

# RIGHT WRONG

Inspiratienota 133  
oktober 2023

## SAMENVATTING

Deze inspiratienota zoomt in op de omgang met ethische keuzes in organisaties. Dat is nodig, want de morele lat komt voor bedrijven steeds hoger te liggen in een complexe, diverse samenleving die zich waardenbewuster opstelt in haar relatie tot organisaties. Zoals in consumptiegedrag of de keuze voor een werkgever.

Een missieverklaring of een waardencharter helpen richting te geven aan de morele koers van een organisatie, maar volstaan niet wanneer waarden in conflict komen. Wanneer ethische waarden in een situatie of keuze onvermijdelijk zijn, is er sprake van een moreel dilemma. Het zijn situaties waarin je onvermijdelijk moet kiezen tussen waarden, zoals tussen duurzaamheid en rentabiliteit.

Al te vaak worden dilemma's op een louter rationele manier aangepakt. In deze nota presenteren we een model dat ook de rol van intuïties en emoties in acht neemt in de omgang met morele oordeelsvorming.

## Omgaan met dilemma's Bedrijfsethiek tussen begrip en buikgevoel

### 1. De ethisering van economie en samenleving

Weinig bedrijven zijn zo verweven met de Amerikaanse markt en cultuur als The Walt Disney Company. Toch viel dit honderdjarige bedrijf — en de grootste werkgever van de staat Florida — uit de gratie bij Republikeinse politici. Het conflict gaat over de controversiële 'Parental Rights in Education Bill', ook bekend als de 'don't say gay bill'. Deze verbiedt lagere scholen in Florida om over seksuele oriëntatie en genderdiversiteit te spreken. Disney legt in zijn producten en animatieverhalen de laatste jaren echter de nadruk op het belang van diversiteit en 'jezelf kunnen zijn'. Vele medewerkers verzochten de bedrijfstop daarom om zich uit te spreken tegen de wet. In eerste instantie hield toenmalig CEO Bob Chapek zich op de vlakte onder het mom van 'neutraliteit'. Maar die passieve houding werd ook als een morele positie van goedkeuring gezien. Na herhaaldelijk protest sprak Disney zich toch uit tegen de wet. Meer nog, het huis van Mickey Mouse zou zich voortaan *tot doel stellen* om de wet te laten intrekken (verklaring The Walt Disney Company, maart 2022, onze benadrukking).

Dat een entertainmentbedrijf een positie inneemt in een politiek debat over seksuele opvoeding in het onderwijs illustreert hoe ver de morele spanwijdte van een onderneming vandaag kan reiken. Nochtans is de overtuiging dat ondernemingen een morele verantwoordelijkheid dragen allesbehalve nieuw. Al 18 eeuwen voor Christus schreef de Babylonische koning Hummarabi voor dat bouwers verantwoordelijk zijn voor de veiligheid van de werkenden (Jeurissen, 2009).

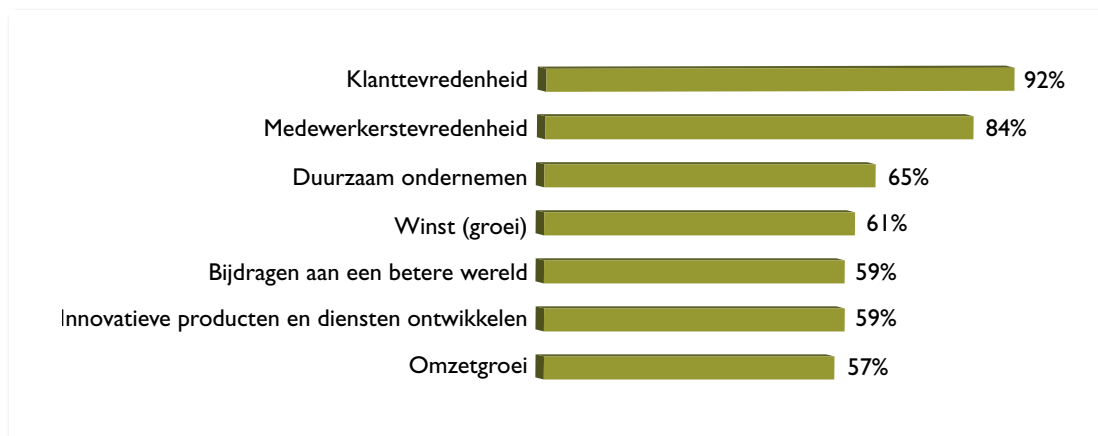
Toch zijn de morele verwachtingen ten aanzien van ondernemingen vandaag nog van een andere orde. Morele verantwoordelijkheid ontstaat wanneer je handelingen een impact hebben op anderen. In bedrijfscontext gaat ethisch handelen dan over de mate waarin ondernemingen verantwoordelijkheid nemen over de effecten van hun handelingen op anderen (Jeurissen et al, 2009). In een complexe, geglobaliseerde wereldeconomie zijn die 'anderen' alleen maar toegenomen. Een groeiend aantal belanghebbenden

**Een groot deel van de bevolking vandaag wil dat bedrijven actief bijdragen aan een betere samenleving in plaats van die enkel zo weinig mogelijk te schaden.**

verwacht vandaag van ondernemingen dat ze oog hebben voor hun noden en voor maatschappelijke waarden die — zoals de Disney-case aantoont — soms behoorlijk ver buiten het economische productieproces vallen.

Na de financiële crisis van 2008 is een kentering merkbaar in de verwachte morele ambitie van bedrijven. Studies tonen hoe een groot deel van de bevolking vandaag wil dat bedrijven actief bijdragen aan een betere samenleving in plaats van die enkel zo weinig mogelijk te schaden. Men wil geëngageerd ondernemerschap waarin economische waardecreatie ook bijdraagt aan het algemeen belang. Zoals in het aanpakken van klimaatverandering, ongelijkheid of discriminatie. Bedrijven genieten vandaag zelfs meer vertrouwen in het kunnen aanpakken van deze maatschappelijke uitdagingen in vergelijking met overheden of ngo's (Edelman Trust Barometer, 2023).

Steeds meer bedrijven expliciteren vandaag een morele of maatschappelijke ambitie onder de noemer 'purpose'. Hiermee trachten ze hun economische activiteiten in te bedden in een ruimere doelstelling die de eigenbelangen overstijgt. Niet aandeelhouderswaarde maximaliseren maar het bijdragen aan een beter leven (Umicore) of het redden van de planeet (Patagonia) vormen het hogere doel.<sup>1</sup> Een studie van ETION in 2019 toont dat dit 'hogere-doel-denken' zich ook in de bestuurskamers van de Belgische bedrijfswereld heeft genesteld. Gevraagd naar de belangrijkste doelstellingen in hun organisatie staat winst (61%) slechts op de vierde plaats en nagenoeg even hoog als 'bijdragen aan een betere wereld' (59%, zie figuur 1). Duurzaamheid en medewerkerstevredenheid scoren zelfs een pak hoger dan winst maken.



**Figuur 1:** Welke doelen streven bedrijven in België na? (% = antwoorden 'zeer belangrijk')

Bron: onderzoek ETION & Acerta (Eynikel, 2019)

Nu is het oppassen geblazen wanneer commerciële spelers met hun diensten de wereld beloven te redden. Er zijn genoeg voorbeelden van windowdressing of purpose-washing waarin de waarden niet meer dan een laagje moreel vernis blijken te zijn. Maar dat deze laagjes morele vernis überhaupt bestaan of nodig blijken, vertelt ook iets over de verschuivende verwachtingen die de samenleving heeft van ondernemingen. Ze illustreren op zijn minst dat de buitenwereld wakker ligt van de morele praktijken van ondernemingen.

<sup>1</sup> De missie van Umicore en Patagonia luiden respectievelijk 'To develop, produce and recycle materials for a better life' en 'We're in business to save our home planet'.

Dat bedrijven hun doelstellingen verruimen naar morele en maatschappelijke kwesties gaat gepaard met een ruimere ethische evolutie. Heel wat zaken die voorheen moreel niet ter discussie stonden, zoals bv. vlees eten, vliegen of stereotyperend taalgebruik, doen dat vandaag wel. Het morele domein deint als het ware uit. Moraalfilosoof prof.em. Antoon Vandevelde (KU Leuven) omschreef deze tendens naar meer moreel bewustzijn over ons handelen als de ethisering van de samenleving. 'Duizenden zaken die vroeger onproblematisch waren, hebben nu een ethische betekenis gekregen' (De Standaard, 7 oktober 2017). Voor sommigen is deze evolutie problematisch als bron van vingerwijzende moralisering en polarisering. Voor anderen is het positief dat mensen uit eigen overtuiging het goede proberen te doen en zo een hefboom zijn voor maatschappelijke verandering zonder overheidstussenkomst.

Dit fenomeen van ethisering gaat niet voorbij aan ondernemingen. Een onderneming is een soort minisamenleving waar, in de keuzes die werknemers of klanten maken, maatschappelijke waarden en ethische voorkeuren binnensijpelen. Zo geeft een meerderheid van de consumenten, werknemers en investeerders aan merken of bedrijven te kiezen of te mijden op basis van overeenstemming met de eigen waarden en overtuigingen (zie figuur 2). Een groeiend aandeel cruciale belanghebbenden bepaalt zo op morele grond de zogenaamde 'social license' van bedrijven. Dat is 'de perceptie van belanghebbenden dat een bedrijf of industrie zich op een eerlijke, passende en vertrouwenwekkende manier gedraagt' (Perez et.al., 2022). Bedrijven hebben die sociale goedkeuring nodig om op lange termijn succesvol te blijven. Moraliteit stuurt zo in toenemende mate de (arbeids)markten aan.

Goed ondernemerschap vraagt dus steeds meer ook het goede doen. Wat is het goede? In een geïndividualiseerde en diverser wordende maatschappij is het antwoord op die vraag er niet eenvoudiger op geworden. De som van méér (diverse) partijen die méér opkomen voor hun belangen en waarden, is méér morele complexiteit. Goed doen voor iedereen is niet eenvoudig als de verwachtingen torenhoog en soms tegengesteld zijn. Voor organisaties wordt het daarom almaar belangrijker om wat zij moreel nastreven, zoals hun waarden en maatschappelijke doelstelling, kenbaar te maken en een positie in te nemen ten aanzien van morele verwachtingen. Dat vraagt van bedrijven vaardigheid in morele besluitvorming en in de omgang met waardenconflicten.

---

**Heel wat zaken die voorheen moreel niet ter discussie stonden, doen dat vandaag wel.**

---

**Figuur 2:** Waardengedreven stakeholders in 27 landen (% = akkoord)  
Bron: Edelman Trust Barometer 2022 & 2023



### Het morele smaakpalet

Moraalpsycholoog Jonathan Haidt onderzocht de oorsprong en werking van morele oordelen en waarom die verschillen tussen mensen (Haidt, 2012).

In diverse internationale experimenten rond taboes stelde hij vast dat de meeste mensen morele opvattingen hebben zonder dat ze daar altijd rationele argumenten bij hebben. Hij concludeert dat morele oordelen in de eerste plaats gebaseerd zijn op sociaal gevormde intuïties en buikgevoel, in plaats van op rationele argumentatie. We voelen sneller aan of iets goed of fout is, dan dat we dat besluiten op basis van redeneringen. Die intuïties zijn sterk beïnvloed door onze sociale omgeving en de daarin heersende waarden en normen.

Haidt vergelijkt onze morele verschillen met een smaakpalet. Mensen beschikken over dezelfde zes smaakreceptoren, maar we vinden daarom niet alles even lekker. Op dezelfde manier beschikken mensen intuïtief over een set van zes universele morele smaakpatronen, maar delen we niet dezelfde morele voorkeuren. Zo hechten conservatieven meer belang aan hiërarchie en loyaliteit, waar progressieven veel gevoeliger zijn voor autonomie en zorgzaamheid.

## 2. Ethiek: hoofd versus hart

Omgaan met morele complexiteit en de bijhorende dilemma's vraagt een vaardigheid in morele oordeelsvorming. Maar hoe ontstaan morele oordelen überhaupt?

In het westerse denken is het antwoord op die vraag vaak: ons verstand. Volgens de Griekse wijsgeer Plato (5<sup>de</sup>-4<sup>de</sup> eeuw v.C.) volgde het goede doen uit het goede kennen. De rede en niet aardse passies of emoties zetten ons op weg naar het goede. Dat beter *denken* tot beter *doen* leidt, leeft ook vandaag nog. Bijvoorbeeld bij utilitaristische denkers als bio-eticus Peter Singer of aanhangers van het Effectief Altruïsme, een initiatief dat een rationele en *evidence-based* aanpak voorstaat in het omgaan met goede doelen.<sup>2</sup>

Maar er zijn ook andere geluiden. De Schotse verlichtingsdenker David Hume haalde in de 18<sup>de</sup> eeuw de rede van haar voetstuk als het op ethische kwesties aankomt. De rede onderscheidt waarheid van onwaarheid, maar ligt niet aan de bron van wat we moreel goed of kwaad vinden. *'Reason is, and ought only to be the slave of the passions'* klinkt het in zijn *Theory of Human Nature* (1740). Recenter psychologisch onderzoek wijst uit dat we inderdaad niet te veel moeten vertrouwen op het verstand als het op moreel gedrag aankomt. Eén opvallend onderzoek toonde bijvoorbeeld dat hoogleraren moraal-filosofie — die toch bij uitstek over moreel redeneervermogen horen te beschikken — niet deugdzamer handelen dan hoogleraren uit andere vakgebieden (Schwitzgebel, 2009).

Recenter onderzoek toont dat cognitie en intuïtie beide een rol spelen in de omgang met morele besluitvorming (Vangronsveldt & Marichal, 2014). Toch is de rol van intuïties niet te onderschatten, zoals het werk van moraalpsycholoog Jonathan Haidt aantoont (zie kaderstuk hiernaast). Zijn onderzoek wees uit dat sociaal bepaalde intuïties primeren in wat we als moreel goed of fout beschouwen. In taboes, zoals incest of de omgang met de dood, tonen deze intuïties zich het duidelijkst. Dat je bijvoorbeeld doden begraaft of niet zomaar over een vlag loopt, zijn geen rationele beslissingen, maar rituele praktijken die ingebed zijn in emotioneel en moreel geladen intuïties. Bijvoorbeeld over menselijke waardigheid of patriotisme. Moraalfilosoof Herman De Dijn (KU Leuven) stelt daarom dat ethiek, in tegenstelling tot wetenschap, een 'intuïtief, doorleefd weten is van goed en kwaad'. Deze praktische vorm van weten komt voort uit een samenspel van emotie, cultuur, collectieve verbeelding en 'common sense'. Naar David Hume beschouwt De Dijn ethiek daarom in de eerste plaats als een product van het hart (De Dijn, 2017).

Tegelijk illustreert de hierboven geschetste evolutie van de ethisering van economie en samenleving het toegenomen belang van morele intuïties en verwachtingen in de relatie tussen bedrijven en hun belanghebbenden. Steeds meer belanghebbenden geven via hun gedragingen expliciet uitdrukking aan hun morele intuïties. Zoals in merken die ze al dan niet aankopen omwille van ethische overtuigingen. Het impliceert dat ondernemingen bedrijfsethiek niet louter rationeel moeten benaderen, maar ook oog moeten hebben voor de onderliggende morele intuïties.

Emotie en intuïtie ontbreken echter in de vaak rationele managementaanpak van bedrijfsethiek. Zo proberen veel organisaties op ethische kwesties te anticiperen met het

<sup>2</sup> Zie bijvoorbeeld het blogartikel 'Meer liefdadigheid. Pleidooi voor meer rationeel altruïsme' van moraal-filosof Maarten Boudry (UGent), [www.maartenboudry.be](http://www.maartenboudry.be), 5 november 2022.

opstellen van charters of ethische codes die voorschrijven wat wel en niet kan of met beloftes op de lange termijn. Deze bewijzen hun waarde in voorspelbare omstandigheden of wanneer het onderscheid tussen goed en kwaad duidelijk is (bijvoorbeeld het naleven van wettelijke voorschriften). Ze volstaan daarentegen zelden in grijze zones waarin het onduidelijk is wat wel en niet kan of wanneer het blindelings volgen van starre voorschriften zelf morele spanning oplevert. Morele dilemma's zijn dermate situationeel en vaak gekenmerkt door menselijke emoties als kwetsbaarheid of angst, dat een louter rationele aanpak wringt. De fictieve cases van BlitzCar en FixAll maken dat duidelijk (zie kaderstukken p.5 en p.6).

### 3. Waardendilemma's: drie benaderingen

Morele dilemma's zijn situaties waarin iemand in een morele keuze verschillende handelingsopties heeft en waarbij elke optie negatieve gevolgen heeft. Elke handeling levert potentieel schade op aan minstens één partij of iets waaraan iemand waarde hecht. Morele dilemma's gaan dus in de eerste instantie over het afwegen van waarden. In de BlitzCar-case is dat bijvoorbeeld 'menselijke waardigheid' vs. 'zorgzaamheid voor het team'. Bij FixAll liggen onder meer 'eerlijkheid' vs. 'overleven' in de balans.

De cases van BlitzCar en FixAll tonen ook een verschil in hoe morele dilemma's ontstaan. In het eerste geval gaat het dilemma om een *kennisprobleem*. De betrokkenen willen wel goed doen, maar men weet niet wat het beste is. Men wil zowel een trouwe, maar verzwakte medewerker respecteren als zorgzaam omgaan met het team dat een hoge werkdruk ervaart. Bovendien is er de onzekerheid over het resultaat van de handelingsopties. De onzekere uitkomst van elke optie draagt bij aan de aard van het dilemma. In het tweede geval ontstaat het dilemma door een *wilsprobleem*. Juridisch is het wel duidelijk dat je geen vertrouwelijke informatie over concurrenten mag delen bij een aanbesteding. Maar de verleiding om het toch te doen, is groot. Je kan er zelfs morele argumenten voor aanhalen zoals het behoud van werkzekerheid voor je werknemers.

In de moraalfilosofie vind je verschillende theorieën over de omgang met ethische dilemma's. We beperken ons hier tot drie grote benaderingen. In het **utilitarisme**, waarvan Jeremy Bentham en John Stuart Mill grondleggers waren, staan de gevolgen van een handeling centraal. Goed is wat netto het beste resultaat oplevert voor zoveel mogelijk mensen, ongeacht wat daarvoor nodig is. BlitzCar zou utilitaristisch kunnen argumenteren dat de negatieve gevolgen van een ontslag voor Jos en zijn familie niet opwegen tegen het voordeel voor het bedrijf, het team en de klanten.

In de **deontologie** ligt de nadruk op het morele karakter van de handeling zelf en de mate dat die aan deontologische principes beantwoordt. Bijvoorbeeld de Rechten van de Mens. De plichtethiek van verlichtingsdenker Immanuel Kant is hier een bekend voorbeeld van. Het Kantiaanse principe stelt onder meer dat je handelen maar goed is als je kan willen dat dit veralgemeend wordt tot een universele wet. Toegepast op de FixAll-case wordt het voor de aannemer dan moeilijk. Je kan niet profiteren van voorkennis en tegelijk willen dat concurrenten die kennis ook hebben.

Een derde benadering is de **deugdenethiek** die teruggaat op het denken van Aristoteles (4<sup>de</sup> eeuw v.C.). Hierin draait het om het cultiveren van deugden of karaktereigen-

#### BlitzCar

BlitzCar is een verdeler van premium automerken. Het familiebedrijf van drie generaties staat gekend als een werkgever die zorgzaam omgaat met de medewerkers. Het verloop is er beduidend lager dan elders in de sector. Sommige medewerkers zoals Jos, een goed presterende verkoper en graag geziene collega, werken er al bijna heel hun carrière. Wanneer Jos een kankerdiagnose krijgt, komt dit zwaar aan in heel het bedrijf. Gelukkig kan hij na een lange revalidatieperiode terugkeren. Maar dat loopt niet zoals verwacht. Jos maakt regelmatig fouten. Collega's moeten bijspringen. De resultaten van zijn werk liggen ook opmerkelijk lager dan voor zijn ziekte. Het management voelt dat er iets moet gebeuren.

### FixAll

FixAll is een aannemersbedrijf dat meedingt naar een openbare aanbesteding voor een sportcomplex. Ze hebben het niet gemakkelijk. Als de aanbesteding niet wordt gehaald, moeten ze mogelijk personeel laten gaan. Een neef van de aannemer werkt bij de betrokken overheidsdienst en heeft inzicht in de ingediende offertes. FixAll heeft zijn offerte nog niet verstuurd. De aannemer ontmoet zijn neef toevallig op een privéfeest. De neef vraagt of hij eens moet polsen naar de inhoud van de reeds ingediende offertes. De aannemer voelt zich ongemakkelijk bij de vraag, maar twijfelt. Voorkennis zou een groot verschil kunnen maken om de opdracht binnen te halen.

schappen. Hiermee wordt in dilemma's gezocht naar 'het juiste midden' tussen waarden of belangen. Een handeling is goed wanneer deze voortkomt uit positieve karaktertrekken of deugden zoals rechtvaardigheid, integriteit of wijsheid waarmee het dilemma wordt benaderd. De morele kwaliteit van een handeling ligt dan noch in de gevolgen, noch in de gehanteerde deontologische principes, maar in de intentie van de persoon die ze uitvoert. De deugdenethiek biedt dus meer flexibiliteit dan de rekensomethiek van het utilitarisme (wat heeft het meeste positieve gevolgen?) en de deontologie (wat zeggen de regels?). In de BlitzCar-case zou het bedrijf ervoor kunnen kiezen om de mensgerichtheid van het bedrijf voorop te stellen en Jos zoveel mogelijk proberen te ondersteunen in het behoud van zijn werk, zolang dit de draagkracht van de organisatie niet overstijgt.

De flexibiliteit van de deugdenethiek biedt volgens ons een goed vertrekpunt voor de omgang met dilemma's in de complexe context waarin bedrijven vandaag opereren. Harde regels of pure gevolgsom berekening bieden weinig uitsluitsel wanneer wat goed is en wat niet op zijn minst ambigu is. Bovendien houden regels en berekening geen rekening met de soms sterke morele intuïties die er leven ten aanzien van een dilemma. Zoals de sterke verwantschap onder collega's of boosheid over onrechtvaardigheid. Emoties zijn vaak verkliekers van de waarden die men écht gerespecteerd wil zien. In het vooropstellen van leidende bedrijfswaarden kan je een vorm van deugdenethiek herkennen, waarbij de waarden fungeren als intuïtief na te streven 'bedrijfskarakterdeugden' voor wie deel uitmaakt van het bedrijf. Een waardengedreven kijk op dilemma's neemt het intuïtieve, emotioneel geladen karakter van morele dilemma's als vertrekpunt voor de omgang ermee.

## 4. Een intuïtieve aanpak van waardendilemma's

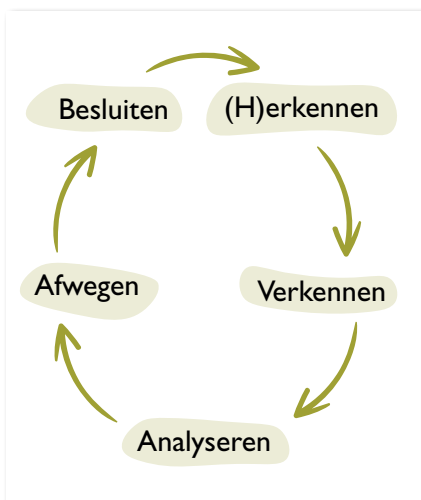
We presenteren hier een aanpak die teams en organisaties in dialoog helpt te gaan rond morele dilemma's en inzicht helpt te krijgen in de onderliggende waarden en intuïties. We bouwen daarbij voort op bestaande intervisiemethodes rond dilemmadenken, zoals onder meer van Jacques Graste (2003) en Koen De Vidts (2022). Maar omdat ethiek zoals steeds een spel van ratio en buikgevoel is, hebben we hieraan een aantal stappen en vragen toegevoegd die expliciet ruimte geven aan de intuïtieve kant van ethiek. Zoniet vervallen we toch weer in een vorm van rationeel utilitarisme, waarbij het omgaan met dilemma's neerkomt op de optelsom van de pro's en contra's.

Het model bevat 5 stappen (zie figuur 3):

1. Het (h)erkennen van dilemma's.
2. Het feitelijk verkennen van een dilemma.
3. Het analyseren van een dilemma op betrokkenen, waarden & normen.
4. Het afwegen van argumenten in een dilemma.
5. Het besluiten en omkaderen van de beslissing.

### 4.1 Dilemma (h)erkennen

Een situatie of keuze is maar een moreel dilemma als ze ook als een *morele* keuze ervaren wordt. Dat betekent dat er in de keuze voor het ene of het andere een morele spanning wordt *ervaren*. Hoewel die spanning soms volgt uit het doordenken op een situatie, is het ervaren van zo'n spanning geen rationeel proces. Zoals Jonathan Haidt



**Figuur 3:** Omgaan met waardendilemma's

Bron: ETION

aantoonde, hebben mensen meestal al een moreel oordeel voor ze over de argumenten hebben nagedacht (zie kaderstuk p.4).

Een dilemma herkennen begint dan ook bij het detecteren waar er morele spanning zit in een situatie of keuze. In onderstaand kaderstuk geven we enkele vragen mee die je op weg kunnen zetten naar het herkennen van morele spanningen in een organisatie-context. Het zijn vragen die onze morele voelsprietten prikkelen. Ze peilen naar situaties of keuzes waarbij er mogelijk een ongemak wordt ervaren bij het handelen van of in de organisatie. De uitnodiging zit hem erin dat ongemak niet weg te duwen maar het net als een indicator te zien van waar moreel bewust handelen nodig is.

---

***Een dilemma herkennen begint bij het detecteren waar er morele spanning zit in een situatie of keuze.***

---

Als het antwoord op een of meer vragen bevestigend is, is er mogelijk sprake van een moreel dilemma. Dat betekent niet noodzakelijk dat de onderneming in de fout gaat, wel dat de situatie niet louter als een operationele of zakelijke beslissing kan worden benaderd. Het ongemak geeft aan dat de situatie een emotionele lading heeft die mogelijk een spanning verradert tussen bepaalde morele intuïties en hoe het eraan toegaat in de onderneming. Alvorens de rationele bril op te zetten in de verdere analyse van een dilemma, is het belangrijk deze morele spanning ruimte te geven en deze zo ook te *erkennen*. Alleen zo kunnen we in de volgende stappen voldoende begrijpen wat er op het spel staat: waarden, schade, gevoeligheden,... Wanneer morele spanning niet gezien of geuit mag worden, riskeert de organisatie hier de gevolgen van te dragen. Zoals zelfcensuur onder medewerkers die hun morele bezwaren gaan inslikken.

#### **Dilemmaherkenning**

- Zijn er momenten geweest waarop je het gevoel had dat je persoonlijke waarden in conflict waren met bepaalde beslissingen of acties van deze organisatie?
- Over welke situatie of beslissing op het werk heb je wakker gelegen of twijfel je nog steeds?
- Elke onderneming heeft een positieve en een negatieve impact. Waar ervaar je een disbalans in de verhouding tussen de positieve en negatieve impact van deze organisatie?
- Stel dat je morgen de meest benadeelde persoon bent van de keuzes die onze organisatie vandaag maakt. Wat zou je dan hopen dat er nu gebeurt? Stemt dit overeen met wat we vandaag doen?
- Welke beslissing of actie van deze organisatie zie je liever niet in de krant staan?
- Denk aan iemand die je moreel hoog inschat. Hoe zou deze persoon kijken naar onze organisatie?

## **4.2 Dilemma verkennen**

Eens de morele spanning benoemd en erkend is, kan de rationele bril helpen om voorbij de emotionele lading, de feiten achter het dilemma te bestuderen. Elk detail telt in deze fase, want deze kunnen zeer bepalend zijn voor het beoordelen ervan. Kleine details kunnen een grote rol spelen in de finale besluitvorming.

Stel dat in het voorbeeld van FixAll de neef de informatie over andere offertes aanbodt omdat hij weet heeft van prijsafspraken tussen een andere bieder en de ambtenaar die de aanbesteding overziet. Verandert dit je intuïtieve aanvoelen van de zaak? Dat is goed mogelijk. In de kern van de zaak gaat het nog steeds over het al dan niet doorspelen van

vertrouwelijke informatie in het eigen voordeel. Maar er komt nu ook het element rechtvaardigheid en *fairness* bij kijken.

In de dilemmaverkenning is het daarom belangrijk alle feiten op een rijtje te zetten. Hoe rijker de kennis over wat er gebeurt, hoe minder de omgang met het dilemma een louter kennisprobleem wordt.

### Dilemmaverkenning

- Wat gebeurde er precies toen je een dilemma ervaarde? Wat ging hieraan vooraf?
- Wie was erbij toen het dilemma ontstond?
- Wat werd er juist (niet) gedaan en gezegd?
- Op welk punt ontstond er een keuze met morele consequenties? (= het hittepunt van het dilemma)
- Wat waren op dat moment de onverenigbare opties? (bv. iemand al dan niet ontslaan)
- Wat is de mogelijke schade van elke optie?

### 4.3 Dilemma analyseren

Om een goede afweging te kunnen maken tussen wat doorweegt in een dilemma, is het belangrijk een goed beeld te hebben van wat er in de balans ligt. We wezen er al op dat dilemma's situaties van botsende waarden en normen zijn. Een dilemma-analyse bestaat erin die te detecteren en in kaart te brengen wat er voor wie van (moreel) belang is. Het is belangrijk hierbij het verschil tussen waarden en normen helder te hebben, zoals ook samengevat in figuur 4 (Jeurissen, 2009).

**Waarden** zijn doelen. Ze zijn het antwoord op de vraag wat we belangrijk vinden. Op persoonlijk vlak zijn het duurzame overtuigingen of idealen die we nastreven omdat we ze belangrijk vinden voor een waardevol leven. Zoals vriendschap, schoonheid of eerlijkheid. Waarden kan je ook warm noemen. Ze geven betekenis aan het leven en maken ons gelukkig wanneer we ze kunnen beleven. Ook ondernemingen hebben waarden als leidende beginselen die de leden ervan binden omdat ze deze impliciet of expliciet samen nastreven. Waarden zijn echter ook heel algemeen zonder concrete invulling. Ze worden maar echt richtinggevend in de bijhorende normen.

**Normen** zijn middelen om waarden om te zetten in concrete keuzes. Ze zijn het antwoord op de vraag wat we moeten doen omdat we bepaalde waarden belangrijk vinden. Bijvoorbeeld het voornemen om regelmatig te sporten omdat je gezondheid belangrijk vindt. In organisaties vind je normen terug in de (on)uitgesproken gedragsafspraken die er gelden. Bijvoorbeeld of er al dan niet getrakteerd wordt als een collega verjaart. Of dat een klant binnen de 24 uur een antwoord moet hebben bij vragen. Normen zijn eerder koel. Het zijn formele afspraken die maar betekenis hebben vanuit de achterliggende waarden.

Achter eenzelfde waarde kunnen verschillende normen schuilgaan. Zo kan een waarde als *samenwerking* voor de ene betekenen dat je alles samen hoort te beslissen en voor de ander dat ieder zijn aandeel doet en de leider beslist. Zeker in organisaties is het daarom belangrijk de normen achter de geformuleerde waarden te expliciteren.

---

**Zeker in organisaties is het belangrijk de normen achter de geformuleerde waarden te expliciteren.**

---



Waarden	Normen
Wat vinden we belangrijk?	Wat moeten we doen?
Doelen	Middelen
Motiverende kracht (idealen)	Bindende kracht (richtlijn)
Algemeen	Specifiek
Warm inspirerend	Koel normerend
Stuurloos zonder normen	Betekenisloos zonder waarden

Een zorgvuldige omgang met waardendilemma's vraagt dat zowel de 'warme waarden' als 'koude normen' een plaats hebben en duidelijk zijn. Zoniet kan je geen zorgvuldige afweging maken over wat aan de orde is. Hier kunnen intuïties en emoties als morele voelsprietten de weg wijzen. Zoals naar wat echt telt voor elk van de betrokkenen (kolom 4 in figuur 5). Toegepast op het voorbeeld van BlitzCar zou dit een mogelijke dilemma-analyse kunnen zijn.

**Figuur 4:** Verschil waarden en normen  
Bron: ETION naar Jeurissen et. al, 2009

Belanghebbende	Waarde	Norm	Emotie
Jos	Loyaliteit	'Loyale medewerkers laat je niet in de steek als ze ziek zijn.'	Trouw, afwijzing, angst, verdriet
	Collegialiteit	'Je mag collega's niet tot last zijn.'	Schaamte
Team	Rechtvaardigheid	'Een team moet niet opdraaien voor de fouten van anderen.'	Verontwaardiging, angst
	Collegialiteit	'Een hecht team springt in voor elkaar.'	Vriendschap, waardering
Management	Respect	'Trouwe medewerkers ondersteun je bij ziekte.'	Waardering, eergevoel
	Professionaliteit	'Klanten horen de beste service te krijgen.'	Trots, angst
	Teamgeest	'Het team mag niet te veel lijden onder de fouten van één individu.'	Angst, boosheid, vermoeidheid
Gezin Jos	Respect	'De verdienste van een trouwe medewerker verdient erkenning.'	Eergevoel, angst, boosheid

De dilemma-analyse in figuur 5 toont dat er verschillende waarden en normen kunnen spelen bij eenzelfde partij. Soms zelfs tegenstrijdige. Daarnaast toont deze analyse dat eenzelfde waarde — bijvoorbeeld respect of collegialiteit — een verschillende invulling kan krijgen per betrokkene. Precies hierom is het zo belangrijk een zo scherp mogelijk beeld te krijgen van alle betrokkenen en hoe ze zich tot het dilemma verhouden. Ook op intuïtief niveau. Dezelfde case kan een heel andere uitkomst hebben wanneer de betrokkenen er individueel andere waarden en normen op nahouden.

**Figuur 5:** Dilemma-analyse case BlitzCar  
Bron: ETION

#### 4.4 Afwegen

Met de kennis uit de voorgaande fases voorhanden kunnen we de handelingsmogelijkheden afwegen ten opzichte van de morele argumenten en intuïties. De afweging bestaat uit twee onderdelen:

*Wat zijn de handelingsopties?*

Voor het verkennen van de handelingsopties kan het verrijkend zijn om het dilemma voor te leggen aan niet-betrokken partijen, bijvoorbeeld in een intervisiegesprek. Neutrale partijen kunnen zich over de morele kwestie buigen zonder dat eigen belangen gaan doorwegen in het argumentatieproces.

In de BlitzCar-case kunnen dit voorbeelden zijn van mogelijke handelingen in het dilemma:

1. Het team de mindere resultaten van Jos laten compenseren.
2. Investeren in ondersteunende begeleiding van Jos en nadien evalueren.
3. Het takenpakket van Jos herzien.
4. Jos eervol zijn ontslag geven.

*Welke morele argumenten en intuïties wegen door in het evalueren van de handelingsopties?*

1. Welke rationele argumenten zijn er ten aanzien van de handelingsopties: verwachte gevolgen, bestaande regels, pro's en contra's,...?
2. Hoe wordt elke optie aangevoeld door diegenen die een beslissing moeten nemen?
3. Welke handelingsopties leunen het dichtst aan bij de organisatiewaarden?
4. Wat overheerst in de balans tussen rationele en intuïtieve argumenten?

In de afweging is het belangrijk om opnieuw voldoende ruimte te geven aan het intuïtieve aanvoelen van elke optie. Deze expliciet bespreken kan volstaan. Mits voldoende openheid en veiligheid in het team kunnen ook alternatieve methodes klaarheid helpen scheppen. Een ruimtelijke opstelling bijvoorbeeld kan een representatie maken van hoe elkeen (letterlijk) staat ten opzichte van het dilemma en wat ieder daarbij voelt. Opstellingswerk kan helpen intuïtieve voorkeuren aan de oppervlakte te krijgen en te verbinden met rationele argumenten (zie bv. Bailleur et.al, 2023).

#### Dilemma-afweging

Hoe zou jij handelen in deze situatie en waarom?

- Ik kies voor: ... [handelingsoptie]
- omwille van: ... [waarde/norm]
- ondanks de schade aan: ... [schade aan waarde/norm/betrokkene]
- met volgende omkadering: ... [wat schade helpt beperken of legitimeren]

Bron: naar van Dartel & Morelwijk (2013)

---

**In de afweging is het belangrijk om voldoende ruimte te geven aan het intuïtieve aanvoelen van elke optie.**

---

In het kaderstuk op pag.10 vind je een mogelijke gespreksstructuur die een team helpt de verschillende handelingsmogelijkheden te koppelen en af te wegen. Het koppelt elke handeling expliciet aan een waarde of norm die men (intuïtief) wil laten primeren ondanks de bijhorende schade die dit met zich meebrengt. Het is belangrijk die schade ook te benoemen in de argumentatie. Ten eerste omdat je zo de schade erkent bij de betrokkenen. En ten tweede omdat je alleen door deze te erkennen, begeleidende maatregelen kan verkennen die deze schade helpen beperken.

#### 4.5 Besluiten

De laatste fase in de omgang met een dilemma bestaat uit het nemen van een moreel besluit en de omkadering ervan. Om tot een definitief besluit te komen, is het aangewezen dat iedereen die mee de beslissing neemt, aangeeft waar voor hem of haar het morele zwaartepunt ligt. Welke waarde/norm of welke morele intuïtie hoort de organisatie het meeste gewicht te geven in haar beslissing, rekening houdend met alle betrokkenen? Zowel de gevolgen van elke handelingsoptie voor de betrokkenen, de organisatiewaarden als intuïtieve zwaartepunten kunnen hierbij leidend zijn.

Omdat een echt dilemma quasi altijd met schade gepaard gaat voor minstens één partij, toont een zorgzame omgang met een dilemma zich in de mate dat deze schade niet alleen erkend wordt, maar in de mate van het mogelijke ook beperkt of omkaderd wordt. Die omkadering kan bestaan in verzachtende maatregelen ten aanzien van de 'verliezers' in een dilemma, zoals bijvoorbeeld een financiële compensatie. Maar ook in een zorgvuldige communicatie over het besluit naar alle betrokkenen toe. In het voorbeeld van BlitzCar kan de beslissing om Jos aan de slag te houden, omkaderd worden met extra ondersteuning van het team dat met hem samenwerkt. En met een heldere uitleg over waarom voor deze beslissing gekozen werd ondanks de neveneffecten.

### 5. Conclusie

We hebben aangetoond dat de morele verwachtingen naar bedrijven toe danig zijn toegenomen. Dit confronteert ondernemingen met meer en complexere ethische keuzes. Ook werd duidelijk dat een louter rationele managementaanpak van morele keuzes niet volstaat. Moraliteit is in de eerste plaats een zaak van het hart, gevoed door emotie en morele intuïties. De voorgestelde aanpak van morele dilemma's biedt hierop een antwoord, door zowel rationele als intuïtieve aspecten te betrekken in de morele besluitvorming.

#### Referenties

BAILLEUR, P. & MEULMEESTER, A. (2023), *Navigate. Een gids voor leiders in complexe tijden*, Leuven: LannooCampus.

DE DIJN, H. (2017), *Drie vormen van weten. Over ethiek, wetenschap en moraal*, Polis: Kalmthout.

DE VIDTS, K. (2022), *Omgaan met morele dilemma's*, cursusmateriaal Zinnings, via: [www.zinnings.be](http://www.zinnings.be)

---

**Om tot een definitief besluit te komen, is het aangewezen dat iedereen die mee de beslissing neemt, aangeeft waar voor hem of haar het morele zwaartepunt ligt.**

---

---

**Omdat een echt dilemma quasi altijd met schade gepaard gaat voor minstens één partij, toont een zorgzame omgang met een dilemma zich in de mate dat deze schade niet alleen erkend wordt, maar in de mate van het mogelijke ook beperkt of omkaderd wordt.**

---

DE STANDAARD, geciteerd in R. Mooijman, *De economie wordt steeds ethischer*, 17 oktober 2017, via: [www.destandaard.be](http://www.destandaard.be)

EDELMAN TRUST BAROMETER (2023), *Navigating a polarized world*, Chicago: Edelman.

EYNIKEL, J. (2020), *Check-In. Op zoek naar zin en betekenis in bedrijven*, Leuven: LanooCampus.

GRASTE, J. (2003), *Omgaan met dilemma's. Een methode voor ethische reflectie*, in: MANSCHOT, H. & VAN DARTEL, H., *In gesprek over goede zorg*, Boom: Amsterdam.

HADT, J. (2012), *Het rechtvaardigheidsgevoel*, Utrecht: Ten Have.

HUME, D. (1739-40), *A Treatise of Human Nature*, Oxford: Clarendon Press.

JEURISSEN, R.J.M. (red), (2009), *Bedrijfsethiek: een goede zaak*, Van Gorcum: Assen.

PEREZ, L., et.al. (2022), *Does ESG really matter and why?*, McKinsey Quarterly August 2022, McKinsey & Company.

VAN DARTEL, H. & MOLEWIJK, B. (2013), *In gesprek blijven over goede zorg. Overlegmethoden voor moreel beraad*, Boom Uitgevers: Amsterdam.

THE WALT DISNEY COMPANY (2022), *Statement From The Walt Disney Company On Signing Of Florida Legislation*, [online] 28 maart 2022; via: [www.thewaltdisneycompany.com](http://www.thewaltdisneycompany.com)

VANGRONSVELT, K. & MARICHAL, K. (2014), *Facing moral dilemma's*, White paper, Antwerp Management School.



Auteur: Jochanan Eynikel, business-  
filosoof ETION  
Eindredactie: Isabelle Verlinden  
Vormgeving: Vicky Knaepen  
Illustraties: Shutterstock en Harryarts on  
Freepik  
E-mail: [jochanan.eynikel@etion.be](mailto:jochanan.eynikel@etion.be)  
X: @jochanantweets  
Website: [www.etion.be](http://www.etion.be)  
VU.: Serge Huyghe namens ETION  
Ledenwerking vzw