

# Moreel kompas

Fraude – ook wel aangeduid met termen als bedrog, valsheid in geschrifte, oplichting en dergelijke – komt in ontelbare varianten voor. Algemeen verwoord gaat het hierbij om het opzettelijk benadelen van anderen om er zelf beter van te worden op een manier die onrechtmatig of onwettig is. Die laatste toevoeging is van cruciaal belang.

**W**e hoeven niet lang na te denken over vastgoedboeren of corporatiedirecteuren die hun zakenpartners via A-B-C transacties en privé-onttrekkingen belazeren; auto-inkopers in overheidsdienst die smeergeld tot hun secundaire arbeidvoorwaarden rekenen; politiemannen die de HR-hype van ‘ondernemend werknemerschap’ iets te letterlijk interpreteren en een lucratieve handel in geheime informatie opzetten; of notarissen die de door klanten bij hen gestalde gelden als persoonlijke spaarpot zien. Dit deugt niet en bovendien mag het niet. Dit laatste is ook een belangrijk houvast voor de rechtbank (bij dat kleine topje van de ijsberg dat daar aan de orde komt).

Er zijn echter tal van zaken waar geen wetten of regels worden overtreden, maar die volgens de persoonlijke of publieke opinie toch niet koosjer zijn. Denk even aan belastingontwijking, het in de maag splitsen van derivaten en woekerpolissen, de salarisverhoging van 50% voor een bestuurder van een bank die recentelijk nog met belastinggeld overeind moest worden gehouden, de prijspolitiek van de farmaceutische industrie, of zorgbestuurders die via juridische constructies de WNT-normen ontwijken. Vaak wordt in dit soort gevallen geoordeeld dat het de desbetreffende personen, organisaties of sectoren ontbreekt aan een ‘moreel kompas’. Het gebruik van het woord kompas suggereert echter dat er sprake is van een eenduidige ‘juiste richting’, die bovendien voor iedereen in beginsel ‘kenbaar’ is (als je maar goed op het kompas zou kijken).

Het lijkt er echter meer op – om in de beeldspraak te blijven – dat er vele kompassen in omloop zijn, die afhankelijk van de persoon en de context heel verschillende richtingen aangeven. Zie de voorgaande voorbeelden die maatschappelijk ophef veroorzaakten, maar in ‘de eigen kring’ van fiscalisten, bankiers, farmaceuten, of zorgbestuurders kennelijk als acceptabel worden beschouwd. Of zoals hoogleraar Van Hooff dit fenomeen verwoordt<sup>1</sup>: “Binnen die bubbels gelden eigen regels en de buitenwereld wordt niet gevoeld als relevante factor.”

Ethiek gaat over nadenken over ‘goed’ handelen. Ethisch handelen wordt wel gedefinieerd als ‘handelen in overeenstemming met de waarden en normen waaraan wij onszelf en anderen in redelijkheid gebonden achten’. Waarden zijn hierbij collectieve opvattingen over wat ‘goed’ is: de beginselen, de uitgangspunten voor denken en doen. Normen zijn de gedragsregels die aan deze waarden worden ontleend. Ethisch handelen impliceert dat het niet alleen om het eigen belang gaat, maar ook om het effect van ons handelen op anderen. De crux zit in de toevoeging ‘waaraan wij onszelf en anderen in redelijkheid gebonden achten’. Want zoals de voorbeelden duidelijk maken zijn de opvattingen hierover verre van universeel. Bovendien kan ook nog eens de invulling van ‘wij’ uiteenlopen. Ethiek speelt namelijk op meerdere niveaus: op het niveau van individuen, organisaties en de samenleving.

Met betrekking tot het ethische kompas op het individuele niveau worden in de stadiumtheorie van de psycholoog Kohlberg drie ijkpunten c.q. manieren van denken onderscheiden. Mensen in het eerste pre-conventionele stadium laten zich leiden door de vraag: ‘*What is in it for me?*’ De inschatting van ‘kom ik er mee weg?’, de afweging van beloning en straf is doorslaggevend voor hun beslissingen. Mensen bij wie het denken zich in het tweede conventionele stadium bevindt, kijken vooral naar de regels en procedures, wetten en voorschriften. Is gedrag hiermee niet in strijd, dan is het toegestaan. Een formalistische dan wel juridische insteek dus, zonder persoonlijke reflectie. Mensen die wél in staat zijn tot kritische reflectie en die nadenken over de juistheid en toepasbaarheid van regels en procedures in een specifieke situatie, bevinden zich volgens Kohlberg in het derde post-conventionele stadium.

Maar dit model vertelt niet het hele verhaal. Gedrag van mensen wordt immers niet alleen bepaald door persoonlijke factoren, maar ook door omgevingsfactoren en in een organisatie door de organisatiedoelstellingen, het beleid en de strategie, alsmede de *hard controls* en *soft controls* (zeg maar: de organisatiecultuur) die in



**WFZ**  
Waarborgfonds  
voet de Zorgsector

Herman Bellers,  
directeur WFZ



het verlengde hiervan zijn ontstaan. In dit verband wordt vaak gesproken over de noodzaak van ethisch leiderschap, de grote invloed van goed en fout voorbeeldgedrag van de leiding en *the tone at the top*. De individuele moraliteit sluit niet vanzelfsprekend naadloos aan op die van de organisatie. Dit kan leiden tot integriteitsdilemma's die er toe kunnen leiden dat mensen afstand gaan nemen van hun eigen waarden en normen door daar niet langer consequenties aan te verbinden. In de Engelse taal bestaat hiervoor de uitdrukking *moral disengagement*. Mensen gaan dan moreel dubieus gedrag voor zichzelf rechtvaardigen: 'ik heb er recht op', 'als ik het niet doe, doet een ander het wel'; 'ze hebben er zelf om gevraagd', et cetera. Of mensen verleggen de verantwoordelijkheid: 'had die ander maar beter moeten opletten'; 'ik doe niet anders dan uitvoeren wat mijn leidinggevende me heeft opgedragen'; 'zo zit deze wereld nu eenmaal in elkaar'; 'ik kan niet anders', et cetera.

Fricie kan ook optreden tussen ethische opvattingen op het niveau van organisaties (de eigen bubbel) en op het niveau van de samenleving. Organisaties opereren immers niet in een vacuüm, maar worden beïnvloed door onder meer politiek, recht, economie, wetenschap, media en publieke opinie. De opvattingen over wat organisaties wel en niet behoren te doen, maken deel uit van deze externe invloeden en het lijkt er op dat deze aan kracht winnen. Dit zien we overigens ook weer spiegeld in recente governancecodes. Aan organisaties worden aan het stadiamodel van Kohlwerk verwante,

oplopende verwachtingen en verantwoordelijkheidseisen gesteld: economische (*Be profitable*), wettelijke (*Obey the law*), ethische (*Do what is just, right and fair; avoid harm*) en filantropische (*Contribute to society*). Veel organisaties komen niet verder dan het tweede stadium. Maar bubbel of niet, de maatschappelijke context laat zich niet altijd straffeloos negeren. Situaties die worden geclassificeerd als *legally right, but morally wrong* kunnen maatschappelijk en politiek veel verzet oproepen en organisaties en sectoren ernstige reputatie- en financiële schade toebrengen.

Contextfactoren nemen niet weg dat ethische afwegingen uiteindelijk liggen bij de individuele werknemer, bestuurder of toezichthouder. Ethische vraagstukken zijn vaak complex. Maar ook zonder een uitgebreide studie van de verschillende moraal-filosofische stromingen kom je volgens mij in de dagelijkse praktijk een heel eind met de volgende goeie ouwe hulpmiddeltjes:

- Denk aan het gezegde: 'Wat gij niet wilt dat u geschiedt...'
- Vraag jezelf af: kan ik dit verantwoorden als het op de voorpagina van de kranten terecht zou komen?
- Kun je jezelf – figuurlijk – nog aankijken in de spiegel?

Maar dergelijke richtsnoeren zijn aan personen in de pre-conventionele fase of in een situatie van *moral disengagement* natuurlijk niet besteed. 