



D/2025/45/16 – ISBN 978-90-209-1961-5 – NUR 800

Vormgeving omslag: Adept vormgeving  
Vormgeving binnenwerk: Hein van Putten

© Jochanan Eynikel & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2025.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediodivisie 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

Postbus 23202  
1100 DS Amsterdam  
Nederland

Morele Intuïtie is een uitgave van  
LannooCampus.com en Etion

Eeuwig  Etion

JOCHANAN EYNIKEL



# MORELE INTUÏTIE

BEDRIJFSETHIEK  
MET HOOFD ÉN HART

Lannoo  
Campus

# Inhoud

	<b>Praktijkverhaal 1</b>	<b>4</b>
<b>DEEL I: WE WANT MORE!</b>		<b>6</b>
<b>1</b>	<b>De ondernemer en de therapeute</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Intuïtie voor ambitie</b>	<b>14</b>
<b>DEEL II: DE ECONOMIE VAN GOED EN KWAAD</b>		<b>18</b>
<b>3</b>	<b>De waarde van waarden</b>	<b>20</b>
	Minimumethiek	21
	Don't Say Gay	24
	Bier & boycotts	25
<b>4</b>	<b>Morele expansie</b>	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>Arm Vlaanderen</b>	<b>34</b>
<b>6</b>	<b>Grenzen aan de groei</b>	<b>38</b>
<b>7</b>	<b>Hoger-doel-denken</b>	<b>44</b>
<b>8</b>	<b>Ethisering</b>	<b>50</b>
	<b>Praktijkverhaal 2</b>	<b>56</b>
<b>DEEL III: VAN NORMEN NAAR WAARDEN</b>		<b>62</b>
<b>9</b>	<b>Bedrijfsethiek: een complexe zaak?</b>	<b>64</b>
	Waardendiversiteit en inclusie	65
	AI en digitale ethiek	67
	Je bent jong en je wilt wat – de gewonnen oorlog om talent	70
	Het nieuwe werken, nieuwe waarden?	73
<b>10</b>	<b>Vele tinten grijs: een adaptieve kijk benadering van bedrijfsethiek</b>	<b>74</b>
	Spotify en het verbinden van tegenpolen	75
	Coolblue: van ballenbad tot cultuurblauwdruk	78
	<b>Praktijkverhaal 3</b>	<b>84</b>

<b>DEEL IV: ETHIEK VAN HOOFD EN HART</b>	<b>88</b>
<b>11 Begrip of buikgevoel: waar komt moraal vandaan?</b>	<b>90</b>
Ethiek van het hoofd	94
Ethiek van het hart	96
Intuïtieve ethiek	100
Het ongelijk van Descartes – een duale kijk op ethiek	102
<b>12 De olifant en de berijder: intuïties komen eerst</b>	<b>104</b>
Ongemakkelijke waarheden	105
De olifant in de hersenkamer	107
Moraal: Een kwestie van smaak?	111
<b>13 Tijd voor een tegengeluid: Singer heeft een punt</b>	<b>116</b>
<b>14 Wat leren we hieruit?</b>	<b>120</b>
<b>Praktijkverhaal 4</b>	<b>124</b>
<b>DEEL V: OMGAAN MET DILEMMA'S</b>	<b>128</b>
<b>15 Meer weegschaal, minder kompas</b>	<b>130</b>
<b>16 Wat zijn morele dilemma's?</b>	<b>134</b>
<b>17 Ethische benadering van dilemma's</b>	<b>138</b>
In theorie ...	139
In de praktijk ...	142
<b>18 De dilemmacirkel</b>	<b>146</b>
Dilemma's in dialoog	147
Stap 1: Dilemma's (h)erkennen	150
Hulpmiddel: Over de streep	152
Stap 2: Dilemma's verkennen	154
Stap 3: Dilemma's analyseren	158
Hulpmiddel: dilemma-matrix	160
Stap 4: Dilemma's Afwegen	162
Hulpmiddel: dilemmaopstelling	165
Stap 5: Besluiten en omkaderen	167
Hulpmiddel: de fishbowl	168
<b>Praktijkverhaal 5</b>	<b>172</b>
<b>Conclusie</b>	<b>180</b>
<b>Nawoord door Gino Vijncke</b>	<b>185</b>
<b>Dankwoord</b>	<b>187</b>
<b>Literatuur</b>	<b>189</b>
<b>Eindnoten</b>	<b>194</b>

## Praktijkverhaal 1

‘**K**ijk,’ zegt ze, ‘vroeger was het eenvoudiger. Er waren regels en dat volstond. Alles stond in het arbeidsreglement of we deden wat we altijd deden. Als het aankwam op ethische vraagstukken in organisaties was het antwoord: eenheidsworst. De regels waren er en die golden voor iedereen.’

‘Dat is veranderd.’

Het is zomer 2024 en we zitten op een ietwat winderig terras van een provinciestad. Voor me zit Annemie, de hr-verantwoordelijke van een grote zorginstelling in België. Ze heeft meerdere decennia ervaring in de sector en heeft daarin heel wat zien bewegen op het vlak van personeelsmanagement. Precies daarom wilde ik haar graag spreken over dilemma’s op de werkvloer. Niet zozeer over medische dilemma’s in de zorg, maar de kleine en soms grotere morele keuzes waar ze vanuit haar hr-rol mee te maken krijgt. Morele keuzes, soms dilemma’s, die ontstaan in de dagelijkse samenwerking van mensen en waarin verschillende antwoorden op de vraag ‘wat is goed?’ aan de orde zijn. Daar blijkt voor haar dus wel het een en ander veranderd.

Ze noemt een aantal tendensen die maken dat collectieve regels *alleen* niet meer volstaan. Individualisering, diversiteit, de toegenomen aandacht voor werkbaar werk en mentaal welzijn, krapte op de arbeidsmarkt. ‘Er komt spanning op de eenheidsworst omdat deze evoluties differentiatie en maatwerk vragen. Wat goed is voor de ene, is dat daarom niet voor de andere. Je moet veel meer gaan onderzoeken en de dialoog aangaan over wat in welke context wel en niet kan. Én je moet dat kunnen motiveren.’ We zijn nog geen drie minuten ver in het gesprek en Annemie vat de context waartegen dit boek zich aftekent perfect samen. Ik weet niet of omgaan met morele keuzes in organisaties vroeger per se gemakkelijker was, maar haar verhaal is wel kenschetsend voor de bedrijfsethische evolutie waar dit boek dieper op ingaat. Een beweging van iedereen gelijk naar iedereen anders. Van universeel naar contextueel. Van structuur naar soepelheid. Van voorschriften naar veelzijdigheid. Van directieven naar dialoog. Van normen naar waarden.

Niet dat beleid of regels in de zorginstelling geen plaats meer hebben. ‘Regels en beleid bieden ook houvast en veiligheid’, zegt ze. ‘Sommige teams hebben zelfs liever dat we zeggen wat er moet gebeuren. Zo hebben we op een bepaald moment de teams de vakantieregeling zelf laten opstellen. “Een ramp!” was het antwoord’, vertelt ze lachend. ‘Daar werd duidelijk dat voor sommige teams niet elke regel op de schop moest en juist stabiliteit kan bieden. We hebben daaruit geleerd voor het jaar erop.’ Tegelijk krijgt ze steeds vaker te maken met vragen op team- of individueel niveau die een afwijking vragen van de gebruikelijke handelswijze of regels, omdat de context verschilt van degene waarin afspraken of het beleid werden opgemaakt. Ook op ethisch vlak. ‘Mag een hoofddoek op de werkvloer? Kan een leidinggevende met een grote verantwoordelijkheid deeltijds werken? Moeten we altijd vlees aanbieden op events of in het bedrijfsrestaurant? Die vragen stelden zich vroeger niet en in sommige van onze vestigingen in landelijke gebieden zelfs nog steeds niet.’ Waarmee Annemie illustreert dat zelfs binnen één organisatie de context dermate kan verschillen dat ze tot andere morele keuzes leidt. Waar in de ene vestiging wat op het bord komt een morele keuze wordt, is dat in de andere louter een kwestie van smaak.

De gedifferentieerde en flexibele manier waarop Annemie en haar organisatie omgaan met ethiek en waarden is verfrissend. Ik kom daar nog op terug. Tegelijk is deze aanpak niet per se gemakkelijker. Geen eenheidsworst, maar ook geen buffet waarin ieder zijn appetijt volgt. Wel veel praten, zoeken, afwegen. Met ruimte voor ratio en objectivering, maar ook voor menselijkheid en ‘hart boven hard’ beslissingen. Dit is ook het perspectief dat ik met dit boek wil bieden op bedrijfsethiek en morele besluitvorming in organisaties. Minder bedrijfsethiek van compliance, charters en codes – die ook haar bestaansrecht heeft – en meer contextuele bedrijfsethiek die wikt en weegt. Van kiezen tussen waarden in een morsige realiteit waarin het antwoord op de vraag wat goed is, op zijn minst ambigu is. Een realiteit die altijd weer afwijkt van de vooropgestelde voorschriften en scenario’s. Een realiteit waarin ‘het goede’ meer is dan het regelconforme en ethiek meer dan een kwestie van gezond verstand of willekeurig buikgevoel.

Dit boek wil een brug slaan tussen denken en voelen in de omgang met morele keuzes waar bedrijven vandaag mee worstelen. Dat is hoogstnodig, want de werkvloer is allang niet meer een ‘gevoelloze’ plek. Te gevoelig misschien zelfs volgens sommigen.

Deel I:

**We want  
more!**





*Moraal is het  
buitengewone  
menselijke  
vermogen dat  
onze beschaving  
heeft mogelijk  
gemaakt.*

Jonathan Haidt,  
*Het Rechtvaardigheidsgevoel*

# Hoofdstuk 1:

## De ondernemer en de therapeute

Een septemberavond in 2022 in de omgeving van Gent, België. In een uitverkochte zaal hangen enkele honderden ondernemers en bedrijfsleiders aan de lippen van de Belgisch-Amerikaanse relatiepsychologe Esther Perel. Het publiek heeft geduld moeten uitoefenen. Het evenement, georganiseerd door mijn werkgever ondernemersforum ETION, was in de jaren voordien al tweemaal uitgesteld door de coronapandemie. Maar na twee jaar van sociale afstand en contactbubbel kon het bedrijfspubliek zich eindelijk laven aan de woorden van Perel. Ik mocht haar inleiden en modereerde nadien het vraaggesprek met het publiek. Het thema van de avond? Relaties.

Nee, geen liefdesrelaties op het werk. Wel het belang van relationele intelligentie in de werkcontext en hoe sociale relaties en andere (psychologische) menselijke basisbehoeften steeds meer op de voorgrond treden in de professionele leefwereld. Onderzoek leert dat werk vandaag de dag in grote mate een existentiële functie heeft in ons leven: als bron van sociaal contact, zelfrealisatie en zingeving (Pew, 2021). Wat we doen, bepaalt steeds meer wie we zijn. Een gevolg is dat professionele relaties, zoals met collega's of de baas, een steeds grotere invloed hebben op de mate waarin persoonlijke of psychologische behoeften vervuld raken. Denk hierbij aan de behoefte aan vriendschap, waardering of zelfs spirituele verrijking.<sup>1</sup> Zaken die vorige generaties veel meer in de privésfeer zochten. Om talent aan te trekken en te behouden, houden werkgevers meer rekening met persoonlijke behoeften van hun medewerkers. Zij investeren in gezondheid, mentaal welzijn of persoonlijke ontwikkeling.

Het helpt te verklaren waarom zoveel modellen of concepten uit de psychotherapie steeds meer hun weg vinden naar de bedrijfsvloer. Er is aandacht voor psychologische veiligheid (Edmondson, 2018), burn-out en mentale veerkracht (Geraerts, 2015), kwetsbaar leiderschap (Brown, 2012) of systeemtherapeutische modellen om de samenwerking op de werkvloer te verbeteren.<sup>2</sup> De toekomst van organisaties hangt in toenemende mate samen met de kwaliteit van menselijke relaties op het werk (Perel, 2021). Dit is een van de redenen waarom een relatie-expert als Esther Perel ook populair is in de bedrijfswereld. Haar psychotherapeutische kijk op werk en organisaties illustreert wat ik eerder de personalisering of humanise-

ring van de economische levenssfeer heb genoemd (Eynikel, 2020). Het professionele leven en het persoonlijke of private leven raken steeds meer verweven.

Dat is enerzijds een goede zaak. Het is een gevolg van een evolutie waarbij werknemers, vooral in geïndustrialiseerde landen, steeds minder anonieme radertjes zijn in een louter economisch productieproces. De vervreemding van de arbeider die Karl Marx en Friedrich Engels aanklaagden in hun *Communistisch Manifest* (1847) en die Charlie Chaplin verfilmde in *Modern Times* (1936) staat voor de meeste mensen ver van de huidige werkomstandigheden. We zoeken niet alleen zingeving in werk, we vinden die ook in grote mate. Uit een nulmeting in Vlaanderen bij bijna vijftigduizend werknemers bleek dat zeven op de tien werknemers hun job als zinvol beoordelen. De helft gaf aan dat ‘werk betekenis geeft aan hun leven’ (Stuer & De Vos, 2016). Een Nederlands onderzoek wijst uit dat driekwart van de werkenden hun werk als zinvol ervaren (de Beer & Conen, 2021). Het is de vraag hoe Marx naar huidige tendensen als zingeving, ‘purpose’ en zelfontwikkeling op het werk zou kijken. In de manier waarop we werk organiseren worden *human resources* – in vergelijking met vroeger – steeds meer ook als *human beings* benaderd. Als mensen van vlees en bloed, maar ook als mensen met psychologische, relationele en spirituele basisbehoefte. Ook op het werk. Maar die humanisering van de economische leefwereld heeft ook een keerzijde.

Terug naar de avond met Perel. Het publiek is iets vrouwelijker dan de meeste bedrijfsevenementen en dat toont zich in de vele vrouwen die zich achter de microfoon scharen tijdens het interactieve gedeelte van de avond. *Wat doen we met generatieverschillen in onze houding tegenover werk? Wat versterkt een gevoel van verbondenheid in de werksfeer? Hoe om te gaan met individuele verschillen in wat werk beter maakt? Hoe kijkt u naar het fenomeen polyamorie?*<sup>23</sup> ... Drie kwartier lang beantwoordt Perel gezwind zakelijke en intieme vragen uit het publiek. Ik kijk op de klok en wil net besluiten om de avond af te ronden als een mannelijke ondernemer aan de zijkant van het podium me wenkt met de vraag of hij nog een vraag mag stellen. Gezien het vrouwelijk overwicht in de vragenronde besluit ik hem de laatste vraag te laten stellen. Die luidde als volgt:

*'Ik ben een ondernemer en geef werk aan veel mensen. Ik hoor wat u zegt, maar toch ... mag ik van mijn medewerkers ook nog verwachten dat ze gewoon uitvoeren waarvoor ik ze betaal?'*

Een korte stilte valt. Vervolgens barst de zaal uit in gelach en zijn er knikjes van herkenning. De ondernemer raakt een snaar met zijn vraag. Het woordje 'gewoon' in zijn korte vraag verraadt een lichte frustratie bij wat de spreker komt vertellen. Mag en kan een bedrijf ook nog gewóón een economisch project zijn waarin mensen in respectabele omstandigheden hun arbeid verhuren in ruil voor een inkomen? Mag werk ook nog een zakelijke transactie zijn? Moeten en kunnen ondernemingen al die persoonlijke verwachtingen ten aanzien van hun werkgever wel vervullen? Waar begint en eindigt de verantwoordelijkheid van een onderneming hierin? Niet alleen in de vele behoeften van medewerkers, maar ook in het tegemoetkomen aan veeleisende klanten en andere belanghebbenden zoals belangengroepen, regelgevende instanties, activisten, enzovoort.

Ik dik de vraag van de ondernemer aan Perel hier wat aan. Toch is ze een metafoor voor de context van dit boek over bedrijfsethiek in de eenentwintigste eeuw. Een context waarin bedrijven historisch bekeken allicht nooit meer aandacht hadden voor maatschappelijke en morele thema's, maar tegelijkertijd zelden zo uitgedaagd werden om er meer in te beteken. Om het bétér te doen. Niet alleen in hun relatie tot medewerkers, maar ook naar een steeds ruimere groep van belanghebbenden die zich vaker en met luidere stem laten horen. *Onze economie moet duurzamer! De lucht schoner! Werk zinvoller! Organisaties menselijker! Ondernemingen meer geëngageerd en verantwoordelijker, ... We want more!* Ethiek – het doen en denken over goed en kwaad – verklaart niet al deze verzuchtingen, maar verschillende behoeften rond waarden en normen zijn er vaak wel onderliggend aan. De invloed van een moreel kritische samenleving op het handelen van bedrijven neemt toe.<sup>4</sup>

Dat vraagt onvermijdelijk ook meer keuzes van ondernemingen. Ook morele. Want hoe verenig je de belangen en hoge verwachtingen van verschillende partijen met economische doelstellingen zoals winstgevendheid? Onderliggend aan die verwachtingen speelt de vraag waar een orga-

nisatie verantwoordelijkheid voor hoort te nemen en waar deze eindigt. Dat is wat de ondernemer op de avond met Perel ter discussie stelde met zijn ietwat vermoeide vraag over hoever werkgevers moeten meegaan in al die persoonlijke verwachtingen van zijn personeel. Toch zullen we de wanhopige ondernemer moeten teleurstellen, vrees ik. De tijd van simpel is simpelweg voorbij. De omgeving waarin bedrijven vandaag opereren is complexer geworden. Meer regelgeving, een snelle evolutie van disruptieve technologieën zoals AI, geopolitieke veranderingen, een krappe arbeidsmarkt waarin talent een sterkere positie heeft en een diverser wordende samenleving. Die economische complexiteit leidt ook tot meer morele complexiteit. In welke mate draagt een bedrijf verantwoordelijkheid voor persoonlijke levensbehoeften van medewerkers? Hoe ga je verantwoord om met artificiële intelligentie en digitalisering? Welke positie neem je in ten opzichte van geopolitieke conflictvelden zoals Gaza of Oekraïne?

Van bedrijven wordt steeds vaker verwacht dat ze een positie innemen rond ethische thema's die op het eerste gezicht ver van hun kernopdracht liggen. Tot ze op hun bord komen via verzoeken van klanten, leveranciers of medewerkers. Bedrijven zijn meer dan ooit een morele actor in het publieke domein, omdat zij in hun keuzes een bepalende rol kunnen spelen in maatschappelijke kwesties zoals klimaatverandering, ongelijkheid of zelfs geopolitiek. Een voorbeeld hiervan is de invloed van de Zuid-Afrikaanse/Amerikaanse ondernemer Elon Musk op het verloop van de oorlog in Oekraïne. Aan het begin van de oorlog doneerde hij nog duizend van zijn Starlink satellieten aan het Oekraïense leger. Bij een droneaanval van dat leger in 2022 op de door Rusland bezette Krim kwam hij er dan weer hoogstpersoonlijk tussen door de satellieten uit te zetten. In zijn biografie beweerde hij dit te doen 'uit vrees voor een kernoorlog'.<sup>5</sup> Of neem ijsfabrikant Ben & Jerry's, momenteel deel van de Unilever groep. In juli 2021 kondigde het bedrijf bij monde van zijn twee joodse(!) oprichters aan niet langer ijs te zullen verkopen in bezette Palestijnse gebieden. Dit 'omdat het inconsistent is met de waarden van het bedrijf' (Ben & Jerry's, 2021).

De zakenwereld is steeds vaker een arena waarin ook maatschappelijke, morele en politieke thema's besproken en soms zelfs beslecht worden. Economische keuzes worden zo nog meer ook ethische keuzes, zelfs

ongewild zoals we zullen zien. Dit leidt ertoe dat ook bedrijven die het ethisch goed voor hebben toch voor lastige keuzes komen te staan. Omdat consensus over wat goed en kwaad is, veraf lijkt in een complexe samenleving. Serveert je bedrijfsrestaurant nog vlees terwijl het duurzaamheid vooropzet of laat je mensen de vrije keuze? Zet je volop in op digitale dienstverlening of bied je klanten die hier moeilijker in mee kunnen een alternatief? Sluit je samenwerking met de wapenindustrie uit of is het nu een morele plicht om te investeren in defensie? Wat betekenen de historische waarden van je onderneming in een cultureel diverse samenleving?

De morele lat komt voor bedrijven steeds hoger te liggen, omdat de samenleving zich om verschillende redenen moreel sensitiever opstelt. Ook naar ondernemingen toe. Goed zakendoen en 'goede zaken doen' gaan steeds meer hand in hand. Dit verhoogt de behoefte aan morele reflectie en competentie in de morele besluitvorming in organisaties. Waar vind je als onderneming tegenwoordig houvast in de omgang met morele keuzes en ethische dilemma's? Dit boek wil hier een antwoord op bieden door verder te kijken dan de klassieke antwoorden van codes, charters of compliance.

# Hoofdstuk 2:

## Intuïtie voor ambitie



Voor ik onderzoek wat bedrijfsethiek vandaag de dag vraagt, wil ik ook recht doen aan wat er al is en tonen waar we vandaan komen in de gestage, hobbelige evolutie van economische ethiek. Er gebeurt al heel wat. Kijk alleen al naar hoe ethische begrippen als *corporate values*, *corporate responsibility*, *stakeholderengagement* of *purpose* stilaan tot het standaardjargon van bedrijven horen (Eynikel, 2020). Bedrijven die enkel nog over aandeelhouderswaarde praten, zijn stilaan een minderheid. Heel wat bedrijven hebben nu morele codes of charters die richting moeten geven aan de morele koers van de onderneming. Toch volstaan die niet altijd zoals het verhaal van Annemie al duidelijk maakte, omdat de omgeving verandert en omdat die omgeving soms verwachtingen en vragen oproept waarin je moet kiezen.

Als morele waarden en normen in een situatie of keuze onverenigbaar zijn, is er sprake van een moreel dilemma. Dan raak je er niet altijd uit met rechtlijnige regels en codes. Het zijn situaties waarin je onvermijdelijk moet kiezen tussen waarden, bijvoorbeeld tussen controle en autonomie of tussen efficiëntie en menselijkheid. Al te vaak worden dilemma's aangepakt zoals andere managementproblemen: met ratio, plusjes en minnetjes en een berekend resultaat. Een rationele blik kan helpen om alle facetten van een dilemma goed in beeld te krijgen. Toch volstaat een louter rationele benadering niet altijd in ethische kwesties. We zullen zien dat die aanpak blind blijft voor andere, heel bepalende facetten van morele oordeelsvorming zoals intuïtie, gevoel en waardenbehoeften. Met dit boek wil ik niet beweren dat bedrijven het verstand voortaan opzij moeten zetten in de aanpak van bedrijfsethiek. Wel wil ik tonen dat als je de niet-rationele kant van morele kwesties negeert, je morele kwesties moeilijker zult herkennen én je ze moeilijker met zorgzaamheid en alle betrokkenheid kunt aanpakken. Bij een louter rationele ethiek beland je in een steriel gebeuren waaraan precies datgene ontbreekt waar morele opvattingen meestal van uitgaan: de onmiddellijke ervaringen van mensen met goed en kwaad.

Ook voor de Nederlandse journalist en historicus Rutger Bregman mag het allemaal wat meer zijn als het over ethiek en menselijke vooruitgang gaat. In zijn gelijknamige boek uit 2024 pleit hij voor meer morele ambitie in

werk en ondernemerschap.<sup>6</sup> Hij stelt dat we moreel ambitieuzer of idealistischer mogen zijn in professionele keuzes en dat we daarin efficiënter mogen denken.<sup>7</sup> Sterker nog, in de geschiedenis zijn grote morele verbeteringen zoals de afschaffing van de slavernij er gekomen door idealisme te koppelen aan ondernemerschap en groter denken. Ik ben het daarmee eens. Tegelijk wil ik met dit boek een stapje terugzetten. Want waarom zou je überhaupt efficiënt willen zijn rond ethische kwesties als je er niet wakker van ligt? Als het doel waarvoor je meer wilt doen je niet raakt? Wat ligt aan de basis van morele ambitie of idealisme? Een berekende keuze of het verlangen om iets ten goede te veranderen?

Dit boek richt zich op wat voorafgaat aan het denken over ethiek: onze morele gevoeligheid voor ethiek en het (unieke) menselijke vermogen om geraakt te worden, het vermogen om iets überhaupt als een morele kwestie te ervaren. Dat is de niet-rationele kant van ethiek. Ook de morele ambitie om goed te doen, begint bij een intuïtieve voorkeur over wat goed is en wat niet. Dat is een andere vorm van morele besluitvorming dan een rekensomethiek die optelt wat het meest oplevert voor zoveel mogelijk partijen. Maar voor we ons verdiepen in de werking van morele besluitvorming, start ik in deel II met een terugblik op de bijna natuurlijke samenhang tussen economie en ethiek. De 'economie van goed en kwaad' is eeuwenoud, zoals de Tsjechische econoom Tomas Sedláček het verband tussen beide beschreef in zijn gelijknamige boek (2012). Toch meen ik dat de overlap tussen beide domeinen groter, of op zijn minst complexer, geworden is door diverse maatschappelijke evoluties. In deel III bekijken we wat die veranderingen betekenen en waarom die een andere meer adaptieve aanpak van bedrijfsethiek vergen. En waarom die de behoefte aan competentie rond morele besluitvorming in organisaties verhogen. In deel IV zoem ik in op de moraalfilosofie en -psychologie en wat we daaruit kunnen leren voor morele besluitvorming in organisaties. In deel V staat de praktijk centraal. Aan de hand van praktijkvoorbeelden en methodieken vind je daar in 'de dilemmacirkel' een praktische leidraad over hoe om te gaan met waardendilemma's in een organisatiecontext.

Maar eerst dus, een stapje terug.



Hoe kunnen wij als bedrijf niet alleen rationeel maar ook vanuit morele gevoeligheid en intuïtie omgaan met ethische dilemma's?

Deel II:

De  
economie  
van goed  
en kwaad



*De liefde voor  
gelijkheid neemt  
voortdurend toe  
naarmate de  
gelijkheid zelf  
toeneemt, het  
groeit door wat  
het voedt.*

Alexis de Tocqueville,  
*Democracy in America*

# Hoofdstuk 3:

## De waarde van waarden