

- Dagelijkse kost?
- Dilemma's herkennen
- Ethisch perspectief
- De dilemmamethode
- Stapvoets door een waarden-dilemma
- Besluit

## Waardendilemma's

### Stappen naar een verantwoord besluit

Hoe los je een dilemma op, dat de waarden van je bedrijf op de proef stelt: dagelijks moeten bedrijfsleiders, managers en medewerkers keuzes maken, in een spanningsveld van conflicterende belangen. Waarden kunnen de weg wijzen. Behalve als waarden zelf met elkaar in botsing komen. Dan ontstaan dilemma's. Hoe kom je er dan uit, wetende dat elke oplossing haar prijs heeft? Een ethisch besluitvormingsmodel kan beleids- of werkteams helpen via dialoog tot een onderbouwde beslissing te komen. We beschrijven de opeenvolgende stappen en illustreren de aanpak aan de hand van een reëel praktijkvoorbeeld.

#### 1. Dagelijkse kost

Bert S. geeft in een beveiligingsfirma leiding aan de afdeling geldtransport. Bij eenzelfde klant, een koopcentrum in elektronische apparatuur, deed zich recent tot driemaal toe een overval voor op het ogenblik van de geldoverdracht. De klant blijft ondanks herhaaldelijk aandringen in gebreke aangaande het treffen van enkele noodzakelijke veiligheidsmaatregelen. Niet de lokale winkelmanager, maar de centrale top weigert groen licht te geven voor de broodnodige investeringen. Ondertussen lopen Bert's agenten wel groot risico. Bert vindt dat de maat vol is en de samenwerkingsrelatie met deze klant moet beëindigd worden. Dan verliest de beveiligingsfirma echter niet alleen dit ene filiaal, maar wellicht de hele keten als klant. Een significant omzetverlies! Dan zou de zorg voor de veiligheid van de agenten tot gedeeltelijk verlies van tewerkstelling leiden.

Karliën V. is personeelsmanager bij een internationaal kledingbedrijf. Bij een toeleveringsbedrijf uit India kwamen wantoestanden aan het licht. Kinderen, niet ouder dan tien jaar, werken er in mensonterende arbeidsomstandigheden. Een eigen medewerker was hiervan getuige en wees de directie van het kledingbedrijf herhaaldelijk op de ernst van de toestand. De directie gaf telkens niet thuis. Woede dreef de medewerker naar de lokale pers. Door dit "klokkenluiden" lijdt het bedrijf een belangrijk reputatieverlies. De directie meent dat ze gegronde redenen heeft om de man te ontslaan. Hij heeft immers de geheimhoudingsplicht, waartoe hij zich contractueel verbonden heeft, geschonden. Karliën krijgt opdracht dit ontslag uit te voeren.

Peter P. werd een half jaar geleden benoemd tot CEO van een familiebedrijf dat actief is in de voedingssector. Hij maakt deel uit van de vierde generatie. In de administratief-financiële dienst dient zich een vacature aan. Mia, de echtgenote van Peter, toont belangstelling voor deze functie. Een baan dicht bij huis zou een belangrijk verschil maken in de work-life-balans. Maar zal ze – zelfs als ze over de vereiste competenties beschikt – niet de schijn van partijdigheid tegen zich hebben? En ook al handelt Peter volkomen correct, zal de financieel verantwoordelijke waaraan Mia moet rapporteren zich voldoende vrij voelen bij het aansturen van de partner van de CEO? Heeft Mia anderzijds niet het recht, net als ieder ander, om open en onafhankelijk haar kandidatuur te stellen?



nl.123rf.com / lightwise

#### Auteur:

**Rik De Wulf**

#### Redactieadres:

Sneeuwbeslaan 20 - 2610 Wilrijk  
Tel.: 03 829 25 06  
Fax: 03 829 25 22  
E-mail: [vkww.metena@vkww.be](mailto:vkww.metena@vkww.be)  
[www.vkwwmetena.be](http://www.vkwwmetena.be)

#### Verantwoordelijke uitgever:

VKW Denktank

Verhalen. Een duik in de dagelijkse realiteit. Steeds andere geschiedenissen, maar met één vast element: er wordt aan je getrokken. Langs meerdere kanten. Omwille van een persoonlijk of een groter belang. En dat is lastig. Want ja zeggen tegen het ene, betekent neen voor het andere.

Een vraagstuk is 'oplosbaar', als zich met voorsprong één 'beste' oplossing aandient. Maar wat als voor minstens twee alternatieven een goede argumentatie te geven is, maar beide niet tegelijk kunnen en ze bovendien elk hun prijs hebben. Oplossen wordt dan afwegen. Kiezen tussen iets goed en iets goed. Wat tegelijk een keuze is tussen het ene of het andere kwaad.

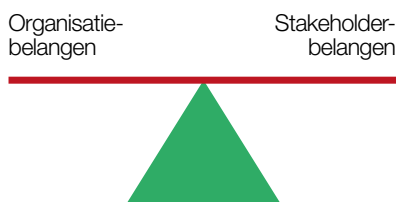
Dit zijn dilemma's. Er zijn waarden en belangen in het geding. De juiste keuze ligt niet voor de hand. Bovendien: niet kiezen is ook een keuze, maar zelden de beste.

## 2. Dilemma's herkennen

We zien drie grote groepen: een opdeling die kan helpen om integriteitsvraagstukken in hun veelvoud en verscheidenheid te herkennen en te benoemen.

### 2.1. Dilemma's vanuit verdeelde belangen

In deze dilemma's staat het organisatiebelang (het verzekeren van de continuïteit van het bedrijf) tegenover het belang van andere betrokkenen.



**Figuur 1:**  
Dilemma's vanuit verdeelde belangen.

Bron: VKW Metena

De aandeelhouder vraagt het beloofde rendement, en liefst nog iets meer. De klant rekent op kwaliteit en een gunstige prijs. De medewerker wil gunstige arbeidsvoorwaarden, een goede work-life-balans en zinvol werk dat groeikansen biedt. Leveranciers en zakenpartners hopen op een faire samenwerking. De overheid, de buurt en ook de samenleving als geheel rekenen erop dat beslissingsnemers in de bedrijven het 'algemeen goed' in hun besluitvorming mee verdisconteren.

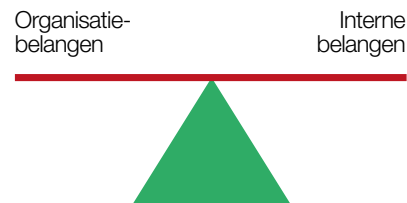
Zo ziet Bert, de manager uit de bewakingsfirma die vanuit veiligheidsoverwegingen de klantrelatie met de retailer in vraag stelt, zich geplaatst voor uiteenlopende verwachtingen van verschillende betrokkenen, waaraan hij niet tegelijk kan voldoen. Meer van het één, leidt tot minder van het ander.

Andere morele vragen kunnen zijn: hoe ver kan een besparingsoperatie gaan alvorens we gaan inboeten op kwaliteit? Wanneer beslissen we tot delocalisatie van een productie-eenheid met het oog op het drukken van de loonkosten? Hoe bepaal ik wie bij een inkrimping ontslagen wordt? Welke milieuschade is aanvaardbaar? Welke informatieverzameling over concurrenten is aanvaardbaar?

Als veiligheid, gezondheid, welzijn, ontplooiing of andere waarden absolute prioriteit zouden krijgen, dan kan geen enkele onderneming op lange termijn blijven bestaan. Dit betekent dat, in het continuïteitsperspectief van het bedrijf, we geen enkel stakeholderbelang kunnen verabsoluteren. Ook dat van de aandeelhouder niet. Het draait bij deze dilemma's in essentie om de continuïteit van het bedrijf versus haar economisch en sociaal engagement (lees: verantwoordelijkheid) tegenover alle betrokkenen.

### 2.2. Dilemma's vanuit verweven belangen

Handelt de klokkenluider in het tweede verhaal in het belang van de onderneming? Op het eerste gezicht niet. Want door zijn aanpak bezorgt hij het bedrijf ernstige reputatieschade. Maar men zou ook kunnen aanvoeren dat hij net ijvert voor een positief, verantwoordelijk be-



**Figuur 2:**  
Dilemma's vanuit verweven belangen.

Bron: VKW Metena

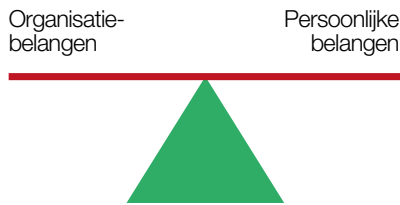
drijfsimago, waarbij transacties met zakenpartners die mensenrechten schenden, het bedrijf op termijn zuur kunnen opbreken. Het dilemma kristalliseert zich uiteindelijk rond de personeelsmanager, die onder druk gezet wordt om een beslissing uit te voeren waar ze zelf niet kan achter staan. Toch keurt ze de handelwijze van de klokkenluider niet goed. Al ziet ze dat het actiemiddel waarvan hij zich bediend heeft, ingegeven is door de volstrekte afwezigheid van een open debatacultuur in het bedrijf.

Dilemma's vanuit verweven belangen ontstaan intern wanneer collega's, leidinggevenden, bestuurders... hetzelfde bedrijfsbelang nastreven, maar verschillende visies hebben over wat hoort en kan.

Niet elk meningsverschil is natuurlijk een waardendilemma. Dat is wel het geval wanneer er sprake is van onverenigbare alternatieven, waarbij persoonlijke waarden en waarden van anderen – in het bijzonder die van het bedrijf – met elkaar in botsing komen. Wat te doen?

De meest natuurlijke weg om tot overeenstemming te komen is die van het overleg. Maar overeenstemming blijkt niet altijd haalbaar. De leiding is uiteindelijk verantwoordelijk voor een uitkomst en een resultaat. Wanneer kan je je persoonlijke opvattingen als leidinggevende doordrukken? Hou je dan nog een gemeenschappelijk draagvlak? Wat als een hoger niveau, lokaal of ver weg, je ethische beslissingsruimte inperkt? Tot hoe lang blijf je met jezelf in het reine en wanneer borrelt het gevoel op dat je jezelf aan het verloochenen bent?

### 2.3. Dilemma's vanuit verdoken belangen



**Figuur 3:**  
Dilemma's vanuit verdoken belangen.

Bron: VKW Metena

De vrouw van de CEO in het voedingsbedrijf besliste samen met haar man, na overleg met de familie-aandeelhouders, om af te zien van haar sollicitatie voor de vacature in de financiële dienst van het familiebedrijf. In een context waarin een vermoeden van belangenvermenging zou kunnen bestaan leek deze keuze hen de meest integere.

Dit dilemma verschilt van de vorige. Hier gaat het om een persoonlijk belang dat interfereert met het organisatiebelang.

Hoe maak ik gebruik van vertrouwelijke voor-informatie bij het verhandelen van aandelen? Wanneer is het verrichten van neven-werkzaamheden niet meer verenigbaar met het organisatiebelang? Wat met gunsten, geschenken, uitnodigingen... van klanten of leveranciers? Waar ligt de grens tussen privé en beroepspraktijk? Wanneer wordt zwijgen liegen? Wanneer wordt een persoonlijke sympathie vriendjespolitiek?

Het zijn variaties op eenzelfde thema: hou ik zuivere handen? Vanzelfsprekend stelt dit zich niet alleen voor personen in een leidinggevende rol, maar voor iedereen op zijn werkplek. Een aantal ontwikkelingen in de bedrijfsvoering hebben ervoor gezorgd dat het ijs een stuk gladder is geworden. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn in veel organisaties meer gedecentraliseerd, wat leidt tot meer vrijheid en dus tot een grotere kans op misbruik. Mensen beschikken over meer en waardevoller organisatie-middelen, die oneigenlijk gebruikt kunnen worden. Organisationsprocessen

zijn ook complexer geworden en daardoor minder transparant. Dit maakt het maskeren van laakbaar gedrag makkelijker. Sociale controle neemt af, door een vermindering van de binding met het bedrijf en door snellere wisselingen in de werkrelaties.

### 3. Ethisch perspectief

Wat biedt uitkomst bij een moreel dilemma? Neem bijvoorbeeld de vraag of je een medewerker die zich schuldig gemaakt heeft aan diefstal kan ontslaan.

Hier lijkt geen sprake van een dilemma. De oplossing ligt voor de hand. Een kwestie van het juist toepassen van de wetgeving. Een juridische aangelegenheid.

Maar de man kampt met ernstige persoonlijke moeilijkheden. Door de zware medische kosten voor de verzorging van zijn bedlegerige echtgenote heeft hij zich in de schulden gewerkt. De oorzaak is een medische fout, waarvoor een rechtszaak aanhangig is die reeds jaren aansleept. Enkele weken terug is bovendien zijn vader plots overleden. Je bent hem erg genegen: hij is een betrokken en zeer toegewijde medewerker.

Misschien zegt je ethisch buikgevoel dat dit een ander licht op de zaak werpt. Onze emoties fungeren als morele voelspieten. Wat is juist? Soms geeft onze 'morele intuïtie' een antwoord.

Zou je in je beslissing de persoonlijke gevolgen op het welzijn en de toekomst van de betrokkene laten doorwegen? Je empathie doet je kijken door een sociaal-psychologische bril. Maar wat met het effect op het team, de samenwerking, het onderling vertrouwen? Vanuit managementperspectief kijk je vooral naar wat impact heeft op de bedrijfsvoering. Ben je economisch ingesteld, dan zal kostencalculatie en impact op het resultaat je bekommernis zijn.

En wat zegt de ethiek? Wanneer je een oplossing gevonden hebt die een duidelijk nadelige financiële impact heeft, of je voorbij de grens van het wettelijk toelaatbare brengt, of nefaste sociale gevolgen heeft... doe dan je huiswerk op

nieuw en kijk of er een betere oplossing te vinden is. Dat zegt de ethiek. Met andere woorden: neem alle perspectieven mee in je beschouwing, zonder in één te blijven hangen. En onderzoek – gegeven de in het geding zijnde waarden en belangen – waar op de verschillende raakvlakken het optimum ligt.

Ethische reflectie op een integriteitsvraagstuk betekent dus in de eerste plaats: panoramisch kijken vanuit een helikopterperspectief naar het geheel.

Het ethische perspectief ligt ook in de manier waarop je over een vraagstuk nadenkt. Het vertrekpunt daarbij is altijd een concrete ervaring. Daarbij zoekt men antwoord op wat men feitelijk hier en nu zou kunnen doen. Maar in het onderzoek daarnaar verbreden we de vraag. Niet alleen 'wat kan ik doen', maar ook 'wat zou iemand überhaupt in vergelijkbare omstandigheden horen te doen?'. Hiermee tillen we de vraag op naar een hoger niveau. Wat is wenselijk: wat zou ik (zouden we) ook van iemand anders verwachten: hoe zou ik zelf behandeld willen worden: wat zou het betekenen als iedereen op deze wijze zou handelen. We trekken het antwoord hiermee niet weg van het 'persoonlijke', maar zoeken wel naar wat een verantwoordelijke keuze zou zijn op een 'bovenpersoonlijk' niveau.

Er is nog een derde dimensie, waarmee een ethisch beraad iets fundamenteels toevoegt aan de traditionele 'probleemoplossing'. Een beleidskeuze maken vanuit ethisch perspectief betekent dat je ook nadenkt over de wijze waarop de mogelijke alternatieven raken aan het 'algemeen goed'. Bedoelen we: het belang van de maatschappij als geheel? Inderdaad. Maar welke impact heb je als manager in je bedrijfseenheid op dit grotere goed? Is dit niet meer een zaak van belangrijke maatschappelijke actoren, politici, media enz... In onze visie is er meer. Nemen we opnieuw de vraag omtrent het ontslag van het personeelslid dat een onregelmatigheid beging. Is het 'algemeen goed' ook hier aan de orde? Jawel, omdat we aannemen dat elke handeling altijd op een of andere manier (positief of negatief) afstraalt op de bredere omgeving. Stel: je wandelt langs een vijver, ziet een meisje dat in

het water is gesukkeld en dreigt te verdrinken. Welnu, we nemen aan dat wanneer je het kind op het droge haalt, je niet alleen bijdraagt aan het welzijn van het kind, haar ouders, familie en vrienden, maar dat je ook zoiets bevordert als solidariteit en vertrouwen van mensen in elkaar. Je laat zien dat er mensen zijn die opkomen voor elkaar en bereid zijn bijstand te bieden in nood. Onze invulling van het 'algemeen goed' sluit het eigen persoonlijk welzijn en dat van anderen in, alsook dat van de ruimere gemeenschap. Wie op een rechtvaardige manier handelt, ook in precaire situaties zoals het ontslag van een personeelslid, kan een positieve invloed hebben op het leven van mensen in ruimere kring en dus op het algemeen goed. De achterliggende argumentatie voor deze visie is de eenvoudige vaststelling dat alles met alles samenhangt, en dat we voor de realisatie van onze persoonlijke belangen voortdurend op elkaar zijn aangewezen. Wie bijdraagt tot het algemeen goed, investeert mee in een algemeen klimaat van vertrouwen, dat de context schept waarin ieder zijn persoonlijke levensdoelen beter kan realiseren. Wie zong ook weer: 'Groot zijn in iets klein'? Het algemeen goed willen we daarom omschrijven als de onderlinge samenhang tussen het persoonlijk geluk, het welzijn van anderen en het vertrouwensniveau van de samenleving.

#### 4. De dilemmamethode

Wat doe je met een sollicitant die je belooft bij aanwerving bedrijfsgevoelige informatie mee te brengen van je grootste concurrent waar hij op dit ogenblik nog is tewerkgesteld? Hoe ga je om met onfatsoenlijk gedrag van een medewerker van een belangrijke zakelijke relatie? Mag een medewerkster een hoofddoek dragen? Welke middelen zet je in om slecht betalende klanten tot betaling aan te manen? Is het geoorloofd medewerkers te ontslaan vanuit kostenoverwegingen terwijl je tegelijk 'high potentials' in dienst tracht te houden door hen riante bonussen toe te kennen?

Veel leiders zeggen bij een integriteitsvraagstuk in de eerste plaats op hun gevoel terug te vallen, als het erom gaat een keuze te maken. Daarmee bedoelen ze dat ze vooral varen op een moreel innerlijk kompas, dat hen de weg wijst. We spraken eerder al over 'morele intuïtie'.

Vaak voldoet dergelijk kompas. Het is goed dat we erover beschikken. Het is immers niet werkbaar om bij elk dilemma het werk neer te leggen, rond de tafel te gaan zitten, voor en tegen te onderzoeken en door afweging tot een besluit te komen.

Toch zijn intuïties allerminst onfeilbaar. Ze bieden ook niet in alle situaties uitkomst, vooral wanneer het gaat om nieuwe vraagstukken, die steeds opnieuw opduiken, en waarrond men nog geen relevante ervaring opbouwde. Gesteld dat onze morele intuïtie ons weet te vertellen wat te doen, dan weten we vaak nog niet waarom. Welke visie, overtuigingen, normen of waarden liggen eraan ten grondslag? Wie zich meer bewust is van eigen onderliggende denkbeelden, slaagt er makkelijker in te bepalen wat in gelijkaardige en zelfs complexere situaties goed is om te doen. Ook stelt het je beter in staat daarover verantwoording af te leggen. Betrokkenen kunnen je aanpak dan ook beter beoordelen. Achterhalen hoe een bepaalde benadering tot stand is gekomen, is ook altijd een leerproces.

Kunnen we onderliggende waarden, normen, overtuigingen wel zo gemakkelijk onder woorden brengen? Inderdaad, dat is niet zo vanzelfsprekend. Gesteld dat het al kan, dan is er ook nog het risico van oeverloze beschouwingen en tijdrovende woordenstrijd. Hoe ver blijven we dan verwijderd van een kwalitatief, gedragen en daadkrachtig besluit?

Een methodische aanpak in enkele opeenvolgende stappen biedt uitkomst.

#### 5. Stapvoets door een waarden-dilemma.

De Oost-Vlaamse lingerieproducent Van de Velde, bekend van de merken Marie Jo en PrimaDonna, koos met het oog op risicospreiding sinds de vroege jaren 90 voor een internationale strategie. Na China volgde snel Oost-Europa. In het Hongaarse provinciestadje Szekesard startte het bedrijf een productie-eenheid, waar in de naaiateliers nauwelijks vijf jaar na lancering bijna 400 mensen in dienst waren. De hoge performantie van de eenheid was mede te danken aan een zeer goed lokaal management, dat na een intensieve opleiding in België het bedrijf zeer succesvol hielp groeien. Van de Velde investeerde er sterk in infrastructuur, uitrusting, kennis en voorzag in meer dan billijke arbeidsvoorwaarden. De plaatselijke werknemers en verantwoordelijken waren de Vlaamse



*No Single  
Raindrop Believes  
it is to Blame for  
the Flood*

**IRRESPONSIBILITY**

eigenaars hiervoor zeer erkentelijk. Dit vertaalde zich in een grote loyaliteit, productiviteit en verantwoordelijkheidszin.

Overplaatsing van een arbeidsintensief deel van de productie was voor het directiecomité bij Van de Velde een strategisch antwoord op twee risicofactoren: de beschikbaarheid van bekwaame stiksters én de voortdurende stijging van de loonkosten in het thuisland. In de daaropvolgende jaren zag men dat de problematiek zich herhaalde. De sociale en economische ontwikkeling in Oost-Europa leidde ook in de Hongaarse fabriek tot een beduidende stijging van de loonkosten. Bovendien werd het ook daar moeilijker om arbeidsters te vinden die bereid waren om dat repetitieve stukwerk te blijven doen. “Het was het laatste wat de stiksters zelf wilden voor hun eigen dochters”, vertelt gedelegeerd bestuurder Herman Van de Velde. Al lagen de tewerkstellingsalternatieven in de rurale regio niet voor het rapen. De revaluatie of appreciatie van de Hongaarse forint zorgde nog voor extra margedruk.

Kort na hun opstart in Hongarije was Van de Velde eveneens in Tunesië van start gegaan. De “minuutprijs”, zoals men de kostprijs per eenheid uitdrukt in de textielsector, lag in Noord-Afrika op dat ogenblik meer dan 30% lager. En men schatte dat dit verschil met de jaren nog zou toenemen. Het overbrengen van de Hongaarse productie naar Tunesië zou een jaarlijkse besparing van 2 miljoen euro opleveren. Geen kwestie van overleven voor een zeer rendabel bedrijf als dit, maar toch een behoorlijke slok op de spreekwoordelijke borrel. Herman Van de Velde noemt het bij een terugblik op de gebeurtenissen een van de moeilijkste beslissingen uit zijn loopbaan: “Moeten we de productie-eenheid in Hongarije sluiten, ja of neen?”

### Stap 1: Formuleer de morele vraag

Het dilemmakarakter van deze strategische keuze is gelegen in het karakteristieke van de vraag:

- Het gaat om een situatie met een of-of-karakter: de opties (hier: sluiten of niet sluiten) zijn niet tegelijk realiseerbaar.



De dialoogmethode biedt een gelegenheid tot reflectie, overwegen en afwegen, kiezen en verantwoorden.

- Voor beide opties is een aannemelijke argumentatie te geven.
- Aan beide mogelijkheden zitten negatieve consequenties.
- Het geheel heeft een dwingend karakter. De context vraagt om een antwoord. Niets doen is ook een keuze.

Het dilemma is het knooppunt waarbij twee (soms meer) mogelijkheden klem komen te zitten. Soms vergelijkt men de werking van het dilemma met een fuik: je wordt als het ware in een net gezogen, waarbij de weg erin je groter voorkomt dan de weg eruit. Met andere woorden: de kwestie vooruitschuiven maakt de toestand alleen maar knellender.

In de eerste stap komt het erop aan het dilemma zo scherp mogelijk te vatten in het punt waarom het draait. Daarbij plaatsen we beide kanten van het dilemma zeer expliciet tegenover elkaar:

- Houden we de bedrijfseenheid open, dan ontstaat margedruk, wat op termijn een concurrentienadeel kan op-

leveren voor onze prijsstrategie in een zeer competitieve markt.

- Sluiten we de bedrijfseenheid, dan verliezen 400 medewerkers, ondanks hun inzet en loyaliteit, en zonder dat ze hiertoe aanleiding hebben gegeven, hun baan in een omgeving met nauwelijks alternatieve tewerkstellingsmogelijkheden.

Een dilemma biedt altijd de mogelijkheid stil te staan bij de vraag: doen we de juiste dingen, en doen we ze op de juiste wijze? Dilemma's geven een signaal. Een vanzelfsprekende overtuiging wordt opnieuw in vraag gesteld. De vinger wordt gelegd op een achterhaalde visie of werkwijze. Een eerder gekozen oplossing genereert een nieuw probleem. Een nieuwe complexiteit doet zich voor. Iets is niet meer duidelijk. Waarden of normen komen op gespannen voet met elkaar.

De dialoogmethode biedt een gelegenheid tot stilstaan, reflecteren, bewust worden, overwegen en afwegen, kiezen en verantwoorden.

Uit de twee zijden van het dilemma vloeit de morele vraag voort. Hier: "Wanneer kan je mensen hun persoonlijk toekomstperspectief ontnemen, ten bate van de toekomst van hun bedrijf?"

### Stap 2: Wie zijn betrokken en wat zijn hun belangen?

Een beleidsvraagstuk benaderen vanuit ethisch perspectief, betekent dat we vanuit een helikopterperspectief het 'algemeen goed' voor ogen houden, waarin we het eigen welbevinden en dat van anderen mee verdisconteren. Om die reden bouwen we in onze aanpak expliciet een tussenstap in, waarin we kijken wie op welke wijze bij het vraagstuk betrokken is. Daaronder verstaan we: elke persoon, groep of partij wiens gerechtvaardigde belangen kunnen worden beïnvloed door de actie van een onderneming, of die zelf invloed kunnen uitoefenen op de gerechtvaardigde belangen van de onderneming. Een gerechtvaardigd belang is iets wat het welzijn raakt van een persoon, groep,

een organisatie of de hele mensheid. Door duidelijk te maken welke die belangen zijn, krijgen we helder voor ogen welke belangen samenvallen en welke lijnrecht tegenover elkaar staan. Status of invloed spelen daarbij geen rol: vanuit ethisch perspectief krijgt de impact van een besluit op de zwakste (vaak de meest kwetsbare) groep evenwaardige aandacht.

De 400 werknemers uit de Hongaarse afdeling komen in dit verhaal het eerst in beeld. Hun belang is duidelijk. Daar staat het belang tegenover van de aandeelhouders. Ook hun belang kennen we. Er zijn de familianten en het anonieme publiek dat via de beursnotering in het bezit is van aandelen: twee te onderscheiden groepen. Er is ook het directiecomité, en vervolgens het lokale management in Hongarije. We komen ook uit bij de gezinnen van de getroffen medewerkers, het stadje Szekszard en omgeving, de productie-eenheid in Tunesië, en niet te vergeten de personeelsequipe op de hoofdzetel in Schellebelle. In een nog

breedere kring brengt onze analyse ons bij leveranciers, zakenpartners, winkels, klanten... op wie de gevolgde toekomststrategie van het bedrijf Van de Velde zeker een effect heeft.

Hoe breed neem je je scope? Wat noem je een belang? En wat een gerechtvaardigd belang? Hoe valoriseer je deze belangen? Welke gewicht krijgen ze? Welke belanghebbende partij haal je meer naar de voorgrond? Welke blijft buiten het voetlicht? Vragen die hier aan de orde zijn.

### Stap 3: Welke verschillende handlungsmogelijkheden zijn er?

De formulering van de twee zijden van het dilemma sterkt de verwachting dat er slechts twee opties zijn: sluiten of niet sluiten. De derde stap nodigt uit tot een creatieve brainstorm: een sprokkeling van nog meer opties, varianten of toekomstmogelijkheden. Elk idee is welkom, zoals het een brainstorm eigen is, zonder oordelen. Gekke of irreële

Betrokkenen	Belangen	Waarden	Optie 1 SLUITEN!	Optie 2 NIET SLUITEN!
400 werknemers + gezinnen  Lokaal management  Stad Szekszard + omgeving	Tewerkstelling	Solidariteit Respect Fair play	- jobverlies - geen alternatieve tewerkstelling - hoge productiviteit niet gewaardeerd - slachtoffer (geen schuld)	+ beloning inzet + solidariteit + sociale verantwoordelijkheid + engagement
Aandeelhouders Familie/RvB Publiek  Centraal management	Rendement Continuïteit Groei Reputatie/Credibiliteit	Continuïteit Groei Focus	+ scherpte + rendement + moed + vertrouwen	- talmen - onzekerheid - risico - later toch noodzakelijk
Medewerkers andere locaties (ihb Wetteren)	Jobinhoud Jobverrijking	Mensgerichte ontwikkeling	+ groei tewerkstelling andere regio's	- sociale werkgever
Leveranciers Klanten	Langetermijnrelatie Merk Prijs	Merkvertrouwen	+ continuïteit + concurrentieel blijven	- geen K.T. effect risico L.T.

#### Schema:

Een bordschema vat tijdens het ethisch overleg de verschillende perspectieven, belangen, waarden en oplossingsmogelijkheden samen.

voorstellen banen al eens het pad naar een alternatief dat wel zinnig is. De nadruk ligt op 'divergeren': het spectrum verbreden. Pas later volgt selectie. We gaan 'convergeren': de lijst van mogelijkheden gaat door een filter. Onwettige, onhaalbare of onethische voorstellen gaan richting prullenbak. De oogst van deze ronde: ten minste twee verdedigbare opties.

Soms gebeurt het dat deze creatieve fase toch één oplossing oplevert die het dilemma 'oplost'. Dan wordt recht gedaan aan de twee zijden van het dilemma. Denk maar aan bijvoorbeeld de opstart in Hongarije van een nieuwe activiteit waardoor de tewerkstelling toch kan behouden blijven. Dit deed men vele jaren eerder in de thuisbasis te Schellebelle, toen de productie verhuisde naar China en vervolgens naar Hongarije. Het toenmalige stikatelier kreeg er een nieuwe profilering als productie-eenheid in het verlengde van de ontwerpafdeling. De tewerkstelling bleef er behouden, de arbeidsters kregen een nieuwe, verruimde taak en werken er sindsdien niet langer als robots aan afstompende routine-taken maar als echte vakvrouwen aan nieuwe modellen in directe samenwerking met de stylistes.

Dit kon niet in Hongarije. Andere alternatieven brachten evenmin soelaas. Of slechts ten dele. Zouden de Hongaarse vrouwen in Vlaanderen kunnen komen werken: Van de Velde deed hen het aanbod. Een 20-tal onder hen ging op het voorstel in. Een positief effect, maar geen oplossing voor het dilemma.

#### **Stap 4: Welke belangen worden positief of negatief geraakt door elk van de handelingsalternatieven?**

Nu brengen we stap 2 en stap 3 samen. De denkoefening resulteert op het einde van deze stap visueel in een bordschema, dat een helder overzicht biedt van de uiteenlopende effecten van elk alternatief op de verschillende stakeholders.

Ook deze stap is belangrijk in deze dialoog. Het directiecomité stond op dit ogenblik in het gesprek bijvoorbeeld uitgebreid stil bij het feit dat de delocalisatie van de productie naar het bui-

tenland geen verlies van tewerkstelling in Vlaanderen had betekend, maar net andersom tot nieuwe tewerkstelling had geleid in de ontwerp-, design-, verkoop- en andere afdelingen. Dit illustreert nog maar eens: een juiste beeldvorming vraagt een integrale kijk!

#### **Stap 5: Welke waarden en normen zijn in het geding?**

Met deze stap voegt het ethisch besluitvormingsproces nog een element toe, dat niet of nauwelijks aan bod komt in de in managementkringen meer gangbare rationele probleemaanpak. Welke waarden zijn hier aan de orde. En hoe raakt dit dilemma aan de eigen kernwaarden die het bedrijf vooropstelt:

De ondernemingscultuur van de lingeerieproducent zit vervat in het woord GROEI. Enerzijds duidt het woord op de ambitie die het bedrijf heeft (groei voor het bedrijf maar ook individuele groei voor zijn medewerkers) en anderzijds staat elke letter van het woord voor een basiswaarde die Van de Velde koestert m.n. gedrevenheid, respect, ondernemerszin, efficiëntie en innovatie. Een dilemmavraagstuk stelt de gekoesterde waarden altijd weer op de proef. Dat is een uitdaging maar tegelijk een kans. Het zijn ogenblikken waarop het bedrijf kan laten zien waar het werkelijk voor staat. Het zijn 'defining moments'. In de strategische keuze rond de Hongaarse afdeling draait het spanningsveld om groei versus respect. Om continuïteit tegenover solidariteit. Om focus tegenover fair play. Woorden die verschillende dimensies aangeven van eenzelfde essentie.

Waarden zijn algemeen van aard, positief en motiverend. Ze verwoorden een ideaal. Maar waarden alleen geven geen aanwijzing hoe je er in de praktijk mee omgaat. Dat doen normen wel, die samen met waarden een geheel vormen. Normen geven kleur aan een waarde. Ze maken waarden concreet, geven er een gezicht aan. Maar zonder achterliggende waarden, missen normen hun motiverende kracht, hun waarom, hun betekenis.

Ignace Van Doorselaere, CEO bij Van de Velde betoogt: "Hoe word je dikker? Niet

kilo per kilo maar gram per gram. En na een paar jaar ben je 15 kilo zwaarder geworden. Het is nodig voortdurend je scherpte te behouden. Hongarije is te groot, te duur geworden. Bij ondernemen hoort afscheid nemen. Durven snoeien om verder te groeien. Jezelf voortdurend heruitvinden door constante verandering, door voortdurend aanpassen. Wie dat niet doet, overleeft waarschijnlijk niet. We moeten voortdurend scherp blijven, met een single focus op het hoog houden van onze continuïteit. De manier waarop is ook belangrijk. Dan kom je opnieuw bij je principes"

Aan 'groei' als waarde verbindt de topman een aantal normen die richting geven: altijd scherpte houden, durven snoeien, blijven veranderen, aandacht voor de manier waarop...

We zagen bij aanvang dat een dilemma een of-of-karakter heeft. Twee of meer verdedigbare opties die niet tegelijk realiseerbaar zijn en daarom resulteren verlies, schade, pijn aan de ene of aan de andere zijde. Op het niveau van waarden, waar we nu beland zijn, komen we in een én-én-zone. Wat kunnen we doen om zo veel mogelijk tegemoet te komen aan groei én aan respect. Hoe kunnen we in onze zorg om continuïteit toch zo veel mogelijk solidair zijn? Hoe houden we focus op een faire manier?

In dit moreel beraad komt het erop aan waarden en normen zo helder mogelijk te expliciteren, om er dan een standpunt over in te nemen.

#### **Stap 6: Afweging en conclusie**

In deze ethische dialoog hebben we ons in de plaats gesteld van degenen voor wie onze beslissing gevolgen heeft. We hebben het vraagstuk ook bekeken vanuit onze uitgangspunten: onze principes en waarden. Het zijn twee essentiële gezichtspunten die in elkaars verlengde liggen. Ethici noemen de eerste invalshoek de teleologische of gevolgenethiek; de tweede kijkwijze duiden ze aan met deontologische of beginsel-ethiek.

De gevolgenethiek zegt: realiseer een zo groot mogelijk nut voor zo veel mogelijk

betrokkenen. Dit kan werken. Maar niet altijd. Gevolgen zijn niet altijd zichtbaar en wegen niet allemaal even sterk door. De rationele optelsom van het grootste voordeel voor het grootste aantal kan juist tot onethische conclusies leiden. Een argumentatie die uitsluitend is gebaseerd op morele beginselen houdt dan weer het gevaar in van starheid of fanatisme.

Kunnen we ons besluit onderbouwen, zowel vanuit gevolgen als vanuit beginselen? Indien beide toch een andere kant op wijzen, is het aan te bevelen trouw te blijven aan je beginselen.

Het directiecomité Van de Velde nam uiteindelijk het besluit het Hongaarse filiaal te sluiten. Continuïteit fungeerde daarbij als leidend beginsel. Vormen van 'respect' waren onder meer op een eerlijke en persoonlijke manier met alle betrokken werknemers over dit besluit in communicatie gaan en zorgen voor een faire compensatie die verder ging dan het wettelijke minimum. Rechtvaardigheid kan betrekking hebben op de inhoud van een besluit, maar minstens zo veel op de wijze waarop het besluit wordt doorgevoerd.

### Stap 7: Doen we het ook?

Morele dilemma's zijn vaak lastig. Soms ligt de moeilijkheid in het maken van de juiste keuze. Maar soms nog meer in het daadwerkelijk uitvoeren ervan. Omdat moed ontbreekt. Of overtuiging. Sta ik dan echt wel achter de gemaakte keuze?

Een kleine, morele toets kan op het einde van het moreel beraad hierover snel uitsluitsel geven. Denk maar aan:

De toets van de wederkerigheid: zou het voor mij oké zijn wanneer anderen ten overstaan van mij op dezelfde wijze handelden?

• De toets van de veralgemeenbaarheid: welke samenleving krijgen we als iedereen op deze wijze zou te werk gaan?

• De voorpaginatoets: zou een verslag over het gevoerde beleid op de voorpagina van een belangrijke krant ons zuur kunnen opbreken?

• De spiegeltoets: kan ik mezelf of dierbare anderen hiermee onder ogen komen? Hoe zou ik een kind, aan wie ik bepaalde waarden wil meegeven, hierover vertellen?

• De schoenentoets: zou iemand, die ik bewonder en voor mij een rolmodel is, hetzelfde doen als hij of zij in mijn schoenen stond?

## 6. Besluit

Hadden we nog managers nodig, als er geen dilemma's waren? Al zijn velen onder hen ze liever kwijt dan rijk. Want dilemma's zijn lastig. Uit de manier waarop we met dilemma's omgaan blijkt aan welke normen en waarden we werkelijk belang hechten. Waar gaat het iemand echt om? Het is in knelsituaties dat de waarden van een onderneming op de proef worden gesteld.

Dilemma's kunnen een gevaar inhouden. Maar ze bieden ook een unieke mogelijkheid om te communiceren wie en wat men belangrijk vindt. We kunnen door de mand vallen. Maar de houding die we tegenover een integriteitsvraagstuk aannemen kan ook een enorme storting betekenen op onze vertrouwensrekening. Dilemma's geven iemands loopbaan vorm: ofwel richting top, ofwel richting ravijn.

Hoe een organisatie met haar dilemma's omgaat is geen zaak van de top alleen. Al neemt de leiding wel het voortouw. De ethische dialoog zien we als een van de krachtigste middelen – meer nog dan bedrijfscharters en gedragscodes – om morele erosie tegen te gaan en morele zwijgzaamheid te doorbreken.

Uit onze ervaring is gebleken dat een gespreksmodel, dat op een logische manier is opgebouwd uit enkele opeenvolgende stappen, de grondigheid

en diepgang van het overleg ten goede komt. We zien ook dat de dialoog een investering is in het vermogen van medewerkers om in andere, verwante situaties zelf keuzes te maken, die gealigneerd zijn met de waarden van het bedrijf.

Dit ethisch besluitvormingsmodel is snel te integreren in de eigen werkcontext, als een open gesprekshouding en de noodzakelijke dialoogvaardigheden aanwezig zijn. Een neutrale gespreksleider kan bij een eerste toepassing een welkome hulp zijn. Geleidelijk zal de morele competentie van een team om samen tot integere antwoorden te komen zich al doende snel ontwikkelen.

## Referenties

KAPTEIN, M., (2003), De integere manager. Assen: Van Gorcum.

KARSSING, E., (2004), Morele competentie in organisaties. Assen: Van Gorcum.

JEURISSEN, R.J.M. et al., (2006), Bedrijfsethiek: een goede zaak. Assen: Van Gorcum.

WINKLER, P., (2006), Organisatieethiek. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

VON SCHMID, A., (2006), Praktische Ethiek. Van dilemma naar standpunt. Den Haag: Boom Lemma uitgeverij.

MANSCHOT, H., (2003), In gesprek over goede zorg. Overlegmethoden voor ethiek in de praktijk. Den Haag: Boom Lemma uitgeverij.

GENTILE, M., (2010), Giving voice to values. London: University Press.

DE WULF, R., (2012), De waardenfluis-teraar, *Beleidsnota* nr. 60. Wilrijk: VKW Denktank.