

## Een kompas voor ethiek op het werk

Dr. Miriam de Graaff & ing. Karla Boeijen MSc

*Elkaar zien aanspreken op met elkaar afgesproken gedrag, levert de organisatie meer op dan veertig gedragsregels in een gedragscode.*

Veel organisaties stellen een gedragscode op om incidenten te voorkomen: ze willen ervoor zorgen dat er geen sociaal onveilige situaties ontstaan en geen integriteits-schendingen plaatsvinden. De ene organisatie gebruikt daarvoor een normatieve benadering, waarin duidelijk geformuleerd staat wat er niet mag. Andere organisaties gebruiken juist een waarden gedreven aanpak, waarin staat beschreven welke waarden de organisatie nastrevenswaardig vindt. Beide aanpakken hebben hun voor-, en nadelen, maar wanneer de individuele medewerker zich midden in een moreel dilemma bevindt geven ze vaak weinig houvast. Hoe komt dat toch? En wat kan je als organisatie eraan doen, zodat je je medewerkers beter ondersteunt en een ethische cultuur creëert? Daar gaan we in deze blog op in.

### Gedragscodes en morele fitheid

Waar een gedragscode uitgaat van een wereld die te vatten is een set van regels, is de werkelijkheid vaak toch een stuk weerbarstiger:

- over niet alle situaties zijn afspraken vastgelegd;
- de context is dusdanig afwijkend dat een regel niet lijkt te gelden;
- de keuze die in lijn is met wat is vastgelegd resulteert in negatieve neveneffecten;
- de ene regel is in strijd met een andere.

Maar hoe dan wel, als de gedragscode niet het antwoord is?! Hier komt de morele fitheid om de hoek. Morele fitheid gaat om zorgvuldig handelen en organiseren, maar ook om verantwoord omgaan met elkaar. Morele fitheid gaat om keuzes durven maken wanneer je je in *the fog of war* bevindt en regelgeving onduidelijk, afwezig of niet van toepassing is (De Graaff, Schut & Zalm, 2016).

Morele fitheid, ook wel integriteitsmanagement of organisatie ethiek genoemd, behelst drie lagen die met elkaar verband houden: het individu, de ethische cultuur, en het organisatie ontwerp (De Graaff &

Zalm, 2022). Of de resultaten van een activiteit in een organisatie moreel verantwoord zijn, wordt dus bepaald door de morele competentie van het individu dat handelt, van de manier waarop de organisatie ontworpen is (is moreel verantwoord handelen überhaupt wel mogelijk?), en van de cultuur die tot stand komt tussen de mensen werkzaam binnen en betrokken bij de organisatie (wat zijn de mores over wat ok is en wat niet?).

Laten we inzoomen op deze laatste laag.

## **Ethische cultuur**

De ethische cultuur komt tot uiting in rolmodellen en organisatie- en teamwaarden. Een organisatie met een sterke ethische cultuur, betreft een organisatie waarin het duidelijk is welke waarden worden nagestreefd. Dit wordt zichtbaar in handelen en ook in het aanspreken op het moment wanneer de normen behorend bij de waarden overschreden worden. Iedere medewerker heeft invloed op de ethische cultuur, maar de leidinggevende(n) zijn hier vanuit hun rol verantwoordelijk voor.

Een ethische cultuur begint bij het inzichtelijk krijgen van de veelvoorkomende morele vraagstukken. Het is hierbij zaak te onderzoeken waar deze vraagstukken door ontstaan. Betreft de oorzaak iets wat veranderd kan worden, zoals een verkeerde procedure? Dan is het van belang dat op te pakken en het in het organisatiedesign te verbeteren. Bijvoorbeeld, wanneer een medewerker die voorraden moet bijhouden van bepaalde producten niet zelf wijzigingen in het computersysteem kan zetten en daarvoor de code van de leidinggevende gebruikt. Dit betreft een ontwerpfout die leidt tot fraude in formele zin, en tot het risico dat de medewerker niet alleen voor deze taak, maar ook voor andere acties de code van de leidinggevende gebruikt. Het kan ook dat veelvoorkomende dilemma's ontstaan door de kern van het werk. Bijvoorbeeld, wanneer een agent moet optreden tijdens een avonddienst bij een opstootje bij een kroeg, wat een onoverzichtelijke en potentieel gevaarlijke situatie is waardoor hij zelf risico loopt gewond te raken door boosheid van omstanders. Of wanneer een zorgmedewerker snel hulp wil bieden aan een individu die doorgestuurd moet worden naar een andere instantie, maar de privacy van het individu niet geschaad moet worden. Dit type situaties is inherent aan het werk en is niet op te lossen met een wijziging in het computersysteem of in een werkprocedure.

In dit soort gevallen is het van belang om binnen de organisatie of het team dat hiermee te maken heeft de dialoog met elkaar op te starten en gezamenlijk voor te bereiden op soortgelijke kwesties. Hierbij is het belangrijk om met elkaar de botsende waarden te bespreken en te bepalen of er een bepaalde ranking kan worden opgesteld. In de gegeven voorbeelden botsen de waarden eigen veiligheid en veiligheid van anderen, en de waarden privacy en hulpverlening met elkaar. Welke waarde stellen we in deze situatie boven de ander? Is hier een gouden regel van te maken? Welke valkuilen zijn er in dergelijke situaties? Het met elkaar vastleggen van deze inzichten, bespreken met nieuwe medewerkers, en elkaar aanspreken op wat is afgesproken maakt deel uit van wat wij verstaan onder het moreel teamkompas.

### **Meerwaarde van een moreel teamkompas**

Oké, nu hebben we beeld bij hoe een moreel teamkompas te creëren. Maar, waarom zou je hier überhaupt in investeren als organisatie? Het is misschien verleidelijk om morele vragen op het individuele niveau te laten, maar als organisatie krijg je daar uiteindelijk last van. Immers, als het moreel teamkompas ontbreekt, ontbreekt het de organisatie aan *employee voice* (Hilverda, Van Gils & De Graaff, 2018). Dat is een wetenschappelijke term die zich het beste vertaalt in aanspreken. Wanneer medewerkers weten hoe met dilemma's om te gaan, ervaringen met elkaar delen, en elkaar aanspreken omdat het duidelijk is waarop, resulteert dit in effectieve *problem solving*, betere besluitvorming door leidinggevenden en een lerende organisatie (Hilverda, Van Gils & De Graaff, 2018).

Uit wetenschappelijk onderzoek waar wij bij betrokken zijn geweest bleek dat het expliciteren van de normen niet voldoende is om aanspreken te stimuleren. Dus, een medewerker weet waar de grens ligt, maar spreekt niet aan wanneer deze overschreden wordt. Aanspreken, zo bleek uit dit onderzoek, wordt grotendeels bepaald door het voorbeeldgedrag dat ervaren wordt en de mate waarin men anderen elkaar ziet aanspreken (Hilverda, Van Gils & De Graaff, 2018).

Kortom, leer van de morele dilemma's in de praktijk, bespreek ze en vorm zo samen een moreel teamkompas. Immers, het elkaar zien aanspreken op met elkaar afgesproken gedrag, levert de organisatie meer op dan veertig gedragsregels in een gedragscode.

## Meer lezen?

De Graaff, M.C., Schut, M., Zalm, C.E. (2016). Morele fitheid in militaire inzet, de noodzaak van aandacht voor integriteit ook in het 'echte' werk. In N. Boonstra et al. (Eds), *Jaarboek Compliance 2017* (pp. 47-64). Capelle aan den IJssel (Netherlands): Nederlands Compliance Instituut.

De Graaff, M.C. & Zalm, C.E. (2022). The Dutch Approach to Ethics: Integrity Management in the Military. In E.H. Kramer, T. Molendijk (Eds.), *Violence in Extreme Conditions. Ethical Challenges in Military Practice* (pp. 145-153). Cham (Switzerland): Springer.

Hilverda, F., van Gils, R., and de Graaff, M. C. (2018). Confronting co-workers: role models, attitudes, expectations, and perceived behavioral control as predictors of employee voice in the military. *Frontiers in Psychology*, 9:2515. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02515