ook in dit boek worden aangedragen. Het boek sluit aan bij de methode in het *Basisboek ethiek*.

Moreel oordelen is niet alleen een kwestie van kennis maar ook van houding en vaardigheden. En dus is het een kwestie van veel oefenen. Dat kan tijdens de lessen, workshops of via discussie in een elektronische leeromgeving. Op de website ([www.maatschappelijkverantwoordhoezo.nl](http://www.maatschappelijkverantwoordhoezo.nl)) is hiervoor aanvullend materiaal te vinden.

### **Opbouw van dit boek**

In hoofdstuk 1 staat de betekenis van *maatschappelijke verantwoordelijkheid* centraal.

Hoofdstuk 2 behandelt de vraag of en in hoeverre *organisaties* maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen.

*Onderwerpen* waarvoor organisaties een maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen, komen in hoofdstuk 3 aan bod.

In hoofdstuk 4 verschuift het perspectief naar de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de *individuele professional*.

Hoofdstuk 5 beschrijft tot slot een aantal *instrumenten* die kunnen worden ingezet om het gevoel voor maatschappelijke verantwoordelijkheid te bevorderen.





# 1

# Maatschappelijke verantwoordelijkheid en morele oordeelvorming

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende vragen:

- Hoe vorm je een moreel oordeel?
- Wat zijn morele vragen?
- Wat is moraal?
- Wat is ethiek?
- Wat zijn normen, waarden en deugden?
- Wat houdt verantwoord in?
- Wat is professionaliteit?
- Wat is integriteit?
- Waarom is maatschappelijke verantwoordelijkheid relevant in de context van een beroep?

---

**Gewetensvragen 12**

**Morele vragen 13**

**Professionals 13**

**Gedrag 14**

**Cultuur 14**

**Moraal 15**

**Morele competentie: moreel oordelen 19**

**Moreel oordeel 19**

**Communicatieve rationaliteit 21**

**Verantwoordelijkheid 23**

# Gewetensvragen

1

Eva doet een informaticaopleiding en loopt tien maanden stage bij een farmaceutische groothandel. Ze heeft als opdracht het computersysteem voor de afhandeling van bestellingen te vereenvoudigen voor de gebruikers.

Na een aantal weken valt het Eva op dat de groothandel veel medicijnen voor de behandeling van aids exporteert naar Afrika. Dat is niet zo gek natuurlijk. Maar wat ze vreemd vindt, is dat er ook medicijnen tegen aids worden geïmporteerd uit Afrika. In de koffiepauzes vraagt ze aan collega's hoe dat zit. En dan hoort ze dat de groothandel veel winst maakt door een 'slimme' truc. Door internationale afspraken worden medicijnen tegen aids in Afrika verkocht voor prijzen onder de groothandelsprijzen in westerse landen. Deze groothandel heeft iets bedacht om daarvan te profiteren. De medicijnen worden met subsidie onder de normale groothandelsprijs verkocht aan een land in Afrika. Daarna worden de medicijnen vanuit dat land doorverkocht naar een ander land in Afrika. En vervolgens koopt de groothandel dezelfde medicijnen weer terug, worden ze in Nederland geïmporteerd en met winst doorverkocht. Zo wordt aan de medicijnen twee keer verdiend. Deze handelwijze blijkt wettelijk niet verboden. Er wordt gebruikgemaakt van een 'gat' in de wetgeving.

Nu Eva dit weet, zit ze met de gewetensvraag wat ze moet doen. Haar 'gevoel' (= haar intuïtieve morele oordeel) zegt dat dit ronduit schandelijk is. Haar stagebedrijf verdient kapitalen over de ruggen van de aidspatiënten in Afrika. Maar wat hoort ze te doen? Want als je erover gaat nadenken, zitten er heel wat haken en ogen aan deze zaak. Om er maar een paar te noemen:

- Is het wel schandelijk wat het bedrijf doet? Het is toch wettelijk toegestaan?
- Hoe ver strekt de verantwoordelijkheid (= hoe ver strekken de verplichtingen) van een organisatie? Gaat die verder dan het naleven van de wet?
- Hoe ver strekt de verantwoordelijkheid van Eva? Is het aan haar om wat aan deze toestand te doen?
- Mag Eva laten meetellen dat ze haar stage bij dit bedrijf wel graag wil afronden?



'Wat hoort Eva te doen in deze situatie?'

## 1.1 Morele vragen

In elk beroep komen lastige situaties voor zoals die in het voorbeeld van Eva. In zulke situaties hebben de meeste mensen meteen een 'gevoel' (d.w.z. een *'intuïtief' oordeel*) of iets *in de haak is* of niet.

Wie een beroep uitoefent, vervult ook een maatschappelijke taak. Bij de vervulling daarvan is het dus van belang om rekening te houden met de maatschappelijke opvattingen over hoe een beroepsbeoefenaar zich daarbij *hoort* te gedragen. Het antwoord op de vraag hoe iemand zich hoort te gedragen is een *oordeel*. Een oordeel is altijd gebaseerd op criteria waaraan het oordeel wordt afgemeten. Bij het beoordelen van gedrag van mensen gaat het om waarden en normen. Wanneer het gaat om waarden en normen die we van fundamenteel belang achten voor de manier waarop mensen met elkaar omgaan en voor het functioneren van onze samenleving, dan spreken we over moraal en morele oordelen. Veel beroepen worden uitgeoefend in georganiseerd verband. Die organisaties vervullen eveneens een maatschappelijke functie. Er bestaan dus ook opvattingen over wat van die organisaties wordt verwacht, ofwel hoe zij *behoren* te opereren. Ook over organisaties kunnen dus morele oordelen worden geveld. Moraal en morele oordelen vallen onder het vakgebied ethiek.

Morele oordelen

In dit boek worden de begrippen moraal en morele oordeelvorming (Van Dalen, 2007) toegepast op concrete vraagstukken met betrekking tot de morele en maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties en de beroepsbeoefenaren die daarbinnen werken. Beroepen waarbij moreel oordelen en dus een beroepsmoraal tot het vak behoren, worden *professionele beroepen* genoemd en de beoefenaars ervan *professionals*. Van professionals wordt verwacht dat zij integer zijn. Dat wil zeggen, dat zij handelen in overeenstemming met de waarden en normen die bij hun beroep horen. Integriteit is dus een aspect van professionaliteit.

Professionals

Integriteit

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

- Verantwoordelijkheid verwijst naar het verantwoord worden naar de samenleving van professioneel handelen en het handelen van de organisatie; het beantwoorden van legitieme vragen vanuit de samenleving over het uitoefenen van een maatschappelijke taak.
- Het begrip maatschappij is een synoniem voor samenleving. Samenleving verwijst naar samenleven; om te kunnen samenleven, moeten we in ons gedrag rekening met elkaar houden. Dat rekening houden met elkaar zit vevat in onze moraal. Maatschappelijk verantwoord houdt dus in: *volgens de regels van de moraal*.

De menselijke moraal bestaat uit een geheel van waarden en normen waaraan gedrag wordt afgemeten. Morele deugden zijn eigenschappen die eraan bijdragen dat een persoon zich moreel goed gedraagt.

Voor iemand die een beroep uitoefent, is het dus van belang zich bewust te zijn van haar of zijn eigen waarden en normen, maar ook van de normen en waarden van de eigen beroepsgroep en die van de maatschappij. Ook moet zij of hij kunnen verantwoorden dat zij of hij goed heeft gehandeld in een gegeven situatie. Om dat te kunnen moet een professional in staat zijn in complexe situaties tot een afgewogen moreel oordeel te komen en dat op een geloofwaardige manier kunnen verwoorden. Bovendien is het voor de

meeste professionele beroepen een voorwaarde om over aan aantal morele deugden te beschikken.

Bij moraal gaat het om het rechtvaardigen van gedrag! Dat is iets anders dan het verklaren van gedrag. Dat mensen niet altijd het goede doen, is misschien te verklaren maar daarmee nog niet moreel juist!

## Bij moraal gaat het om het rechtvaardigen van gedrag! Dat is iets anders dan het verklaren van gedrag.

Waarden, normen en deugden vormen de menselijke moraal. Ieder mens heeft ze. Geen normaal mens kan zonder ze. Mensen hebben ze nodig, zodat ze weten wat er van ze verwacht wordt en welke reactie ze van hun medemensen op dat gedrag kunnen verwachten. Maar wat zijn waarden, normen en deugden en welke rol spelen ze?

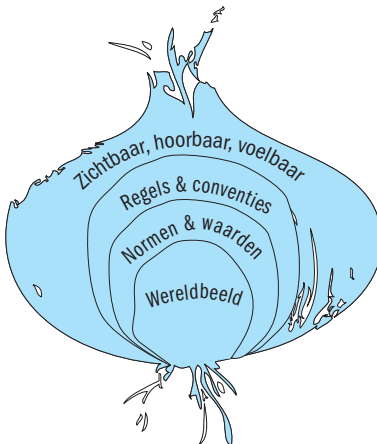
### 1.1.1 Gedrag en cultuur

#### Gedrag

Het gedrag van mensen is uitermate complex. Het gedrag van mensen is te verklaren uit hun natuurlijke aanleg, opvoeding en sociale omgeving. Omdat de mens afhankelijk is van andere mensen, moet zijn gedrag zijn afgestemd op het samenleven in een groep. Wanneer mensen met elkaar samenleven en samenwerken, moeten zij hun gedrag dus op elkaar afstemmen. Mensen moeten weten hoe zij zich horen te gedragen en welk gedrag zij kunnen verwachten van andere mensen. Daarvoor is onderlinge communicatie nodig. Zinnige onderlinge communicatie is alleen maar mogelijk als er een gemeenschappelijk referentiekader is. Dat gemeenschappelijke referentiekader is wat 'cultuur' wordt genoemd. In de loop van de geschiedenis ontwikkelen samenlevingen hun eigen cultuur. Om cultuur te begrijpen wordt vaak de metafoer van de ui gebruikt, omdat een ui gelaagd is en afgepeld kan worden.

#### Cultuur

FIGUUR 1.1 Metafoer van de ui





Cultuur wordt door mensen geïnternaliseerd. Hoe dieper iets in de 'cultuur-  
ui' zit, des te vanzelfsprekender wordt het door mensen gevonden. Aan de  
buitenkant van cultuur zit alles wat waarneembaar is voor de zintuigen: taal,  
kunst, kleuren, eetgewoonten. Daaronder zitten de regels en conventies die  
al dan niet stilzwijgend worden doorgegeven. Daaronder zitten de normen  
en waarden die bij het volwassen worden door opvoeding en socialisatie  
worden geïnternaliseerd. En daar weer onder zit het gedeelde wereldbeeld.  
Mensen delen bepaalde opvattingen en vooronderstellingen over de wereld  
waarin ze leven die zo vanzelfsprekend zijn dat ze niet beredeneerd hoeven  
te worden. Die worden doorgegeven via grote verhalen en metaforen.

Wereldbeeld

1

### 'Het voelt gewoon goed'

'Mma Ramotswa hield van filosofische  
bespiegelingen, maar er waren grenzen.  
Dergelijke vragen vormden zonder enige  
twijfel een uitdaging, maar uiteindelijk kwam  
je uit op nieuwe vragen waar gewoon geen  
antwoord op was. En op dat punt moest je  
gewoon accepteren dat de dingen zijn zoals  
ze zijn omdat ze nu eenmaal zo zijn. Zo wist  
iedereen bijvoorbeeld dat het niet goed was  
als een man te dicht bij de plek was waar  
een vrouw aan het bevallen was. Dat was zo  
vanzelfsprekend dat het eigenlijk niet eens  
gezegd hoefde te worden. Aan de andere  
kant had men daar in andere landen opmer-  
kelijke ideeën over en vond men zelfs dat  
mannen bij de geboorte van hun kinderen  
aanwezig hoorden te zijn.'

Toen Mma Ramotswa dat las in een tijdschrift  
stokte haar adem. Maar vervolgens stelde ze  
zichzelf de vraag waarom een vader er niet bij  
kon zijn als zijn kind geboren werd en ze had  
het moeilijk gevonden om een goede reden te  
bedenken. Dat betekende niet dat het niet  
verkeerd was – het stond buiten kijf dat een  
man er absoluut niet bij hoorde te zijn –,  
maar hoe viel zo'n verbod te rechtvaardigen?  
Het antwoord moest uiteindelijk zijn dat het  
verkeerd was omdat het tegen de traditionele  
waarden en normen in Botswana indruiste en  
het stelsel van normen en waarden in  
Botswana was, zoals iedereen wist, juist zo  
goed. Het vóélde gewoon goed.'

Bron: *Het beste dames detective bureau*  
(Alexander McCall Smith, 2004)

Om te kunnen functioneren in een groep of samenleving moet een mens  
dus leren welk gedrag goed (gewenst of acceptabel) is en welk gedrag  
slecht is (ongewenst of onacceptabel). Deze kennis is uiteindelijk geba-  
seerd op de geldende waarden en normen binnen een groep of samenle-  
ving. Het proces waarin deze kennis wordt overgedragen noemen we  
opvoeding en socialisatie. Bij deze overdracht van waarden en normen  
speelt voorbeeldgedrag van mensen met gezag een belangrijke rol.  
Opvoeders en leidinggevendenden vervullen dergelijke rolmodellen binnen een  
cultuur. Daarom worden aan leiders en leidinggevendenden hogere (morele)  
eisen gesteld dan aan hun 'ondergeschikten'. Ze dienen over een aantal  
deugden te beschikken die hen in staat stellen zich te gedragen zoals het  
hoort.

Socialisatie

### Moraal

Het begrip moraal is nu al een aantal keren gevallen. De definitie van  
moraal (Van Dalen, 2007) luidt:

Moraal is 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.

Mensen vinden moraal zo belangrijk omdat 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'. En dat hangt weer samen met het beeld dat mensen hebben van 'de goede samenleving'. De moraal weerspiegelt fundamentele opvattingen over hoe mensen met elkaar horen om te gaan en bestaat uit een geheel van morele normen, waarden en deugden. Voor deze begrippen gelden de volgende definities.

### Waarde

Een morele *waarde* is een ideaal, een principe met betrekking tot goed samenleven dat we proberen te realiseren door middel van ons gedrag.

Bij het begrip waarde in het algemeen gaat het om al die zaken waaraan mensen waarde hechten. En dat hoeft niet per se betrekking te hebben op het hele leven of op de samenleving als totaal. Mensen kunnen waarde hechten aan religieuze, wetenschappelijke, professionele, sportieve, of materiële waarden. We spreken dus pas over morele waarden 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.

Er zijn ook verschillende soorten normen (tabel 1.1).

**TABEL 1.1** Verschillende soorten normen

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

Bron: *Waarden, normen en de last van het gedrag* (WRR, 2003)

Waarden zijn abstract en onbegrensd, terwijl normen juist concreet zijn en concrete grenzen stellen aan welk gedrag goed is en welk gedrag fout is. In beroepssituaties kunnen verschillende soorten waarden en normen met elkaar botsen. Professionele waarden en normen kunnen bijvoorbeeld op gespannen voet staan met morele normen en waarden. Denk bijvoorbeeld aan de zwijgplicht van bepaalde beroepsgroepen. Dat is lastig in sommige situaties. Maar ook juridische normen kunnen op gespannen voet staan met iemands morele normen en waarden. Denk bijvoorbeeld aan het rookverbod in de horeca dat op gespannen voet kan staan met ideeën over de morele waarde vrijheid (in de persoonlijke levenssfeer).

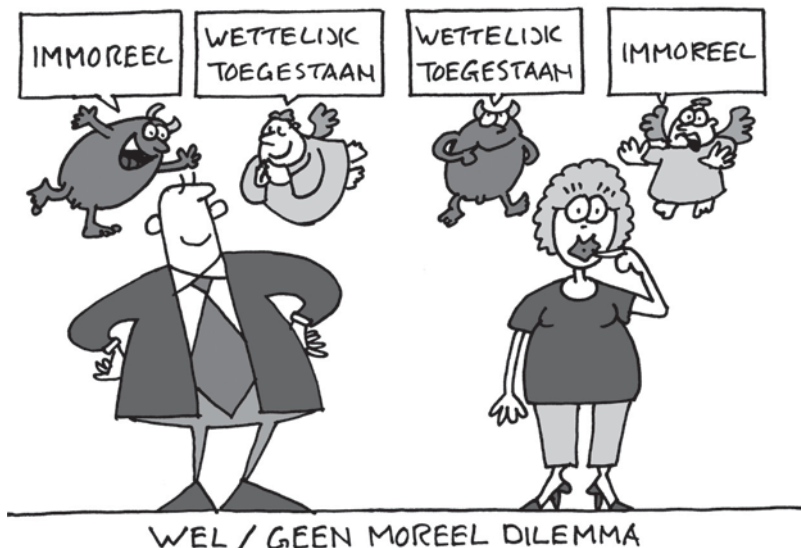
Organisaties en beroepsbeoefenaren zijn in ieder geval gehouden aan wetten en regels waarin de morele ondergrens voor hun handelen als het ware is vastgelegd. Onder normale omstandigheden zijn juridische wetten in een democratisch land de weerspiegeling van de (zo veel mogelijk) gedeelde waarden en normen in een land. Dus wetten leggen in zekere zin morele oordelen vast.

In dit boek worden veel wettelijke regelingen behandeld als concrete voorbeelden van morele uitgangspunten voor organisaties en professionals. Vanuit de invalshoek van de ethiek hoort hier wel een aantal kanttekeningen bij:

- Wetten zijn meestal het resultaat van een compromis in de representatieve democratie. Wetten zullen dus vrijwel nooit *precies* de waarden en normen van alle mensen weerspiegelen; voor sommige mensen zijn de wetten zelfs in strijd met hun waarden en normen. Denk bijvoorbeeld aan zaken als abortus en het homohuwelijk.
- Democratie en rechtsstaat kunnen op zichzelf weer morele waarden voor mensen zijn die het naleven van de wetten tot een morele norm maken.
- Juist omdat morele oordelen uiteindelijk subjectief – 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 soms juist weer morele bezwaren tegen uitkomsten van juridische redeneringen.

## 'Ethisch gedrag is niet met regels af te dwingen.'

– de Volkskrant, 28 mei 2009



## Intrinsieke motivatie

Waarden en normen worden zo ook een belangrijk aspect van onze identiteit. Zij vormen daarmee een belangrijke bron van de intrinsieke motivatie van mensen; ook in hun werk. Je kunt je werk alleen goed doen en met plezier als je ervan overtuigd bent dat het goed en zinvol is wat je doet. Dat het waardevol is wat je doet.

Morele waarden en normen zijn een belangrijke innerlijke motivatiefactor van mensen. Dat werkt ook door in het werk. Hetzelfde geldt voor werknemers, maar ook voor werkgevers en leidinggevenden. Mensen werken graag samen op basis van morele deugden.

## 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 de filosoof 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.

TABEL 1.2 Overzicht van waarden, normen en deugden

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

Morele waarden en normen regelen de verhouding tussen het individu (ik) en de groep (wij). Daarmee worden groepsbelang en individueel belang op elkaar afgestemd.

Mensen zijn in staat om toekomstgericht te handelen. Ze hebben ideeën hoe ze die toekomst eruit willen laten zien. Waarden en normen zijn toekomstgericht. Ze brengen tot uitdrukking wat 'het goede leven' leven inhoudt en hoe de maatschappij er eigenlijk zou moeten uitzien. Daarmee brengen waarden en normen tot uitdrukking wat mensen echt waardevol vinden. Iedere groep of samenleving heeft waarden en normen die met meer of minder succes garanderen dat de groep kan voortbestaan. Maar de waarden en normen van de diverse groepen kunnen van elkaar verschillen.

Al heel lang stellen mensen de vraag: hoe kan ik nou weten hoe ik me moet gedragen? Dat is het terrein van de ethiek. Terwijl waarden en normen van oorsprong vanzelfsprekend zijn, zetten mensen hier in de loop van de geschiedenis verschillende vragen bij. Waar komen de waarden en normen vandaan? Of waarom gelden waarden en normen? En zo ontwikkelt iedere cultuur 'grote verhalen' die de waarden en normen een vaste plaats geven

in het denken van de mensen. Als gevolg van de modernisering en globalisering komen verschillende culturen steeds intensiever met elkaar in contact. Dat kan leiden tot misverstanden en meningsverschillen. Maar ook tot vragen bij en bezinning op de vanzelfsprekendheid van de eigen waarden en normen.

## 1.2 Morele competentie: moreel oordelen

Zoals gezegd heeft ieder mens waarden, normen en opvattingen over deugden die min of meer vanzelfsprekend zijn. Morele oordelen lijken daarom meestal heel vanzelfsprekend. Hoe leer je te argumenteren over wat je vanzelfsprekend vindt? Hoe kan iemand zijn of haar oordeel verantwoorden? En wat is eigenlijk een oordeel?

### Constateren en oordelen

Uitspraken over zaken en gebeurtenissen om ons heen zijn te onderscheiden in constatering en oordelen. Een constatering is een uitspraak over feiten die objectief zijn vast te stellen. De uitspraak 'het regent buiten' bijvoorbeeld, kan meestal simpel objectief worden vastgesteld door te voelen of je buiten nat wordt.

Met oordelen is dat anders. Een oordeel is niet alleen op feitelijke constatering gebaseerd maar ook op een persoonlijk gekleurde waardering daarvan. Met andere woorden: een oordeel is uiteindelijk altijd ook subjectief (gekleurd door je persoonlijke kijk op de zaak). De uitspraak 'het is lekker weer' is een voorbeeld van een oordeel. Het is maar wat jij als persoon lekker weer vindt. De één houdt van 35 °C en zon, de ander vindt dat verschrikkelijk.

Uiteindelijk is een oordeel dus altijd subjectief (persoonlijk). Maar je kunt een ander wel uitleggen waarom je iets vindt. Dat je bijvoorbeeld warmte prettig vindt, niet van regen houdt, het somber vindt als er wolken voor de zon komen, wind vervelend vindt. Een ander kan zeggen dat hij een hekel heeft aan zweten, de wind door zijn haren heerlijk vindt enzovoort. Desgewenst kunnen mensen op deze wijze tot een gedeeld beoordelingskader komen. Hun oordeel is daarmee niet meer puur subjectief, maar wordt intersubjectief. De meeste mensen vinden bijvoorbeeld droog weer en een zonnetje het lekkerste. In het normale taalgebruik is het daarom in Nederland gebruikelijk om te praten over lekker weer als het 20 °C is, het niet hard waait en het niet regent.

### Vellen van een 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, wat het 'goede' is om te doen. Soms zijn deze situaties simpel en eenduidig, maar heel vaak zijn er verschillende gebeurtenissen die op elkaar ingrijpen, waarbij meerdere partijen zijn betrokken.

Een morele beoordeling is uiteindelijk altijd gebaseerd op een oordeel en daarmee per definitie subjectief en persoonsgebonden. Dat wil zeggen dat een moreel oordeel nooit alleen op objectieve feiten kan worden gebaseerd. Maar ook voor een subjectief oordeel kunnen argumenten worden gegeven. Een oordeel is dus niet willekeurig. Andere mensen hebben ook hun argumenten, die mogelijk nieuw voor de ander zijn. Dat kan dan weer

Constateren

Oordelen

Subjectief oordeel

Intersubjectief oordeel

## Dialog

aanleiding zijn om een oordeel aan te passen of te nuanceren. Dat proces van interactie tussen personen leidt zo tot een intersubjectief oordeel. Binnen de 'eigen parochie' gaat dat meestal tamelijk vanzelfsprekend, bij mensen met verschillende achtergronden ontstaan er mogelijk verschillen in de beoordeling. Er kan dan discussie of ruzie ontstaan. Conflicten kunnen ontaarden in (zelf)destructief gedrag. Om dat te voorkomen is een gesprek of een dialoog nodig. In werksituaties is dat in ieder geval de professionele manier om met deze verschillen om te gaan. Om een gesprek of dialoog aan te gaan over morele oordelen is het behulpzaam om te begrijpen hoe een moreel oordeel tot stand komt.

Schematisch gezien komt een moreel oordeel als volgt tot stand:

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

Een oordeel is dus allereerst gebaseerd op de feiten. Een oordeel dat geen rekening houdt met de feiten is of een ongefundeerd oordeel of misschien zelfs een vooroordeel. Op basis van waarden en normen kan worden bepaald wat gezien de feiten het goede is om te doen. Maar omdat moraal gericht is op het bereiken van het goede leven, is het dus ook van belang om naar de gevolgen (= toekomstige feiten) te kijken die voortvloeien uit het (goedbedoelde) gedrag.

Om tot een onderbouwd moreel oordeel te komen zijn vier stappen van belang (Van Dalen, 2007). Deze vier stappen zijn:

- 1 Beschrijven en analyseren van de situatie (de feiten).
- 2 Onderzoeken van morele uitgangspunten (waarden, normen en deugden).
- 3 Vellen van een oordeel.
- 4 Reflecteren op het oordeel (o.a. kijken naar de gevolgen).

Een vorm van reflectie op het morele oordeel is 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? In veel kwesties zal blijken dat de feiten ook geïnterpreteerd moeten worden (bijvoorbeeld: Hoe gevaarlijk is iets? Hoeveel risico is aanvaardbaar, enz.).
- Hebben we dezelfde normen en waarden? Wegen ze voor ons even zwaar?
- Schatten we de gevolgen van een handeling hetzelfde in? Hoe zwaar wegen de gevolgen?

Het is duidelijk dat een 'vergelijking' met drie variabelen tot een grote variatie aan resultaten (oordelen) kan leiden. Als gevolg van de individualisering en toenemende culturele diversiteit wordt het in de samenleving steeds complexer om tot een intersubjectief oordeel te komen. Het vergt goede communicatieve vaardigheden om in deze dialoog te kunnen participeren. Dit is wat wordt verstaan onder de morele competentie. Het gaat daarbij 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.

Een moreel oordeel vellen is dus een complexe aangelegenheid. En al gauw blijkt dat er verschillende opvattingen bestaan. Dat is een goede reden om

het gesprek aan te gaan over de verschillen en overeenkomsten tussen morele oordelen.

Aan een dergelijke dialoog kunnen de deelnemers weer inzichten en argumenten ontlenen om hun eigen oordeel aan te passen. Dat is wat de Duitse filosoof Habermas communicatieve rationaliteit noemt, een belangrijk aspect van de morele competentie.

**Communica-  
tieve  
rationaliteit**  
**Morele  
competentie**

1

### Communicatieve rationaliteit

De Duitse filosoof Jürgen Habermas (1929) heeft een theorie geformuleerd over het belang van de dialoog over morele oordelen. In zijn boek *Theorie van het communicatieve handelen* (1981) stelt Habermas dat mensen over twee verschillende vormen van denkvermogen (rationaliteit) moeten beschikken om goed te kunnen functioneren. Volgens Habermas speelt het leven van mensen zich af in twee te onderscheiden domeinen, te weten: de leefwereld en het systeem.

**Habermas**

De zogeheten *leefwereld* is de wereld van gezin, familie, vrienden, gelijkgezinden, vereniging, kerk 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.

**Leefwereld**

In de ontwikkeling van de maatschappij is volgens Habermas echter een ander domein ontstaan, waar ons gedrag anders wordt gestuurd. Dit domein noemt Habermas het *systeem*. Dit is de wereld van de economie en de overheid/bureaucratie.

**Systeem**

In dit domein draait het om geld (winst maken/efficiënt werken) en macht (je zin krijgen, regels stellen). Binnen het systeem draait het om doelgerichte rationaliteit. Die doelgerichte rationaliteit levert de mensheid grote voordelen op. Maar bij fricties en problemen 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.

**TABEL 1.3** Schematische weergave van Habermas' theorie van het communicatieve handelen

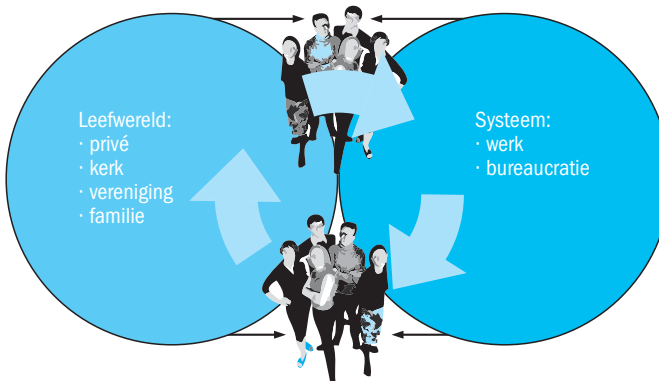
Domein?	Systeem	Leefwereld
Waar dominant?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Economie</li> <li>Bureaucratie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gezin</li> <li>Vrienden</li> <li>Familie</li> <li>Kerk</li> <li>Vereniging</li> <li>etc.</li> </ul>
Rationaliteit?	Beheersing (doelrationaliteit)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

Habermas' stelling in 1982 was 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 en vrijetijdsbesteding ook steeds meer worden beheerst door de regels van kosten en baten en macht (gezagsverhoudingen).

Om deze ziekelijke verschijnselen tegen te gaan, is het volgens Habermas nodig dat mensen meer nadruk gaan leggen op de zogenaamde communicatieve rationaliteit. Dat wil zeggen, dat zij in staat zijn om met andere mensen tot consensus te komen over de doelstellingen van het gemeenschappelijk handelen.

Dat is wat anders dan het stellen van financiële doelen en deze afdwingen met afrekenbare afspraken. Dat is een ander soort rationaliteit volgens Habermas. 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.

FIGUUR 1.2 Theorie van Habermas



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 systeem en leefwereld.

Wanneer professionals en organisaties hun handelingen verantwoorden, gaat het om het vellen van een moreel oordeel en dus om communicatieve rationaliteit. En het is dus niet zo vreemd dat mensen daarmee in hun werksituatie, in de 'zakelijke omgeving' van het systeem, soms moeite hebben. We zijn het simpelweg niet gewend om in die context op die manier te argumenteren.

Het systeem heeft volgens Habermas ook nog eens de neiging om de leefwereld te koloniseren. Maar, zo zou je kunnen zeggen, daar ben je zelf bij. Je bent bijvoorbeeld niet alleen werknemer maar tegelijkertijd ook



burger. Als burger kun je ervoor opkomen dat waarden en normen ook in het systeem blijven gelden.

Het boek van Habermas is ruim 25 jaar oud en zijn theorie wordt nu ook gebruikt om eigenlijk 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 zogeheten taylorisme leidde tot een explosieve groei van de productie. In onze economie verschuift de nadruk juist naar de dienstverlening.

Dankzij de ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie maakt massaproductie plaats voor levering op maat. In de dienstensector en bij productie op maat gaat het niet alleen meer om doelmatigheid, maar ook om de klanttevredenheid. Klanttevredenheid is iets subjectiefs en valt in termen van de theorie van Habermas onder de leefwereld. Tevredenheid van de klant wordt er in belangrijke mate door bepaald of deze zich herkent in de cultuur van de instelling of dienstverlener.

We zien dat daardoor de afgelopen vijftien jaar het belang van waarden en normen op de werkvloer juist weer toeneemt. Klantgerichtheid en kwaliteitszorg vragen om communicatieve rationaliteit waarbij duidelijk wordt welke waarden en normen voor de betrokkenen van belang zijn.

Bij deze organisaties moet de bedrijfscultuur dus enerzijds de ruimte bieden voor diversiteit aan cultuur, terwijl tegelijkertijd de doelstellingen van de organisatie gedeeld moeten worden. Dit stelt nieuwe eisen aan de bedrijfscultuur in organisaties en aan de morele competentie van professionals om te kunnen omgaan met diversiteit. En daarom formuleren organisaties hun missie en kernwaarden.

Diversiteit

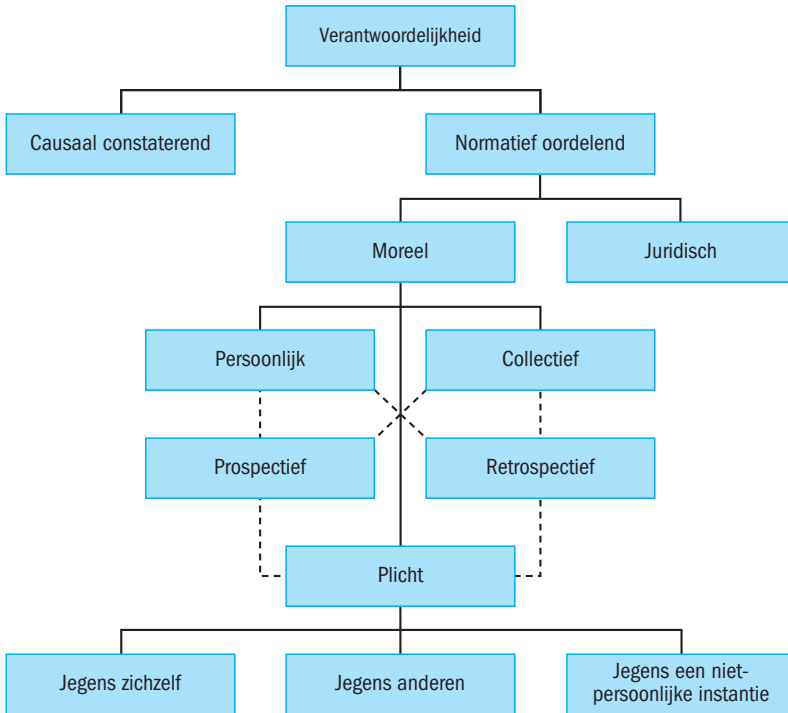
1

### 1.3 Verantwoordelijkheid

Bij morele 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.

In stap 2 van het stappenplan om tot een moreel oordeel te komen (onderzoeken van morele uitgangspunten) is de vraag naar de verantwoordelijkheid (van betrokkenen) daarom altijd relevant. Wie is er verantwoordelijk in een concrete situatie? En in hoeverre draagt een organisatie verantwoordelijkheid? En hoe ver strekt die verantwoordelijkheid? Dat zijn ook de vragen waar het om gaat bij maatschappelijke verantwoordelijkheid.

FIGUUR 1.3 Verantwoordelijkheid: gangbare filosofische onderscheidingen



Bron: Van Luijk & Schilder, 1998

### Verantwoorde- lijkheid

Bij verantwoordelijkheid wordt een aantal zaken onderscheiden (Van Luijk & Schilder, 1998). Je kunt verantwoordelijkheid gebruiken in *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. Als een automobilist met alcohol op een kind doodrijdt, is hij niet alleen in juridische zin verantwoordelijk maar ook in morele zin. Verantwoordelijkheid is dan verbonden met verplichtingen. Een automobilist is verplicht om ongevallen te voorkomen. Niet drinken hoort daarbij. Juridische verantwoordelijkheid is verbonden met juridische aansprakelijkheid.

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 is (zijn). Er zijn ook gevallen waarin sprake is van een collectieve verantwoordelijkheid. Bijvoorbeeld van medewerkers van een horecagelegenheid die bezoekers met te veel drank op achter het stuur van hun eigen auto laten vertrekken. Zijn zij medeverantwoordelijk als hun gast op weg naar huis een kind doodrijdt?

Uit een morele verantwoordelijkheid volgt een verplichting om te handelen (of juist handelen na te laten). Die verplichting kan verschillende richtingen op wijzen. Naar jezelf (een plicht jegens jezelf), naar anderen (plicht jegens anderen) of naar een niet-persoonlijke instantie.

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen verantwoordelijkheid als taak, als aansprakelijkheid en als deugd. *Verantwoordelijkheid als taak* wil zeggen dat de verantwoordelijkheid duidelijk is geregeld. In functiebeschrijvingen bijvoorbeeld wordt vaak aangegeven wat iemands verantwoordelijkheden zijn. *Verantwoordelijkheid als aansprakelijkheid* heeft een sterk juridische lading. Aansprakelijkheid wil in dit verband meer zeggen dan alleen maar 'aanspreekbaar zijn'. Meestal betekent het begrip dat we de gevolgen van onze handelingen moeten dragen, wat zich soms uit in het betalen van schadevergoeding. In het uiterste geval kan het ook betekenen dat we ontslag moeten nemen of ontslagen worden.

*Verantwoordelijkheid als deugd* ofwel morele 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. Hoofdstuk 3 gaat uitgebreid in op de verantwoordelijkheid van professionals.

Tot nu toe gaat het over de verantwoordelijkheid van personen, maar hoe zit het met de *verantwoordelijkheid van organisaties*? 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 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. Deze en andere vragen komen in hoofdstuk 2 aan de orde, waarin het gaat om de verantwoordelijkheid van organisaties.

Verantwoorde-  
lijkheid als  
taak  
Verantwoorde-  
lijkheid als  
aansprakelijk-  
heid

Verantwoorde-  
lijkheid als  
deugd

Verantwoorde-  
lijkheid van  
organisaties

1

## 1.4 Reflectie op het oordeel

Nadat in stap 3 een moreel oordeel is geveld, volgt stap 4, 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. In de ethiek worden drie soorten van ethisch argumenteren onderscheiden. De zogeheten *deontologische* of plichtsethiek, de zogenoemde *teleologische* of gevolgenethiek en de *deugdenethiek*.

In een *deontologische* ethiek gaat het om het consequent naleven van morele verboden en uitvoeren van morele geboden. In een *teleologische* ethiek gaat het om het doel en dus om het bereiken van een moreel verantwoord resultaat. In de *deugdenethiek* kijken we vooral naar de intenties van degene die verantwoordelijk is. Zijn de intenties goed of slecht? De meeste mensen combineren deze drie vormen van argumenteren in hun morele oordelen.

Plichtsethiek  
Gevolgenethiek  
Deontologi-  
sche ethiek

Deugdenethiek

TABEL 1.4 Drie soorten van ethisch argumenteren

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?

Bron: Van Dalen (2007, p. 32)

Daarnaast zijn er 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 op een *deontologische* manier, waarbij de leefregels consequent worden nageleefd, als op een meer *teleologische* manier, waarbij er meer ruimte is voor eigen interpretatie en gezocht wordt naar de bedoelingen van het geloof of de traditie.
- **Rationaliteit.** Al 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.

Bij de rationele verklaringsstrategieën zijn twee varianten te onderscheiden. In de eerste strategie wordt gezocht naar wetmatigheid in het handelen. Wetmatig handelen is in deze redenering consequent handelen. De Duitse filosoof Immanuel **Kant** heeft hiervoor een beroemd geworden formulering bedacht, de zogenoemde categorische imperatief: 'Handel altijd volgens die regels waarvan je tegelijkertijd kunt willen dat ze een universele wet worden.' Anders gezegd: handel zoals je het ook in alle omstandigheden van een ander zou willen. Volgens Kant is het een morele plicht om volgens deze imperatief te handelen. Dit is een schoolvoorbeeld 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'. In de *gevolgenethiek* of teleologische ethiek 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.

Het verschil tussen beide redeneringen kan goed worden geïllustreerd aan de hand van de vraag of een leugen om bestwil mag. Volgens een aanhanger van de plichtsethiek is het altijd de plicht om de waarheid te spreken. Een aanhanger van de gevolgenethiek kan redeneren dat het totale menselijk geluk groter is bij een leugen om bestwil, dan bij het spreken van de waarheid.

- **Individualiteit.** Al sinds de Griekse 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. Terwijl dit in de oudheid een tamelijk elitaire stroming was, baseren tegenwoordig steeds meer mensen hun morele oordeel als gevolg van de individualisering op hun persoonlijke individualistische levensinstel-

ling. Ook bij deze individualistische moraal doet het onderscheid tussen deontologische en teleologische ethiek zich voor. Een overtuigde vegetariër bijvoorbeeld past een *deontologische* ethiek toe, terwijl een 'hedonist' een *teleologische* ethiek toepast.

### Onderbouwing van het morele oordeel

Morele oordelen zijn dus gebaseerd op een combinatie van levensbeschouwing, morele uitgangspunten, een beoordeling van de praktische consequenties van gedrag en de intenties die iemand heeft met zijn gedrag.

1

## 1.5 Morele beoordeling van de openingscasus

Ieder moreel oordeel is uiteindelijk subjectief ofwel persoonsgebonden. Over de kwestie in de openingscasus van dit hoofdstuk zal iedereen dus voor zichzelf een oordeel vellen. De hierna volgende invulling van het stappenschema is dus alleen maar een voorbeeld van de manier waarop een moreel oordeel kan worden onderbouwd (Van Dalen, 2007).

### 'Het toepassen van het stappenplan vergt genuanceerd denken.'

Moreel oordelen is een kwestie van doen. In dit boek en op de website staan vele vraagstukken waarmee kan worden geoefend in het vellen en onderbouwen van een moreel oordeel. Morele kwesties zijn vaak ingewikkeld, omdat er meerdere lagen in een vraagstuk zitten, met in iedere laag een aparte morele vraag.

In de openingscasus zitten minimaal twee vragen met een morele lading:

- 1 Hoort de groothandel de aidsmedicijnen uit Afrika te importeren?
- 2 Hoort Eva iets te doen aan deze situatie?

Voor beide vragen worden hierna de relevante vragen uit het stappenplan behandeld.

#### Vraag 1

##### *Stap 1 Eerste beschrijving*

Alvorens een oordeel te vellen is het belangrijk om zeker te zijn van de feiten. En dat kan dan weer een nieuwe morele vraag opwerpen. Want in hoeverre is het jouw verantwoordelijkheid om de feiten te onderzoeken? Is de omstandigheid dat je niet helemaal zeker weet of er echt sprake is van een misstand, een reden om dan maar niets te doen?

Ervan uitgaande dat in het geval van de openingscasus de feiten kloppen, is de morele vraag:

*Hoort de groothandel de aidsmedicijnen uit Afrika te importeren?*

Deze vraag kan met ja of nee worden beantwoord. Voor beide antwoorden zijn morele uitgangspunten (waarden, normen en deugden) aan te voeren.

Nogmaals: het gaat slechts om een voorbeeld van een moreel oordeel. Er zijn vast nog veel meer argumenten denkbaar.

**TABEL 1.5** Argumenten en impliciete morele uitgangspunten bij een morele vraag

Antwoord ja	Antwoord nee
<p>Argumenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Handel drijven is de taak van de groothandel.</li> <li>• Het levert werkgelegenheid op voor de medewerkers van de groothandel.</li> <li>• Het is niet in strijd met de wet.</li> </ul>	<p>Argumenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het gaat ten koste van de gezondheid van de armen in Afrika.</li> <li>• Aids is een levensbedreigende ziekte.</li> <li>• Het is misbruik van een gat in de wet.</li> </ul>
<p>De impliciete morele uitgangspunten in voorgaande argumenten zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waarde: verantwoordelijkheid Norm: je hoort je taken zo goed mogelijk uit te voeren. Deugd: plichtsbef</li> <li>• Waarde: zekerheid Norm: je hoort te zorgen voor degenen die op jou zijn aangewezen Deugd: zorgzaamheid</li> <li>• Waarde: rechtsstaat Norm: je hoort je aan de wet te houden Deugd: rechtschapenheid</li> </ul>	<p>De impliciete morele uitgangspunten in voorgaande argumenten zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waarde: gezondheid Norm: je hoort de gezondheid van een mens zwaarder te laten wegen dan materiële belangen Deugd: zorgzaamheid</li> <li>• Waarde: veiligheid Norm: je hoort het leven van anderen niet in gevaar te brengen Deugd: voorzichtigheid</li> <li>• Waarde: gelijkheid Norm: ieder mens hoort gelijke kansen te krijgen (om in gezondheid te leven) Deugd: rechtvaardigheid</li> <li>• Waarde: integriteit Norm: je hoort te handelen in overeenstemming met je eigen waarden en normen Deugd: integriteit</li> </ul>

### Stap 2 Nader onderzoek van de morele uitgangspunten

Wie is de hoofdverantwoordelijke? Is dat de wetgever of de groothandel? Bij de argumenten voor het antwoord 'ja' gaat het om *verantwoordelijkheid als taak*. Bij de argumenten voor het antwoord 'nee' gaat het om *verantwoordelijkheid als deugd*. Bij verantwoordelijkheid als deugd heeft iemand ook oog voor de gevolgen van de uitvoering van een taak en de morele implicaties daarvan. In deze concrete situatie kunnen andere morele uitgangspunten zwaarder wegen dan de verantwoordelijkheid als taak. Bijvoorbeeld omdat er mensenlevens op het spel staan.

Normaal gesproken kan de groothandel in vrijheid beslissen hoe te handelen. De groothandel is dus volledig verantwoordelijk (= aanspreekbaar) voor de keuze in deze kwestie. Mogelijk dat de kwestie anders komt te liggen als er felle concurrentie is en andere groothandels hetzelfde doen. Of zijn er dan alternatieven voor 'het dan zelf ook maar doen'? Is het een verzachtende omstandigheid dat 'iedereen het doet'? Kinderen leren al jong: *'als een ander in de sloot springt...'*

Er kan in deze casus zelfs sprake zijn van kwader trouw, als de groothandel dit gat in de wet heeft ontdekt en er bewust gebruik van maakt om winst te maken. In deze casus botst de *vrijheid* van de groothandel om binnen de grenzen van de wet te doen wat ze willen (= *vrijheid van*) met de *vrijheid tot* het hebben van een recht op leven van de zieken in Afrika. Verder zit in deze casus het vraagstuk van rechtvaardigheid (Van Dalen, 2007). Wat weegt zwaarder: het feit dat de groothandel zich aan de wetten (= procedures) heeft gehouden, of het feit dat de subsidie voor de medicijnen niet terechtkomt bij de mensen die er het meest behoefte aan hebben (= verdeling)?

### *Stap 3 Het formuleren van een oordeel*

Voorbeeld van een moreel oordeel zou kunnen zijn:

*Het recht op leven en gezondheid voor alle mensen weegt zwaarder dan het recht om binnen de grenzen van de wet handel te drijven. Dat recht weegt zelfs zwaarder dan het recht op een arbeidsplaats van de mensen die bij de groothandel werken. Bovendien kan ieder weldenkend mens begrijpen dat deze gang van zaken in strijd is met de bedoelingen van de wet. Het is in dit geval hypocriet (en zelfs te kwader trouw) om je op de wet te beroepen. De wetgever had goede bedoelingen. Wetgeving is echter mensenwerk en dus kunnen er onbedoeld gaten in de wetgeving zitten. Het is in dit geval niet gepast om de verantwoordelijkheid op de wetgever af te schuiven.*

*Het morele oordeel is dus dat het fout is wat de groothandel doet.*

### *Stap 4 Reflectie op het oordeel*

In het voorgaande oordeel is gebruikgemaakt van verschillende ethische invalshoeken. Er is geprobeerd om de morele argumenten voor beide antwoorden te wegen.

Bij deze stap is het ook de bedoeling dat je als gedachte-experiment jezelf een aantal zogeheten gewetensvragen stelt. Durf je dit oordeel aan anderen te vertellen? Zou je zelf in overeenstemming met je oordeel handelen? Zou je oordeel hetzelfde zijn als het over familie of vrienden ging? Blijf je na deze vragen bij je oordeel? Als je één van deze vragen met 'nee' beantwoordt, is het zaak je morele oordeel te heroverwegen.

## **Vraag 2**

### *Stap 1 Eerste beschrijving*

Ook bij deze vraag is het belangrijk om zeker te zijn van de feiten. Ervan uitgaande dat dit zo is, is de morele vraag:

*Hoort Eva iets te doen aan deze situatie?*

Als de vraag over het gedrag van de groothandel eenmaal is beantwoord, resteert de vraag: in hoeverre is Eva in deze zaak verantwoordelijk? Dit is overigens een morele vraag die zich in de beroepspraktijk heel regelmatig aandient en die op zichzelf niet zo complex is.

**TABEL 1.6** Argumenten en impliciete morele uitgangspunten bij een morele vraag

<b>Antwoord ja</b>	<b>Antwoord nee</b>
<p>Argumenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je bent verantwoordelijk voor je eigen keuze. Als je vindt dat iets immoreel is, heb je de plicht daaraan wat te doen</li> </ul>	<p>Argumenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je bent niet verantwoordelijk voor het gedrag van een ander (die zelf in vrijheid kan beslissen)</li> <li>• Je moet niet de verantwoordelijkheid van anderen overnemen</li> </ul>
<p>De impliciete morele uitgangspunten in voorgaande argumenten zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waarde: verantwoordelijkheid</li> <li>• Norm: je hoort te handelen in overeenstemming met je morele waarden en normen</li> <li>• Deugd: (morele) moed</li> </ul>	<p>De impliciete morele uitgangspunten in voorgaande argumenten zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waarde: vrijheid</li> <li>• Norm: je hoort mensen binnen de grenzen van de wet vrijheid te geven</li> <li>• Deugd: tolerantie</li> </ul>
<p>Je bent pas echt vrij als je kunt handelen zoals je zelf goed vindt</p>	<p>Je bent pas vrij als anderen zich niet met je bemoeien Of andersom: is Eva een bemoeial (= ondeugd) als ze deze zaak gaat aankaarten?</p>

### Stap 2 Nader onderzoek van de morele uitgangspunten

Het gaat in deze morele vraag dus om verantwoordelijkheid en vrijheid. Het punt bij de argumenten voor de vrijheid van de groothandel (om binnen de grenzen van de wet zelf te bepalen wat te doen) is dat de vrijheid van de groothandel in dit geval ten koste gaat van de vrijheid van de mensen in Afrika. Namelijk de vrijheid om een leven te hebben. En dan is dus weer de vraag: welke vrijheid weegt zwaarder?

### Verontschuldige- gende omstan- digheden Verzachtende omstandighe- den

Ben je van mening dat Eva in dit geval wel verantwoordelijkheid draagt, dan is de vraag relevant of er wellicht sprake is van verontschuldige- of verzachtende omstandigheden (Van Dalen, 2007). Verontschuldige- of verzachtende omstandigheden ontslaan iemand van zijn of haar verantwoordelijkheid en dus van de verplichting tot (niet-)handelen. Verzachtende omstandigheden leiden tot een verminderde verantwoordelijkheid.

Is het feit dat Eva haar stage nog wil afmaken een verontschuldige- of verzachtende omstandigheid? Kun je beweren dat ze gedwongen wordt om haar mond te houden? Of heeft uiteindelijk iedereen een vrije keuze? Of is het niet onder alle omstandigheden nodig om offers te brengen voor het handelen conform je morele oordeel?

Verder kan nog als verzachtende omstandigheid worden aangevoerd dat alle collega's van Eva op de hoogte zijn. Zou het niet meer voor de hand liggen dat zij er iets aan doen, in plaats van een stagiare?

### Stap 3 Het formuleren van een oordeel

Een moreel oordeel zou bijvoorbeeld kunnen zijn:

*Ook in dit geval weegt het recht op leven van andere mensen zwaarder dan de andere overwegingen. In dit geval is het dus Eva's morele plicht om in actie te komen tegen deze praktijken. Juist omdat dit in strijd is met Eva's eigen belangen, getuigt het van morele moed. Of andersom: je mond houden, omdat je jouw stage zwaarder laat wegen dan het leven van anderen, getuigt van lafheid.*



#### Stap 4 Reflectie op het oordeel

In het voorgaande oordeel is gebruikgemaakt van verschillende ethische invalshoeken. Er is geprobeerd om de morele argumenten voor beide antwoorden te wegen.

Ook bij deze stap is het de bedoeling dat je als gedachte-experiment jezelf een aantal zogeheten gewetensvragen stelt. Durf je dit oordeel aan anderen te vertellen? Zou je zelf in overeenstemming met je oordeel handelen? Zou je oordeel hetzelfde zijn als het over familie of vrienden ging?

Of neem je in dit geval een te grote verantwoordelijkheid op je schouders?

Een mens kan tenslotte niet alle leed van de wereld op zijn schouders nemen. Dat is waar, maar bij die vraag is het volgende een belangrijk criterium: in hoeverre heb je een positie waarin je invloed kunt uitoefenen? Het feit dat je invloed kunt uitoefenen, heeft tot gevolg dat je verantwoordelijk wordt voor wat er gebeurt.

## 1.6 Maatschappelijke verantwoordelijkheid en morele oordeelvorming

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. Om met vraagstukken van maatschappelijke verantwoordelijkheid om te gaan moet iemand dus in staat zijn tot morele oordeelvorming. In dit hoofdstuk is daarom uitgelegd hoe het vellen van een moreel oordeel in zijn werk gaat.

Bij vrijwel elke morele vraag is de vraag *Wie is verantwoordelijk?* relevant. En voor professionals zijn de vragen *In hoeverre ben ik (als professional) verantwoordelijk?* en *In hoeverre draagt mijn organisatie een maatschappelijke verantwoordelijkheid?* relevant. Die vragen worden in de volgende hoofdstukken behandeld.

# Samenvatting

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 moreel oordeel gaat over menselijk gedrag.
- ▶ 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.)