

Faculteit der Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen

Goed werkgeverschap & Goed werknemerschap

Ethiek van de bedrijfscultuur

Tom van den Belt

Radboud Universiteit



Goed werkgeverschap & Goed werknemerschap

Ethiek van de bedrijfscultuur

Faculteit der Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen
Master Filosofie van het wetenschapsgebied der Managementwetenschappen (120 EC)

Student:	Tom van den Belt
Studentnummer:	s8769761
Begeleider:	prof. dr. R. ten Bos
aantal woorden (exclusief bibliografie):	19.549
30 april 2018 (versie 2)	

Scriptie ter verkrijging van de graad “*Master of Arts*” in de Filosofie
Radboud Universiteit Nijmegen

Hierbij verklaar en verzeker ik, Tom van den Belt, dat deze scriptie zelfstandig door mij is opgesteld, dat geen andere bronnen en hulpmiddelen zijn gebruikt dan die door mij zijn vermeld en dat de passages in het werk waarvan de woordelijke inhoud of betekenis uit andere werken – ook elektronische media – is genomen door bronvermelding als ontlening kenbaar gemaakt worden.

Plaats: Barneveld
datum: 30 april 2018

Inhoud

Samenvatting.....	7
Introductie.....	8
Aanleiding.....	8
Probleemstelling.....	9
Vraagstelling.....	9
Centrale onderzoeksvraag.....	9
Deelvragen.....	9
Structuur van de scriptie.....	9
Doel van het onderzoek.....	10
1. Cultuur als subjectieve betekenis.....	11
1.1 Inleiding.....	11
1.2 Goed werkgeverschap & goed werknemerschap.....	12
1.3 Cultuur en subjectieve werkelijkheid.....	15
1.4 Waarden, deugden, ethische cultuur.....	18
1.5 Samenvatting.....	19
2. De cultuur van een organisatie.....	20
2.1 Inleiding.....	20
2.2 Het cultuur web.....	20
2.2.1 Zes cultuurelementen.....	21
2.2.2 Belang en werking van de cultuurelementen.....	24
2.3 Het cultural web, een model van waarden als basis voor ethiek.....	29
3. Filosofische basis voor ethiek van goed werkgeverschap & goed werknemerschap....	31
3.1 Inleiding.....	31
3.2 Noodzaak van filosofische basis voor een gemeenschap.....	32
3.3 Filosofische basis kiezen is problematisch.....	33
3.4 Rawls: rechtvaardigheid is gelijkheid en vrijheid, redelijkheid en billijkheid.....	36
3.4.1 Rawls inbreng van moraliteit in politieke filosofie.....	37
3.4.2 Twee principes: vrijheid en gelijkheid.....	38
3.4.3 Original position en sluier van onwetendheid.....	39
3.4.4 Verschilbeginsel van rechtvaardige verdeling.....	40
3.5 Reflectie en conclusie.....	40
4. Ethiek van bedrijfscultuur.....	42

4.1 Inleiding	42
4.2 Het cultural web	42
4.3 Ethiek in de cultuurelementen.....	43
4.3.1 Paradigma's.....	43
4.3.2 Harde cultuurelementen	44
4.3.3 Zachte cultuurelementen	46
4.4 Reflectie en conclusie	48
5. Conclusies, reflectie en evaluatie.....	50
5.1 Inleiding	50
5.2 Antwoord op de centrale onderzoeksvraag	50
5.3 Reflectie	51
5.4 Evaluatie.....	52
Bibliografie	53

Samenvatting

De bedrijfscultuur is het belangrijkste element van goed werkgeverschap. Dit onderzoek richt zich op de vraag of een ethische basis voor de bedrijfscultuur kan worden gedacht volgens het cultural web-model. Dat model bevat zes concrete cultuurelementen en sturende paradigma's. De *Theorie van Rechtvaardigheid* van Rawls lijkt passend te zijn voor de ethische fundering van de bedrijfscultuur. Dit blijkt mogelijk door de beginselen vrijheid en gelijkheid met de methode van originele positie toe te passen, met als maatstaven redelijkheid en billijkheid. Deze beginselen worden in de cultuurelementen toegepast, waardoor een ethische bedrijfscultuur kan ontstaan. Belangrijk is dat beginselen en waarden in dialoog worden ontwikkeld en toegepast door de werkgever en werknemers samen. Borging van het dialogisch spreken bestendigt de ethische bedrijfscultuur.

Introductie

Aanleiding

Uit grootschalig onderzoek van TNO blijkt dat de bedrijfscultuur het belangrijkste aspect is van goed werkgeverschap¹. Bij het energielbedrijf Alcon Benelux BV² werd in 2014 een cultuurtransitie doorgevoerd. Men sprak over een overgang van de oude cultuur, een management gestuurde cultuur, naar een nieuwe cultuur van proceseigenaarschap van werknemers. Na verloop van ruim een jaar stagneerde de transitie en bekwam de medewerkers het gevoel dat de transitie een stille dood was gestorven. Bij dit bedrijf heb ik mijn stage vervuld van 1 februari 2016 tot februari 2018. Het was mijn taak een analyse te maken van de stagnatie in de cultuurtransitie en een plan voor revitalisering te formuleren. Deze analyse heb ik uitgevoerd aan de hand van het cultural web van Johnson, Whittington & Scholes (2011). Dit cultuurmodel is een onderdeel van een strategisch model om een strategisch bedrijfsprofiel te realiseren. Cultuur is een belangrijk element van het huidige strategisch profiel. Uit de literatuur blijkt dat een goede analyse van de cultuur nodig is om de strategische doelen te realiseren³. De cultuur bestaat uit zeven elementen: hiërarchische structuur, machtsstructuur, controlesysteem, routines & rituelen, symbolen, verhalen en paradigma's. De paradigma's zijn het centrale element van deze zeven. Deze paradigma's beïnvloeden elk van de andere elementen. Bij de analyse in mijn stage ben ik uitgegaan van de praktijk van elk element en daarbij heb ik met de betrokkenen steeds gezocht naar de onderliggende paradigma's. Paradigma's vormen de kern van de organisatiecultuur. Het zijn de vanzelfsprekende aannames. Het zijn die aspecten van de organisatiecultuur, het leven in de organisatie die de mensen moeilijk kunnen identificeren of uitleggen⁴. Deze vanzelfsprekendheden zijn de kern van de organisatiecultuur die uit vier lagen bestaat, van gemakkelijk tot moeilijk te definiëren: waarden (vaak formeel vastgelegd), overtuigingen, gedrag en paradigma's. In de gesprekken met de betrokkenen, zowel managementteamleden als werknemersvertegenwoordigers, werd regelmatig gevraagd wat goed werkgeverschap en goed werknemerschap was en waaruit dat kon blijken. Johnson et al. (2011) geven op deze vragen geen antwoord, zij bieden met het cultural web-model slechts een structuur waarin mogelijk de paradigma's over goed werkgeverschap & goed werknemerschap gedacht kunnen worden.

In deze scriptie richt ik mijn onderzoek op een mogelijke beschrijving van de ethische basis van paradigma's van goed werkgeverschap & goed werknemerschap in het cultural web-model. Dit model heb ik naast mijn stage vaak gebruikt bij workshops voor leidinggevenden. Steeds bleek veel herkenning van de

¹ Gründemann, R., A. Goudswaard & G. v. Slooten (2005) *Goed werkgeverschap*, Hoofddorp/Zaltbommel: TNO Arbeid/ Thema.

² Het werkelijke stagebedrijf is bekend bij de Radboud Universiteit Nijmegen.

³ Johnson, G., R. Whittington & K. Scholes (2011) *Exploring Strategy*, Essex: Pearson, p. 182.

⁴ *Ibid*, p. 173.

eigen organisatiecultuur, waardoor voor mij de praktische toepasbaarheid van het cultural web-model bevestigd werd. Ook bij die contacten herkende ik een mogelijke waarde van de ethische fundering van de genoemde paradigma's voor de organisatiecultuur.

Probleemstelling

In het cultural web-model staan paradigma's als centraal element gepositioneerd te midden van zes andere cultuurelementen. Johnson et al. (2011) geven aan dat deze paradigma's een sterke invloed hebben op gedrag, overtuigingen en waarden van de zes andere cultuurelementen. Dit heeft betrekking op de collectieve ervaring, het gemeenschappelijke gevoel dat toegepast op situaties betekenis geeft aan wat er gebeurt binnen de organisatie. De paradigma's liggen ten grondslag aan en sturen het handelen van de mensen. Het bijzondere van deze opvattingen is dat zij zeer basaal zijn, maar soms wel en soms ook niet stroken met de logica van strategische keuzes.⁵ Een inhoudelijke invulling van de paradigma's van goed werkgeverschap & goed werknemerschap zou mogelijk het cultural web-model een aanvullende betekenis kunnen geven voor gebruik in de praktijk.

Vraagstelling

Voor het onderzoek bestaat de vraagstelling uit een centrale onderzoeksvraag en de uitwerking daarvan in vier deelvragen.

Centrale onderzoeksvraag

Hoe kan een ethiek van goed werkgeverschap & goed werknemerschap gedacht worden in een organisatiecultuur volgens het cultural web-model?

Deelvragen

1. Hoe kan een organisatiecultuur drager zijn van – subjectieve en mogelijk strijdige – paradigma's voor zowel werkgevers als werknemers?
2. Hoe kan het model van het cultural web gebruikt worden als basis voor ethiek van goed werkgeverschap & goed werknemerschap?
3. Welke filosofie kan dienen als basis voor ethiek van goed werkgeverschap & goed werknemerschap?
4. Op welke wijze kan deze ethiek zichtbaar worden in de praktijk van goed werkgeverschap & goed werknemerschap in het cultural web-model?

Structuur van de scriptie

De structuur van de scriptie is gebaseerd op de volgorde van de vier deelvragen. In hoofdstuk 1 geef ik een beschrijving van de nauwe samenhang van goed werkgeverschap & goed werknemerschap en de subjectieve beleving van de werkelijkheid. In hoofdstuk 2 beschrijf ik het cultural web-model en de centrale positie daarin van de paradigma's. Daarna schets ik in hoofdstuk 3 de noodzaak voor en moeilijkheden bij het kiezen van een filosofische basis voor de ethische waarden van goed werkgeverschap & goed werknemerschap. De filosofie van de *Theorie van Rechtvaardigheid* van Rawls is hiervoor gekozen en wordt beschreven. De verbinding van het cultural web met deze ethische basis van de paradigma's en

⁵ Johnson et al. (2011) p. 175.

mogelijke implicaties voor de praktijk van goed werkgeverschap & goed werknemerschap maak ik in hoofdstuk 4. Tot slot geef ik in hoofdstuk 5 een conclusie over de centrale onderzoeksvraag en een reflectie op het onderzoek.

Doel van het onderzoek

Dit onderzoek is voor mij een theoretische vervolgstap van mijn werk bij Alcon Benelux BV. Daardoor heb ik een antwoord kunnen vinden op de vraag wat de ethiek van goed werkgeverschap & goed werknemerschap is. Voor mij wordt het hierdoor mogelijk om bij volgende soortgelijke projecten een meer gefundeerde analyse van dit aspect van de paradigma's van de cultuur te maken.

Met dit onderzoek wil ik bovendien een bijdrage leveren aan de theorievorming omtrent de duiding van de ethiek van goed werkgeverschap & goed werknemerschap.

1. Cultuur als subjectieve betekenis

1.1 Inleiding

In dit onderzoek wordt aan de hand van het model van het cultural web⁶ een invulling gegeven aan de concepten goed werkgeverschap & goed werknemerschap. Door de toevoeging van het woord goed aan werkgeverschap en werknemerschap begeben we ons op het vlak van het normatieve, het domein van de ethiek. Ethiek is de reflectie op de opvattingen over wat het goede is en op de praktijk van het handelen, in casu in de praktijken van werkgevers en werknemers⁷. In dit hoofdstuk wordt met name aandacht geschonken aan de inhoud van deze praktijken en de onderscheiden subjectieve werkelijkheid ervan.

In de laatste jaren is veel aandacht geschonken aan integriteitsgedrag van werkgevers en leidinggevendenden. Daarbij wordt volgens Kaptein (2008) – voornamelijk – onderzoek verricht dat gebaseerd is op deugdethiek van Aristoteles. Een ethische organisatiecultuur is een werkomgeving die de verwachtingen, opvattingen en gedragingen van medewerkers stimuleert tot ethisch goed gedrag en die onethisch gedrag voorkomt⁸. Hierbij kan gesteld worden dat het niet alleen gaat om voorbeeldgedrag van leidinggevendenden – ter navolging door ondergeschikten –, maar ook dat gedrag een uitingsvorm is van de cultuur binnen de organisatie, waaruit de hiervoor genoemde cultuurelementen herkenbaar worden. Ditzelfde zien we bevestigd door Edwards en Kirkham (2014) die de realisatie van waarden van de organisatie verbinden met ethiek in een geheel nieuw type businessethiek, namelijk de GVV-ethics (Giving Voice to Values)⁹.

Een filosofische grondslag voor ethiek van werkgeverschap maakt het voor de werkgever mogelijk om aan alle betrokkenen duidelijk te maken waar de waarden van werkgeverschap op gegrond zijn. Een concreet kader zoals het cultural web-model biedt de mogelijkheid voor werkgevers, leidinggevendenden en werknemers om hun handelen en hun opvattingen te toetsen. Met andere woorden: het model biedt handvatten voor ethische reflectie op eigen handelen en de eigen praktijk en voor moreel beraad over morele managementkwesties binnen de organisatie. In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de eerste deelvraag: Hoe kan een organisatiecultuur drager zijn van – subjectieve en mogelijk strijdige – paradigma's voor zowel werkgevers als werknemers?

⁶ Johnson et al. (2011) p. 176.

⁷ Van Hout, E.J.Th. & N.M. Lourens (2010) *Goed werkgeverschap*. Alphen a.d. Rijn: Kluwer.

⁸ Kaptein, M. (2008) Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model, in: *Journal of Organizational Behavior*, 29: pp. 923-947.

⁹ Edwards, M.G. & N. Kirkham (2014) Situating 'Giving Voice to Values': A Metatheoretical Evaluation of a New Approach to Business Ethics, in: *Journal of Business Ethics* (2014) 121, pp. 477-495.

1.2 Goed werkgeverschap & goed werknemerschap

Goed werkgeverschap & goed werknemerschap is een arbeidsrelatie gebaseerd op vertrouwen¹⁰. Goed werkgeverschap kan omschreven worden als *'Het gedrag van werkgevers (en leidinggevend) dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werknemers, vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen'*.¹¹ Onder goed werknemerschap kan het volgende verstaan worden, *'Het gedrag van werknemers dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werkgevers (en leidinggevend), vanuit de overtuiging dat het voordeel heeft voor allen'*.¹² Deze definities zijn ontwikkeld door TNO Arbeid in een grootschalig onderzoek onder grote werkgevers en werknemers, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Kernwoorden in deze definities zijn: goed, gedrag, overtuiging, wederzijds, gevoelens, belangen en allen. Het onderzoek werd uitgevoerd vanuit drie wetenschappelijke perspectieven, namelijk economie, psychologie en sociologie¹³. Het is de vraag wat gezien kan worden als filosofische basis van de genoemde kernwoorden van goed werkgeverschap en goed werknemerschap.

Voor het formuleren van een filosofische grondslag voor goed werkgeverschap & goed werknemerschap heb ik een Cartesiaans twijfel-experiment toegepast. In de eerste plaats is vastgesteld dat management van mensen binnen organisaties verschijnt in de vorm van leiderschap en werkgeverschap. In het 'twijfelexperiment' heb ik de vraag gesteld: wat weet ik zeker over management, leiderschap en werkgeverschap? Daarbij is gezocht naar het meest fundamentele van deze drie begrippen, om vervolgens hierop de vraag te stellen welke ethiek van toepassing is. Als het meest fundamentele aspect van management, leiderschap en werkgeverschap gedacht kan worden, kan ik daarover een aantal vooronderstellingen formuleren, die min of meer 'vast' staan en als (heuristische) basis voor ethiek kunnen dienen. Deze vooronderstellingen worden gedacht in de vorm van axioma's.

De filosofische grondslag van management van mensen ligt verankerd in drie axioma's die betrekking hebben op hoe management van mensen (in een beroepsmatige context, waarbij sprake is van min of meer gecontracteerde arbeidsverhoudingen) naar voren treedt, namelijk in de vorm van leiderschap en werkgeverschap. Dit zijn twee verschillende verschijningsvormen, leiderschap gaat over de persoon en werkgeverschap gaat over geformuleerd beleid en de implementatie daarvan. In deze scriptie beperk ik me tot werkgeverschap samen met werknemerschap, dat in dit en de volgende hoofdstukken nader uitgewerkt wordt. Daarom ben ik hieronder iets uitgebreider over de axioma van leiderschap en geef beknopt de twee andere axioma's over werkgeverschap en management.

¹⁰ Huiskamp, R., E.J. van Dalen, R. Gründemann & R. Jongkind (2005) Goed werkgeverschap en goed werknemerschap, een bijzondere relatie, in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 2005–21, nr. 3, p. 217.

¹¹ Gründemann et al. (2005) p. 47.

¹² Gründeman et al. (2005) p. 65.

¹³ Huiskamp et al. (2005) p. 211.

Het eerste axioma over leiderschap kan ik formuleren na de beantwoording van de vraag: Wat is het meest fundamentele van leiderschap? Als er slechts één begrip overblijft, wat is dat dan? Wat is de kern van leiderschap? Het antwoord op deze vraag kan niet anders zijn dan: ‘een mens, een medemens, een ander’¹⁴. Zonder een ander mens kan men niet leiding geven. Leiderschap doet zich voor in de relatie tussen de leidinggevende en de ander, de medewerker. Het eerste axioma luidt: ‘Leiderschap is een relationeel concept’. De consequentie voor ethiek van leiderschap is, als gevolg van het axioma, een relationele ethiek, waardoor goed leiderschap en goede invulling van arbeidsrelaties denkbaar wordt. Het handelt daarbij om vragen zoals in welke mate de relatie wederkerig is¹⁵, hoe gelijkwaardig de ander beschouwd wordt, in welke mate en op welke wijze sprake is van waardering, erkenning en respect voor de ander doorklinkt in de wijze waarop de leidinggevende met de medewerker omgaat. Deze relationele ethiek impliceert een moraliteit, waarbij de leidinggevende zich afvraagt: Wat is het goede in de arbeidsrelatie? en Hoe moet ik handelen? Overigens veronderstelt een relationele ethiek bij leiderschap niet, dat er niet gewerkt hoeft te worden, integendeel. Mensen ontvangen loon voor hun werk, dat zo goed mogelijk verricht moet worden. Daarbij is het verantwoordelijkheid van de leidinggeven om zo goed mogelijke voorwaarden te scheppen, onder meer – en wellicht als belangrijkste – door goede arbeidsverhoudingen.

Het tweede axioma betreft werkgeverschap, c.q. HRM (Human Resources Management, personeelsbeleid). De Cartesiaanse twijfelvraag is: Wat is de echte meest fundamentele kern van werkgeverschap? Deze vraag leidt tot de gedachte dat ‘bezit’ de basis vormt van werkgeverschap. De werkgever heeft iets wat de werknemer graag wil ontvangen c.q. nemen, namelijk werk –werknemer– (en geld). Het tweede axioma, over werkgeverschap, luidt als volgt: Werkgeverschap is een economisch concept. Dit houdt in dat we spreken over een concept waarbij sprake is van een verdelingsvraagstuk, van bezitters en van ontvangers. Er is sprake van een bezitter van de werkgelegenheid en van hen die het werk aan nemen, van werknemers. Bij een economisch concept is zoals gezegd sprake van een verdelingsvraagstuk, waarbij de ethische vraag rijst naar het goede in de verdeling. Bij dit verdelingsvraagstuk van werkgeverschap is rechtvaardigheid de basis voor de ethiek. Werkgeverschap als verschijningsvorm van bezit handelt over werk, geld als beloning, invloed en macht en over kennis. Deze aspecten zijn in het bezit van de werkgever en hij bepaalt in welke mate werknemers hiertoe toegang krijgen en hierover mogen beschikken. De werkgever dient zich steeds bij de reflectie op goed werkgeverschap de vraag te stellen: ‘Ben ik rechtvaardig geweest in de wijze waarop ik werk, geld, invloed, macht en kennis heb verdeeld?’

Het derde axioma over management van mensen wordt geformuleerd op grond van de bevindingen van de hiervoor beschreven axioma’s van leiderschap en werkgeverschap. In het voorgaande is gebleken dat de beide verschijningsvormen van (het beroepsmatig) management van mensen normatieve morele opvattingen –

¹⁴ Levinas, E. (1989) *De tijd en de Ander*, Baarn: Ambo.

¹⁵ Heres. L. (2014) *One style fits all? The content, Origins, and Effect of follower expectations of ethical leadership*, (phd-thesis) Nijmegen: Leonie Heres.

over wat hierbij het goede is – als basis hebben. Op grond daarvan kan gezegd worden dat management zelf ook een normatieve basis heeft. Daardoor kan het derde axioma geformuleerd worden en deze luidt: ‘Het management van mensen is een normatieve professionele praktijk’. Kunneman sluit met zijn beschrijving van professionele praktijken nauw aan bij de ‘eigentijdse zoektochten die daar inhoudelijk gezien mee verwacht zijn, ontwikkelingen van moreel beraad en de beweging rond ‘eer in werk’, die gezien kunnen worden als complexe werksituaties, moerassige complexiteit, waarin gezocht wordt naar werk dat deugd en deugd doet¹⁶.

Zoals gezegd wordt in dit onderzoek een uitwerking gegeven van het concept van goed werkgeverschap en de vraag naar wat rechtvaardigheid is en wat een rechtvaardige verdeling is. Deze vragen impliceren tegelijkertijd de beantwoording door de werknemers op grond van hun opvattingen en betekenisgeving. De beantwoording van deze vragen zijn vaak moeilijk algemeen te formuleren, het gaat in de meeste gevallen om contextafhankelijke interpretatie van wat het goede is en een individuele beleving van de toepassing en de uitwerking daarvan in de praktijk. Deze vragen naar goed werkgeverschap raken zoals gezegd direct aan die van goed werknemerschap. Dat laatste kan gedacht worden als een tegenover van goed werknemerschap, waarbij echter de werkgever en de werknemer een eigen positie en verantwoordelijkheid hebben.¹⁷

Goed werkgeverschap is meer dan elke maand op tijd de salarissen betalen. Er zijn wel vijftientig aspecten te noemen wat werkgever tot goed werkgever maakt¹⁸. Is goed werkgeverschap meetbaar, op een juridisch houdbare manier? Dat is de vraag, maar het is zeker meetbaar. Het gaat erom dat er een valide meetinstrument wordt gebruikt, dat op de juiste manier wordt toegepast. Goed werkgeverschap is een cultuurconcept. Cultuur is een subjectieve beleving van de praktijk van uiting geven in gedrag van paradigma's. Bij het meten van cultuur wordt gemeten hoe de betrokkenen de cultuur beleven. Er wordt een groot geheel aan belevingen bij elkaar gevat en op grond daarvan abstracte uitspraken gedaan over de cultuur binnen de organisatie. Of het dan juridisch hard is, blijft de vraag. Wel is het zo dat concrete en aantoonbare gedragingen, of het achterwege laten daarvan als een uitingsvorm beschouwd kunnen worden van paradigma's in het genoemde cultural web-model. Op grond daarvan kunnen intersubjectieve, of min-of-meer objectieve uitspraken gedaan worden over de cultuur in de organisatie en of er sprake is van goed werkgeverschap of niet. Als bijvoorbeeld een groot deel van de medewerkers een zekere angst heeft voor de werkgever bij direct contact, voor zijn gedrag als men hem tegenspreekt, is dat veelzeggend over de cultuur, die getypeerd kan worden als angstcultuur. In zo'n situatie kan wellicht sprake zijn van een beperkte mate van goed werkgeverschap.

¹⁶ Kunneman, H. (2013) *Kleine waarden, grote waarden, Normatieve professionalisering als politiek perspectief*, Amsterdam: SWP, p. 33.

¹⁷ Huiskamp et al. (2005).

¹⁸ Berthon, P., M. Ewing & L.L. Hah (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, in: *International Journal of Advertising*. 2005, Vol. 24, Issue 2, pp. 151-172, p. 158.

1.3 Cultuur en subjectieve werkelijkheid

Op 1 januari 2017 werd de nieuwe Nederlandse Corporate Governance Code van kracht. Veel elementen van bestuur en toezicht van de onderneming lijken helder beschreven en kunnen gezien worden als concrete voorschriften voor een toetsbare praktijk van bedrijfsvoering¹⁹. Nieuw in de Code is de paragraaf over de bedrijfscultuur en de verantwoordelijkheid van de bestuurder in deze. Het gaat om een klein deel van de Code, voor wat betreft de expliciete verwoording van wat verwacht mag worden van de directie, namelijk de paragraaf 2.5 over de bedrijfscultuur. Dit is een onderdeel van het tweede hoofdstuk met als titel *Effectief bestuur en toezicht*. Juist deze paragraaf blijkt het deel te zijn waar de bestuurders zoals gezegd moeite mee hebben en het minst mee uit de voeten kunnen, zo blijkt uit het hiervoor genoemde onderzoek. Dit tweede hoofdstuk van de Code is het hoofdstuk waarin gesteld wordt dat de bestuurder het voorbeeld voor iedereen binnen het bedrijf dient te zijn.

In de genoemde paragraaf 2.5 *Cultuur* staan aanwijzingen voor het topmanagement over de cultuur en het gedrag, de verantwoordelijkheid en de rol van de bestuurder in deze. De volgende aanwijzingen zijn te vinden in deze paragraaf. De bestuurder is verantwoordelijk voor de cultuur en hij moet waarden bepalen die drager zijn van de cultuur. Bij het vaststellen van de cultuur en de dragende waarden houdt de bestuurder rekening met de strategie en de omgeving van de organisatie. Het bestuur stimuleert gedrag dat aansluit bij de waarden en draagt deze waarden uit door het tonen van voorbeeldgedrag. Het bestuur (de c.q. directie) stelt een gedragscode op en ziet toe op de werking en de naleving ervan door zichzelf en de werknemers van de organisatie. In de Corporate Governance Code wordt cultuur tot uitdrukking gebracht in opvattingen in de vorm van waarden en in gedrag. In de paragraaf 2.6 is bepaald dat de directie een gedragscode op stelt en toeziet op de werking en de naleving ervan door zichzelf en de werknemers van de organisatie.

Cultuur is de combinatie van (geformaliseerde) waarden, opvattingen over wat men van waarde vindt en vanzelfsprekendheden enerzijds en gedrag van mensen anderzijds²⁰. Bij zowel opvattingen als bij gedrag kan niet gezegd worden wat de absolute werkelijkheid of waarheid is. Het tot uitdrukking brengen van waarden en opvattingen geeft altijd ruimte voor interpretatie, zelfs voor heel veel interpretaties. Bij gedrag is ditzelfde eveneens het geval. Bij cultuur gaat het dus om beleving van opvattingen en gedrag van zichzelf en van anderen binnen de organisatie. Cultuur is subjectief en soms een beetje of iets meer intersubjectief, men denkt dan dat men overeenstemming heeft over een gedeelte van de beleefde werkelijkheid. Om die reden kan niet, zoals in de genoemde Governance Code sprake zijn van een eenzijdige bepaling van wat de cultuur is, of hoe men zich moet gedragen. Cultuur is niet iets wat men of de directie bepaalt, maar iets wat men beleeft, ervaart, voelt. Als iemand zegt dat het buiten nat is, wil dat nog niets zeggen over hoe nat het is en hoe dit beleefd wordt door de betrokkenen of in welke mate

¹⁹ Monitoring Commissie Corporate Governance Code (MCCG) (2016) *De Nederlandse Corporate Governance Code*, Den Haag: MCCG.

²⁰ Johnson et al. (2011) p. 171.

iedereen het verschillend beleeft. Het lijkt erop dat in de Corporate Governance Code wordt gedacht dat de directie het alleenrecht op de werkelijkheidsbeleving heeft, alsof er slechts één werkelijkheid en één cultuur binnen de organisatie bestaat.

In de bovenstaande tekst is de woordcombinatie *alsof* een aantal malen weergegeven. De visie van bestuurders dat er één werkelijkheid en één cultuur is kan mogelijk geduid worden vanuit de filosofie van het ‘*alsof*’ en vanuit het sociologisch principe van het Thomas-theorama. De Duitse filosoof Hans Vaihinger stelt dat mensen bij een groot deel van wat men zegt en denkt handelt vanuit een gedachte ‘*alsof*’ de werkelijkheid is, zoals men die zich zelf voorstelt²¹. Hoewel zijn hoofdwerk *Die Philosophie des Als Ob* in 1911 verscheen, heeft het nog steeds een belangrijke actuele waarde bij het duiden van het handelen van mensen, zoals in dit geval van bestuurders en leidinggevendenden²². Deze vorm van denken wordt aangeduid als fictionalisme, immers mensen maken een fictieve werkelijkheid, maar denken tegelijkertijd dat deze werkelijkheid de ‘echte werkelijkheid’ is. Het is hoe dan ook een subjectieve werkelijkheid, een realiteit die slecht van de persoon zelf is en in zekere mate verschilt van de werkelijkheid van de ander²³. Vaihinger stelt de vraag of mensen dit soort van fictionalisme bewust en pragmatisch toepassen, dat wil zeggen, gericht op het bereiken van een bepaalde eigen doelstelling²⁴.

Een overeenkomstige gedachte werd door de Amerikaanse socioloog W.I. Thomas beschreven in *The Child in America* in 1928. Door Robert K. Merton (1995) werd de stelling van Thomas later geduid als het Thomas-theorama²⁵. Het wordt gezien als een fundamenteel sociologisch begrip waar gesteld wordt dat wanneer mensen een situatie als werkelijkheid definiëren, dat ze vandaaruit ook werkelijk zijn in hun consequenties. Dit is door W.I. Thomas als volgt beschreven: "*If men define situations as real, they are real in their consequences*"²⁶. De definitie van de situatie – definition of the situation – is volgens Thomas van invloed op het handelen van de mens²⁷. "*For his immediate behavior is closely related to his definition of the situation, which may be in terms of objective reality or in terms of a subjective appreciation — "as if" it were so*"²⁸. Op grond van eigen waarden en

²¹ Vaihinger, H. (2016) Les origines de la philosophie du comme si. in: *Philosophia Scientiæ*, 20-1,(1), pp. 95-118.

²² Bouriau, C. (2016) Hans Vaihingers Die Philosophie des Als-Ob : Pragmatismus oder Fiktionalismus?.in: *Philosophia Scientiæ*, 20-1, (1), pp. 77-93. p. 79.

²³ Vaihinger, H. (1925) *The Philosophy of 'As if'. A system of the Theoretical, Practical and Religious Fictions of Mankind*, New York: Harcourt, Brace & Co. Inc., p. 86.

²⁴ Bouriau (2016) p. 81.

²⁵ Merton, R.K. (1995) The Thomas Theorem and The Matthew Effect, in: *Social Forces*, 74(2): pp. 379-424.

²⁶ Thomas, W.I. & D.S. Thomas (1928) *The Child in America. Behavior Problems and Programs*, New York: Alfred A. Knopf Inc., p. 572.

²⁷ *Ibid*, p. 572.

²⁸ Thomas & Thomas (1928) p. 572. Vermeldenswaard is het dat Vaihinger niet in de bronvermelding van *The Child in America* genoemd is.

emoties geeft een mens een eigen subjectieve definitie van de werkelijkheid. Deze definitie is van invloed op de betekenis die mensen geven aan hun situatie en hun handelen. Eenzelfde handeling kan daardoor afhankelijk van de context waarin deze plaatsvindt door verschillende mensen op verschillende manieren worden uitgelegd. Indien betrokkenen een andere definitie van de situatie hebben, dan kan dit voor misverstanden zorgen. *'Very often it is the wide discrepancy between the situation as it seems to others and the situation as it seems to the individual that brings about the overt behavior difficulty'*²⁹. Merton geeft een 'countervariant' op het Thomas-theorama, die binnen de context van interpersoonlijk handelen, zoals binnen organisaties, interessant kan zijn om mogelijk te kunnen begrijpen hoe mensen van invloed kunnen zijn op elkaars betekenisgeving en handelen. Hij schrijft: *'if men do not define real situations as real, they are nevertheless real in their consequences'*³⁰. Deze stelling van Merton kan wellicht van belang zijn bij het duiden van tegenstellingen in opvattingen en gedrag binnen organisaties.

In het voorgaande zien we dat de nieuwe Corporate Governance Code een optimistisch beeld schetst van de invloed in de cultuur van de directie in organisaties. Bij het nieuwe onderdeel dat in deze Code wordt geïntroduceerd, namelijk de verantwoordelijkheid van de werkgever voor de bedrijfscultuur wordt het beeld geschetst dat deze zomaar gemaakt wordt door de bestuurder. Op grond van de inzichten van de filosofie van *'Alsof'* en van het Thomas-theorama kan gedacht worden dat de Corporate Governance Code 2017 een schijnwereld voorspiegelt, een werkelijkheid waarvan iedereen zou kunnen weten, dit is de subjectieve realiteit van de governance en de rapportages en communicatie zijn de individuele interpretaties van de bestuurder. De onderneming lijkt te worden gezien als een te manipuleren systeem.

Zou het beter zijn om te stoppen met het hanteren van de Code? Dat is de vraag. Wederom op grond van de filosofie van *'Alsof'* en het Thomas-theorama kan gedacht worden dat iedereen binnen de onderneming zijn eigen werkelijkheid en betekenisgeving heeft. Een gedeeld beeld van de realiteit hoeft niet verwacht te worden. Wellicht kan de Governance Code dan nog steeds wel gehanteerd worden in het besef dat ieder zijn eigen definitie van de situatie en van de organisatiecultuur heeft en dat dé werkelijkheid niet bestaat. Dit zou werkgevers en directieleden bescheiden kunnen maken en steeds in uiterst kritische dialoog met alle betrokkenen hun eigen interpretaties voorleggen en ruimte bieden aan veler perspectief, waardoor een hoge mate van intersubjectief werkelijkheidsbesef kan ontstaan, in een cultuur waarin iedereen verstandig en respectvol wederkerig erkenning geeft en ontvangt.

Wellicht kan het hiervoor geschetste fenomeen van het maken van een eigen subjectieve werkelijkheid met een daaraan gerelateerde betekenisgeving en handelen bijdragen aan het doorzien van de genoemde kernpunten uit de cultuurparagraaf van de Governance Code: de organisatiestructuur en de maakbaarheid van de cultuur. Deze punten worden in het volgende hoofdstuk geanalyseerd met de *'alsof'* bril voor ogen. Daarbij zien we aan de hand van het

²⁹ *Ibid*, p. 572.

³⁰ Merton (1995) p. 397.

model van het cultureel web van Johnson et al. (2011) dat opvattingen, waarden en paradigma's een centrale rol spelen bij gedrag binnen en cultuur van de organisatie.

Cultuur wordt door Johnson et al. (2011) gezien als de belangrijkste en meest invloedrijke van de vier elementen van de huidige strategische positie, naast de elementen doelen van stakeholders, organisationeel vermogen en de sociaal-culturele politieke context³¹. Volgens de genoemde Code moet de cultuur terecht gerelateerd worden aan de context. Volgens de ontwerpers van het cultural web-model is het nodig om het huidige strategische profiel, inclusief cultuur, goed te kennen en te beschrijven. Daardoor is het mogelijk om via een passende transitie naar een gewenste toekomstige strategische positie te transformeren. De transitie zal niet goed lukken en daarmee zullen de strategische doelen niet goed bereikt worden, als het huidige strategische profiel niet goed is gedefinieerd. Cultuur heeft zoals gezegd de grootste invloed en is van grote betekenis in het huidige strategische profiel³². Om die reden wordt dit model gebruikt als denkkader voor goed werkgeverschap & goed werknemerschap³³.

1.4 Waarden, deugden, ethische cultuur

Kernwaarden en paradigma's zijn zoals gezegd dragers van gedrag. Goed gedrag wordt deugdzaam gedrag genoemd. Deugden wil zeggen gedragseigenschappen die het goede naar voren laten komen. Naast individuele personen kunnen ook teams deugdzaam zijn in hun gedrag dat gebaseerd is op integriteit en vertrouwen³⁴. Waarden en deugden, zichtbaar en niet-zichtbaar hangen samen en zij worden vaak in samenhang met elkaar genoemd. De organisatie bepaalt, al dan niet alleen door de directie, de waarden of kernwaarden en deze hebben min of meer positieve invloed op het gedrag van medewerkers en andere betrokkenen. Waarden worden geformuleerd met als doel deze werkzaam te laten zijn in de organisatie. Men is erop gericht deze te kunnen vertalen in deugdzaam gedrag van betrokkenen. Daarvoor is het nodig de waarden te laten spreken, om ze aansprekend te formuleren en te noemen en medewerkers hiermee en hierdoor te leren handelen. In de organisatie is een omgeving nodig die het leren bevordert en een lerende houding van werknemers, gestimuleerd door de leiding³⁵. Een cultuur waarin men ernaar streeft in opvattingen en waarden en in houding en gedrag gericht te zijn op het goede en het deugdzame wordt een ethische cultuur genoemd³⁶. De medewerkers worden onderdeel en drager van de cultuur in navolging van hun

³¹ Johnson et al. (2011) p. 45.

³² Johnson et al. (2011) p. 184.

³³ Huiskamp (2005).

³⁴ Palanski, M.E, S.K. Surinder & F. J. Yammarino (2011) Team Virtues and Performance: An Examination of Transparency, Behavioral Integrity and Trust, in: *Journal of Business Ethics* (2011) pp. 201–216.

³⁵ Edwards et al. (2014) p. 480.

³⁶ Kangas, M., M. Kaptein, M. Huhtala, A.-M. Lämsä, P. Pihlajasaari & T. Feldt (2016) Why Do Managers Leave Their Organization? Investigating the Role of Ethical Organizational Culture in Managerial Turnover, in: *Journal of Business Ethics*, (2016, 10 26) pp. 1-17.

werkgever. In dat verband spreekt men van organisationeel burgerschap, 'organisational citizenship'³⁷.

De waarden en deugden zijn een onderdeel van het geheel van opvattingen en vanzelfsprekendheden, al dan niet uitgesproken of geformaliseerd. Deze opvattingen en vanzelfsprekendheden vormen de paradigma's binnen de organisatie. De paradigma's zijn de dragers van de cultuur van de organisatie. In het volgende hoofdstuk wordt de organisatiecultuur beschreven, waarbij de werking van de paradigma's beschreven wordt aan de hand van een aantal herkenbare elementen van de organisatiecultuur.

1.5 Samenvatting

In het voorgaande hebben we gezien dat bij een organisatiecultuur sprake is opvattingen, vanzelfsprekendheden, kernwaarden en gedrag. De opvattingen en vanzelfsprekendheden zijn onderdeel van de paradigma's, die als dragers van de organisatiecultuur gezien kunnen worden. De organisatiecultuur blijkt een subjectieve interpretatie en betekenisgeving van deze cultuur-aspecten te zijn. Daardoor kan zowel een subjectieve cultuurwerkelijkheid van de werkgever als van de werknemer gedacht worden. De toevoeging van het ethische predicaat 'goed' aan werkgeverschap en werknemerschap verwijst naar een ethische duiding van deze concepten. De verwerking van de ethiek van goed werkgeverschap en goed werknemerschap maakt een ethische cultuur mogelijk. Elke betrokkene heeft zijn eigen positie en verantwoordelijkheid in de organisatie en zijn bijdrage aan de cultuur daarvan, wat gedacht kan worden als een organisationeel burgerschap.

³⁷ Ebener D.R. & D. J. O'Connell (2010) How Might Servant Leadership Work?, in: *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 20, no. 3, pp. 315-335.

2. De cultuur van een organisatie

2.1 Inleiding

In alles wat gecommuniceerd wordt binnen de organisatie zijn onderliggende waarden, normen, verwachtingen en vanzelfsprekendheden te herkennen. Deze veronderstellingen gaan bijvoorbeeld over onderlinge relaties binnen de organisatie, autonomie en verantwoordelijkheid en in welke mate deze toegeschreven worden aan medewerkers en leidinggevenden. Hierbij gaat het onder meer over de opvattingen en onenigheid over beslissingen die genomen zijn en in welke mate medewerkers verondersteld worden een ‘stakeholder’ van de organisatie te zijn³⁸. Daarnaast zijn er al dan niet uitgesproken vooronderstellingen over goed werkgeverschap, goed werknemerschap en ethisch leiderschap in de organisatie herkenbaar. Het gaat hier om de vraag of de leidinggevende zich bewust zijn van welke veronderstellingen over werkgeverschap en werknemerschap er gevat zijn in de binnen de organisatie vigerende beelden over de organisatie. Is het bekend wat er van werknemers en leidinggevenden verwacht wordt en dan met name betreffende de wijze waarop leidinggevenden een voorbeeld dienen te zijn voor de medewerkers. Is het bij de medewerkers en leidinggevenden bekend welke verwachtingen er zijn omtrent de wijze waarop medewerkers onderling en in de wederkerige relatie met de leidinggevende de relatie vorm en inhoud geven. Deze verwachtingen kunnen onduidelijk en verschillend zijn bij de twee genoemde groepen. Het is de vraag in welke mate de verwachtingen en vooronderstellingen van medewerkers en leidinggevenden congruent met elkaar zijn. De elementen van het cultuurmodel ‘the cultural web’ (Johnson, Whittington & Scholes, 2011)³⁹ zijn wellicht bruikbaar om de vooronderstellingen over verantwoordelijkheid en de verwachtingen daaromtrent te duiden en in kaart te brengen. Een belangrijke vraag hierbij is ‘wie is het meest verantwoordelijk voor de cultuur binnen de organisatie?’ Dit hoofdstuk is gericht op het beantwoorden van de tweede deelvraag: Hoe kan het model van het cultural web gebruikt worden als basis voor ethiek van goed werkgeverschap & goed werknemerschap? In dit hoofdstuk wordt het model van het cultural web beschreven aan de hand van de zeven elementen. Vervolgens wordt kort ingegaan op de mogelijkheid om het model te zien als een model van waarden dat de basis is voor ethiek binnen de organisatie.

2.2 Het cultuur web

Het cultuur web bestaat uit zes cultuurelementen die samengebonden worden door het zevende element. In deze paragraaf wordt eerst een beschrijving gegeven van de zes cultuurelementen en vervolgens van de werking van deze elementen in de beleving van medewerkers.

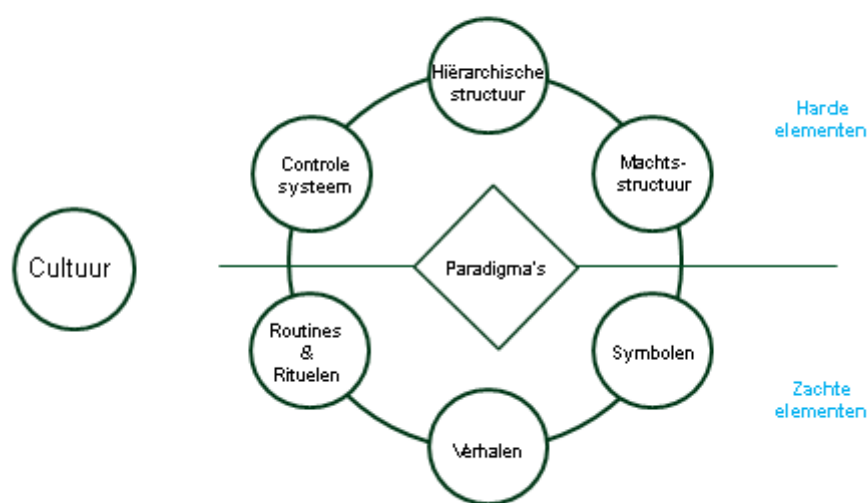
³⁸ Bos, t., R. & M. Painter-Molland (2013) *Bedrijfsethiek. Filosofische perspectieven*, Amsterdam: Boom, p. 27.

³⁹ Johnson et al.(2011) p. 176.

2.2.1 Zes cultuurelementen

Het cultuurmodel van Johnson et al. (2011, p.176) geeft een beeld van zes elementen van cultuur, waarbij op elk de invloed van het centrale paradigma van toepassing is, zie figuur 2.1. Deze zes elementen zijn te onderscheiden in drie harde en drie zachte elementen. Deze zes elementen zijn verbonden en gedragen door de paradigma's, de al dan niet uitgesproken opvattingen, waarden, vanzelfsprekendheden en vooronderstellingen onder meer over goed werkgeverschap en goed werknemerschap⁴⁰. Hieronder worden deze cultuurelementen nader beschreven.

Cultural Web model



Figuur 2.1. Het cultuur web met centraal de paradigma's.

Harde elementen (Johnson et al., 2011, p. 178).

Hiërarchische structuur. Dit cultuurelement handelt over de formele posities, rollen, verantwoordelijkheden en de onderlinge relaties binnen de organisatie. Deze formele structuur geeft aan hoe de beslissingen binnen de organisatie geordend zijn. Hierdoor wordt de indruk gewekt dat de strategie 'aan de top' wordt gemaakt en dat de rest van de organisatie gehouden is aan het uitvoeren van opdrachten. Door het verbeelden van de hiërarchische structuur kan ook duidelijk gemaakt worden of er sprake is van een formele top-down organisatie, of van een meer platte organisatie. In het eerste geval is er meer sprake van onderlinge competitie, terwijl in het tweede geval meer sprake is van een bijdrage van velen (Johnson et al. 2011, p. 434).

Machtsstructuur. Onder macht wordt verstaan de mogelijkheid van iemand of een groep om een ander of anderen over te halen, de overreden of te dwingen om

⁴⁰ Huiskamp et al. (2005).

bepaalde beslissingen te nemen of handelingen uit te voeren⁴¹. De machtsstructuur betreft de verdeling van invloed van de betrokkenen binnen de organisatie. Johnson, Whittington & Scholes achten het waarschijnlijk dat de mensen of groepen met de meeste invloed het dichtst bij de paradigma's van de organisatiecultuur. Hierbij valt te denken aan mensen, zowel leidinggevend als medewerkers, die al lang binnen de organisatie werken en 'weten hoe de hazen lopen' en soms als 'de oude garde' worden aangeduid. De machtsstructuur is niet alleen de formeel vastgelegde invloed, zoals die van de ondernemingsraad en andere medezeggenschapsorganen. De machtsstructuur betreft ook de zogenaamde informele macht, namelijk die door persoonlijke beïnvloeding van beslissers, adviseurs of groepen door mensen die zelf niet de besluiten nemen en in staat zijn om anderen min of meer afhankelijk van hun visie te laten zijn.

Controle-systeem. Met het controlesysteem worden de formele en informele manieren bedoeld die gericht zijn op het monitoren en ondersteunen van mensen binnen de organisatie, of die van buiten de organisatie van belang zijn voor de organisatie. Dit systeem legt de nadruk op wat van belang geacht wordt voor het functioneren van de organisatie. Hierbij valt te denken aan meetsystemen, procesregelsystemen (zoals bijvoorbeeld ISO) en beloningssystemen. De inrichting en het functioneren van het controlesysteem weerspiegelt datgene wat het topmanagement echt belangrijk vindt binnen de organisatie. Johnson, Whittington en Scholes stellen dat een individueel gebaseerd bonussysteem in relatie tot persoonlijke prestaties waarschijnlijk meer een cultuur van individualiteit en interne competitie weerspiegelt, dan van teamwork, een cultuur waarin volume belangrijker gevonden wordt dan kwaliteit⁴².

Zachte cultuurelementen⁴³

Routines & rituelen. Met routines worden vaste patronen en standaard werkwijzen in het uitvoeren van handelingen bedoeld. Hierbij past over het alledaagse handelen het gezegde: '*Zo doen we dat hier altijd*'. Dit kunnen werkwijzen zijn die al jarenlang ingesleten zijn en waardoor alles 'gesmeerd' loopt. Soms zijn het werkwijzen die gewoon zijn in veel soortgelijke organisaties, maar het kan ook een onderscheidend element van de eigen organisatie zijn. Hierbij is het van belang in welke mate het gebruikelijk is dat iedereen zich aan deze routine, deze vastgestelde werkwijze houdt. De routine kan daarnaast aspecten bevatten over wat medewerkers voor vanzelfsprekend aannemen, van een zekere vastgeroetheid, van een bureaucratie en van een moeilijkheid om te veranderen op grond van de gedachte: '*Zo hebben we het hier altijd al gedaan!*'

Een vaststaande werkwijze kan meer betekenis krijgen dan alleen het resultaat van de handeling. In die situaties is er sprake van *rituelen*. Men drukt in de rituelen iets uit van wat men belangrijk vindt in de cultuur van de organisatie, of dit wordt juist versterkt door de rituelen. Rituelen kunnen we zowel in formele als in informele handelingen vinden. Voorbeelden van formele rituelen zijn te vinden in bepaalde

⁴¹ Johnson et al. (2011) p. 145

⁴² *Ibid*, p. 176.

⁴³ *Ibid*, p. 177.

bijeenkomsten, trainingsprogramma's die iedere 'nieuwkomer' moet volgen en bepaalde bekendmakingen door het topmanagement. Informele rituelen vinden we in alle lagen van de organisatie, zoals een 'vrijdag-borrel' en (roddel-) gesprekken bij de koffiemachine.

Symbolen. Dit zijn objecten, gebeurtenissen, handelingen of mensen die betekenis tot uitdrukking brengen. De betekenis gaat ver uit boven de eigenlijke functie van dat wat symbolisch gebruikt wordt, zoals een inrichting van kantoor of werkruimte, gebruik van (project-)logo of (bedrijfs-)naam, functietitels, dienstauto en een persoonlijke parkeerplaats. De betekenis die aan de symbolen gegeven wordt heeft een cultuurbevestigend en –versterkend doel. Symbolen worden ook gebruikt om status, hiërarchie of belang van specifieke mensen binnen de organisatie uit te drukken. Bijzondere woorden of taalgebruik kunnen de functie hebben om bijzondere betekenis te geven aan klanten of cliënten van de organisatie. De symbolen drukken vaak de onuitgesproken opvattingen over medewerkers en klanten uit, die bij de duiding van de symbolen naar voren gebracht en expliciet benoemd worden. Het zijn niet alleen de symbolen die als zodanig gekend zijn die de cultuur bekend maken, ook in de andere cultuurelementen, zoals machtsstructuur, controlesysteem en routines zijn veel symbolen herkenbaar⁴⁴.

Verhalen. Het derde zachte cultuurelement zijn de verhalen die verteld worden, zowel binnen als buiten de organisatie. Het zijn de verhalen die aan collega's, nieuwkomers, eigen familie en outsiders verteld worden. In de verhalen geven medewerkers uitdrukking aan hun plaats in en verbondenheid met de (geschiedenis van) de organisatie. De verhalen geven een beeld van hoe de betrokkene de ontwikkelingen van de organisatie waardeert en in wat dit doet met zijn eigen betrokkenheid. Ook geven ze hun beleving van belangrijke gebeurtenissen en specifieke personen in de organisatie, zoals leidinggevenden, collega's en topmanagement. Het kenmerk van de verhalen als cultuurelement van de organisatie is dat ze gaan over successen en 'rampen', over helden en slechteriken, die van de normen afwijken en de waarden van de organisatie bedreigen of vertrappen. De verhalen vertellen wat normaal en als belangrijk wordt gevonden door 'de meesten binnen de organisatie'.⁴⁵

Paradigma's. De kern van de cultuur is het element van de paradigma's, zie figuur 2.1. Met paradigma's wordt zoals gezegd een geheel van opvattingen, gewoonten, waarden en vanzelfsprekendheden in een organisatie bedoeld. Het heeft betrekking op de collectieve ervaring, het gemeenschappelijke gevoel dat toegepast op situaties betekenis geeft aan wat er gebeurt binnen de organisatie. De paradigma's liggen ten grondslag aan en sturen het handelen van de mensen. Het bijzondere van deze opvattingen is dat zij zeer basaal zijn, maar soms wel en soms ook stroken met de logica van strategische keuzes⁴⁶. Voorbeelden van deze tegenstelling kunnen gevonden worden in een dagbladbedrijf dat in feite gericht is op nieuws verzamelen en verspreiden, maar om (financieel) te kunnen overleven meer gericht is op adverteerders en hun belangen. Hetzelfde geldt voor een charity-

⁴⁴ Johnson et al. (2011) p. 177.

⁴⁵ *Ibid*, p. 177.

⁴⁶ *Ibid*, p. 175.

organisatie die om geld te kunnen werven meer aandacht schenkt aan geldschietters dan aan het goede doel. De ervaren tegenstelling komt vaak naar voren in debatten, maar soms is het zelfs verboden - door al dan niet uitgesproken opvattingen- om hier binnen de organisatie openlijk over te praten. Buitenstaanders kunnen soms de tegenstellingen tussen paradigma's onderling en tussen paradigma's en de dagelijkse praktijk beter zien dan de intern betrokkenen.

De bovenstaande cultuurelementen hebben voor de betrokkenen binnen de organisatie elk een eigen betekenis voor de beleving van de dagelijkse praktijk. Deze beleving kan van invloed zijn op de wijze waarop mensen de organisatiecultuur waarderen en hoe zij zich verhouden tot de organisatie en de mensen binnen het geheel daarvan. In de volgende paragraaf wordt nader ingegaan op het belang en de werking van deze cultuurelementen.

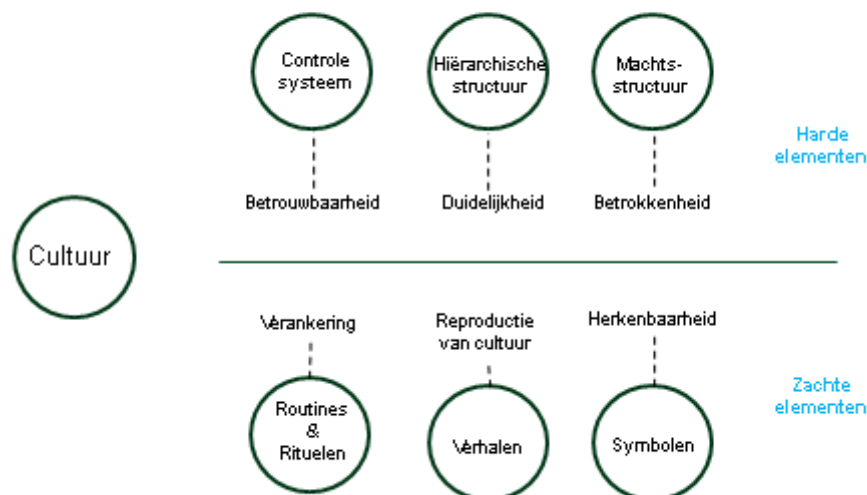
2.2.2 Belang en werking van de cultuurelementen

Cultuur is niet een geheel van objectieve feiten en van vastgestelde protocollen, processen en gedragingen, integendeel. In hoofdstuk 1 is reeds aangegeven dat cultuur veel meer betrekking heeft op de ervaring, de beleving en interpretatie van de geleefde werkelijkheid. Cultuur is niet vastgelegd, maar is veel meer een gevoel dat niet aangewezen kan worden. Wel is het mogelijk om cultuur te beschrijven, maar dan nog blijft het beperkt tot een trachten de cultuur te beschrijven. Iedereen die betrokken is bij een organisatie zal onder dezelfde beschrijving andere beelden hebben. Andere beelden wil niet zeggen dat er geen globale overeenkomsten en overeenstemmingen in beleving kunnen zijn, een soort intersubjectiviteit. Om die reden is een voortdurende dialoog over de beleefde en gewenste cultuur tussen alle betrokkenen bij een organisatie noodzakelijk⁴⁷. De zes genoemde cultuurelementen worden zoals gedragen en aangestuurd door opvattingen en beleefde vanzelfsprekendheden en juist daardoor kunnen mensen een specifiek belang hechten aan de onderscheiden cultuurelementen, waardoor het subjectieve en intersubjectieve van de organisatiecultuur benadrukt wordt. De betekenis die elk cultuurelement geeft aan de mensen binnen de organisatie wordt gepresenteerd in figuur 2.2. We zien dat de hiërarchische structuur duidelijkheid geeft, de machtsstructuur maakt dat men zich al dan niet betrokken voelt, het controlesysteem zorgt voor een zekere mate van betrouwbaarheid, de routines en rituelen verankeren de cultuur, symbolen geven herkenning aan medewerkers binnen de organisatie en de verhalen houden de cultuur in stand, houden het levendig en revitaliseren en reproduceren de cultuur. Hieronder wordt de werking en betekenis van de cultuurelementen beschreven door een aantal passende vragen te formuleren⁴⁸.

⁴⁷ Johnson et al. (2011) p. 181.

⁴⁸ *Ibid*, p. 180.

Cultuurmodel



Figuur 2.2. De invloed van de cultuurelementen op de beleving van betrokkenen.

Harde cultuurelementen

Hiërarchische structuur. Hiervoor zagen we dat de 'lijn' binnen de organisatie gepresenteerd wordt, waardoor duidelijk is wie het op welke positie binnen de organisatie voor het zeggen heeft. Hiërarchische positionering geeft duidelijkheid aan medewerkers, naar mate deze structuur helderder is vastgelegd. Cruciaal hierbij is de mate waarin de structuur in het dagelijkse leven consequent wordt toegepast en gehandhaafd. In veel situaties is het mogelijk dat een leidinggevende (in bevoegdheid) wordt gepasseerd door een hogere leidinggevende in het contact met een ondergeschikte. Vanzelfsprekend is het contact hebben met medewerkers die hiërarchisch onder een lagere leidinggevende staan een goede zaak. In verschillende governancecodes wordt dit contact aanbevolen. Het probleem zit in het passeren en overnemen van de bevoegdheid van de lagere manager door de hogere leiding. Deze zal voor beslissingen steeds moeten verwijzen naar de bevoegdheid van degene die over de medewerkers gesteld is als direct-leidinggevende. De duidelijkheid neemt in het geval van 'passeren' af en de mate van onduidelijkheid, onvoorspelbaarheid, willekeur en 'vriendjespolitiek' neemt toe. Bij dit cultuurelement kunnen de volgende vragen gesteld worden. Hoe formeel of informeel is de hiërarchische structuur? Stimuleert deze structuur samenwerking of concurrentie met collega's? Welk type machtsstructuur (of medezeggenschap) wordt bevorderd door deze structuur?

Zoals gezegd is het kernwoord bij hiërarchische structuur duidelijkheid. Elke structuur biedt een zekere mate van duidelijkheid, heel veel tot zeer weinig, of een grote mate van onduidelijkheid, of willekeur. Belangrijk punt hierbij is de mate waarin verantwoordelijkheden en daarbij behorende bevoegdheden aan lagere leidinggevendens worden toegekend en hoe consequent de hogere leiding daarmee

omgaat. Bij willekeur zijn medewerkers afhankelijk van de ingevingen, gemoedstoestand en nukken van de hogere leidinggevendenden. Dan is het in elk geval duidelijk, dat er geen zekerheden verwacht kunnen worden bij beslissingen van een leidinggevendende, omdat deze door een andere of hogere leidinggevendende 'overruled' kunnen worden. Daardoor is de positie van lagere leidinggevendenden altijd onzeker.

Machtsstructuur. Naar mate de medewerkers meer betrokken worden bij beslissingen en bij beleidsontwikkeling, naar mate aan hen meer invloed (macht) wordt toegedeeld, zal hun betrokkenheid bij de organisatie toenemen. Het kernwoord bij het cultuurelement machtsstructuur is betrokkenheid. De wijze waarop de machtsstructuur wordt ingericht en in de praktijk vorm krijgt bepaalt de mate waarin men zich betrokken voelt. Veel werknemers willen graag betrokken worden bij de ontwikkeling van beleid en bij het bepalen op welke wijze dit uitgevoerd zal worden. De wijze waarop men betrokken wordt bij het werk is bepalend voor het gevoel van erkenning van de professionaliteit, maar ook van de erkenning als collega en als mens door de beslissers, zowel leidinggevendenden als teams.

De vragen die bij de machtsstructuur gesteld kunnen worden zijn: Waar zit de macht, wie heeft macht? (indicatoren zijn o.a.: status, machtsclaim, machtssymbolen); Wie zorgt ervoor dat dingen gebeuren? Wie zorgt ervoor dat dingen stoppen?

Controlesysteem. De mate waarin de organisatie gericht is op het controleren, meten en verantwoorden van wat er afgesproken is binnen de organisatie geeft een zekere mate van betrouwbaarheid van het geheel. Afgesproken werkwijzen, resultaten en procedures krijgen hun kracht doordat de naleving en uitvoering en behaalde resultaten gecontroleerd of gemonitord worden. Niet alleen de controle is belangrijk, maar ook de verantwoording van de uitkomsten van de controles en de opvolging van bijvoorbeeld afwijkingen. Als er wordt afgeweken van afspraken over werkwijzen of resultaten is de constatering ervan pas en slechts zinvol als er ook iets mee wordt gedaan, dus als er sprake is van opvolging, als er een verbeteractie wordt ingezet. Daarnaast heeft het inzetten van een verbeteractie pas zin als naderhand, op een vastgesteld tijdstip, wordt gecontroleerd of de actie ook werkelijk tot een verbetering en het gewenste resultaat heeft geleid. Dit geheel van controle is een systeem van meten en verbeteren en verantwoorden. Door dit systeem heeft de leidinggevendende 'grip op de zaak' en kan aantonen dat er sprake is van een betrouwbare bedrijfsvoering. Het controlesysteem leidt tot het gevoel van betrouwbaarheid bij de medewerkers, als het controlesysteem zelf betrouwbaar is en wordt gehanteerd. De mate van hantering van het controlesysteem bepaalt de mate waarin de organisatiecultuur als betrouwbaar wordt ervaren door medewerkers. Naar mate het controlesysteem minder goed werkt, des te onbetrouwbaarder wordt de cultuur ervaren. Dit heeft gevolgen voor het paradigma over de binnen de organisatie gewenste mate van betrouwbaarheid. Medewerkers zullen de neiging krijgen om zelf ook minder betrouwbaar te gaan werken op de diverse vlakken van de professionele praktijk. Leidinggevendenden hebben een cruciale rol bij het ontwikkelen en in stand houden van het controlesysteem en daarmee hebben ze een grote verantwoordelijkheid in de vanzelfsprekendheid van betrouwbaarheid binnen de organisatie.

Vragen die horen bij het controlesysteem zijn: Wat is het meest nauwkeurig gecontroleerd/ gemonitord? Ligt de nadruk op belonen of op straffen? Zijn de controles gebaseerd op historie of op bestaand beleid en strategie? Zijn er veel of weinig controles? Heeft verantwoording een belangrijke plaats?

Zachte cultuurelementen

Routines en rituelen. Veel handelingen en werkwijzen in de dagelijkse praktijk zijn vaste gewoontes, waarvan een deel is vastgelegd in instructies, procedures en protocollen. Niet alle vaststaande werkwijzen worden altijd en door iedereen op dezelfde manier uitgevoerd, dit kan in veel gevallen geen probleem zijn, in andere situaties, waarin mensen van elkaar afhankelijk zijn, kan het nadelige of gevaarlijke situaties opleveren. De mate waarin de werkwijzen in vaste routines worden vastgelegd en uitgevoerd geeft de mate aan waarin de cultuur wordt verankerd. Deze verankering heeft voor een groot deel betrekking op de routines in de sociale omgang, maar kan bijvoorbeeld ook betrekking hebben op administratieve onderdelen van het werk. Een sterke routinisering waarbij geen enkele afwijking wordt getolereerd, waarbij de routine belangrijker geacht wordt dan het doel van de handeling is een vorm van bureaucratisering en onpersoonlijking van het werk. In de mate van routinisering klinkt de vanzelfsprekendheid door over hoe mensen in het dagelijkse handelen met elkaar willen omgaan. Dit bepaalt in hoeverre de cultuur verankerd wordt, onder meer door de visie dat iedereen op dezelfde wijze dient te handelen en hier geen vragen bij mag stellen, '...want zo doen we dat hier al jaren zo, en dat blijft ook zo!'. Zoals gezegd kan een routineuze cultuur verstarrend en verstikkend werken. Met name in situaties waar men tracht de cultuur te veranderen is dit cultuurelement een belangrijk element dat naast verankerend ook verstarrend kan werken. Routines die niet meer worden uitgevoerd om een bepaald doel of resultaat zo efficiënt mogelijk te realiseren, maar die waardevol worden geacht, gewoon omdat ze een routine zijn, worden als ritueel aangeduid. De handeling heeft meer betekenis gekregen dan een functionele betekenis, het wordt van waarde geacht omdat 'het bij ons past'. Het gaat dan om de handeling als doel, en niet als middel om een doel te bereiken.

Vragen die bij het cultuurelement routines en rituelen horen zijn: Welke routines krijgen de meeste aandacht? Welke routines zijn gebaseerd op de historie van de organisatie? Welk gedrag versterkt de routines? Wat zijn de belangrijkste rituelen? Welke opvattingen en kerngedachten zijn hierin herkenbaar? Wat wordt benadrukt in trainingsprogramma's? Hoe gemakkelijk zijn routines of rituelen te veranderen?

Symbolen. Vaak wordt een kern van de belangrijkste waarden van een organisatie op een bijzondere of kunstzinnige wijze of met specifieke woorden uitgedrukt. Deze uitdrukking, zoals een logo, kleuren, projectnaam of slogan staan symbool voor de kern waar de organisatie voor staat. Soms kunnen dat ook bijzondere mensen zijn, zoals de oprichter of iemand die maatschappelijke betekenis heeft, die soms zelfs aangeduid worden als 'goeroe'. In bijzondere gevallen is dat ook de naam van de organisatie of het bedrijf. Dit zijn allemaal symbolen, die de waarden en opvattingen van de organisatie naar voren brengen en herkenbaar maken. Deze symbolen werken vaak uit dat medewerkers zich in

bijzondere mate verbonden met de organisatie voelen, of zich zelfs identificeren met de organisatie. Bij actiegroepen, belangenorganisaties en dienstverlenende organisaties kunnen deze symbolen van groot belang zijn voor de presentatie van de organisatie in de samenleving. Soms hebben routines en rituelen ook al een vorm van symboliek in zich.

Vragen die passen bij het cultuurelement symbolen zijn: Met welke objecten, gebeurtenissen of mensen identificeren de mensen in de organisatie zich in het bijzonder? Op welke manier zijn deze verbonden met de historie van de organisatie? Welke aspecten van de strategie worden door symbolen benadrukt in de presentatie naar buiten, in de publiciteit?

Verhalen. De verhalen die verteld worden over en binnen de organisatie door betrokkenen hebben een bijzondere functie voor de organisatiecultuur. Verhalen dragen bij aan het voortbestaan, het voortdurend vernieuwen, de verlevendiging en in stand blijven van de cultuur. Verhalen zorgen voor de reproductie en de revitalisering van de cultuur. Verhalen zijn overal hoorbaar, zowel binnen de organisatie op openlijke gesprekken als in onderlinge gesprekken van medewerkers en buiten de organisatie, daar waar medewerkers thuis of elders in hun privéleven spreken over de organisatie, over de werksfeer en organisatiecultuur en hun leidinggevenden. Door verhalen krijgen nieuwkomers en buitenstaanders een bepaald beeld over de organisatie en beleven deze verhalen als ‘de werkelijkheid’, als een beeld van hoe het echt is. Niet alleen buitenstaanders en nieuwkomers worden beïnvloed door verhalen van medewerkers, ook werknemers onderling kunnen elkaar sterk beïnvloeden in hun opvattingen over de organisatie en de leidinggevenden. Roddel is in dit verband een bijzondere vorm van verhalen, waarbij opvattingen, waarden en normen die doorklinken in de verhalen over anderen van grote invloed kunnen zijn op gedrag van betrokkenen⁴⁹.

Vragen die gesteld kunnen worden over het cultuurelement verhalen zijn: Welke kerngedachten zijn herkenbaar in de verhalen? Welke verhalen worden gewoonlijk verteld tegen bijvoorbeeld nieuwkomers? Op welke wijze weerspiegelen deze verhalen de kern-aannames van de verteller(s) en van de organisatie? Van welke waarden en normen wijken de slechteriken in de verhalen af?

Paradigma's

De beantwoording van de bovenstaande vragen bij de cultuurelementen leiden tot de vragen die passen bij de paradigma's van de organisatiecultuur. De paradigma's zijn, zoals gezegd de belangrijkste veronderstellingen, aannames, vanzelfsprekendheden, waarden en normen die weerspiegeld worden in gedrag van betrokkenen. Deze paradigma's kunnen geformuleerd en vastgelegd zijn in bijvoorbeeld kernwaarden en gedragscodes of huisregels. Vaak zijn er veel niet vastgelegde of soms zelfs onuitgesproken waarden, normen, aannames en vanzelfsprekendheden, die van grote invloed kunnen zijn op het gedrag binnen en daarmee op de cultuur van de organisatie.

⁴⁹ Kaptein (2008).

Vragen die bij de paradigma's horen zijn: Wat zeggen de antwoorden op de vragen van de cultuurelementen over de meest fundamentele opvattingen en aannames die in de paradigma's te vinden zijn? Hoe kan de dominante cultuur van de organisatie gekarakteriseerd worden? Hoe gemakkelijk is de cultuur te veranderen?

2.3 Het cultural web, een model van waarden als basis voor ethiek

In het voorgaande hebben we in figuur 2.1 gezien dat organisatiecultuur bestaat uit drie harde en drie zachte elementen. De harde elementen hebben betrekking op het vastgestelde beleid, de formele organisatie. Deze elementen, hiërarchische structuur, machtsstructuur en controle systeem zijn elementen waarover de organisatie heeft bepaald op welke wijze deze elementen gerealiseerd dienen te zijn. De cultuur wordt bepaald door hoe deze elementen in de dagelijkse praktijk vorm en inhoud krijgen door het handelen en gedrag van mensen. Zoals gezegd bieden deze elementen aan de betrokkenen het gevoel van duidelijkheid, betrokkenheid en betrouwbaarheid. De wijze waarop mensen omgaan met deze elementen en hoe men er over spreekt wordt ingegeven door de paradigma's, de veronderstellingen en vanzelfsprekendheden. In deze paradigma's klinkt door wat mensen belangrijk vinden, wat van grote waarde gevonden wordt en welke normen van toepassing zijn. Met andere woorden, wat goed en fout is, wat men waardeert of juist niet. Vaak worden binnen organisatie centrale waarden of kernwaarden geformuleerd. Deze kernwaarden worden soms op briefpapier, in brochures, op de website of op andere manieren kenbaar gemaakt. Vaak komt het voor dat deze kernwaarden door managers bij toespraken of officiële statements genoemd worden als basis voor het beleid.

Door transparantie ontstaat vertrouwen. Deze twee samen zorgen ervoor dat teamwork ontstaat. Bij diverse bedrijven zijn goede concretisering hiervan te vinden, zoals het volgende voorbeeld. Het mondiale concern Schaeffler heeft dit als volgt geformuleerd, in de openingspagina van zijn gedragscode⁵⁰: *“In this way, we want to be a reliable partner for our shareholders, customers, suppliers and, of course, for our employees. The three major success factors are transparency, trust and teamwork. Transparency creates trust and trust is the basis for good teamwork⁵¹”*. Deze kernwaarden geven aan dat de organisatie er naar streeft om dat wat ze doet 'goed' te doen, om te beginnen al door te formuleren wat zij als 'het goede' ziet. Het benoemen van wat men het goede vindt, wijst erop dat men gericht is op reflectie van wat goed is en hoe men dit kan realiseren. We spreken in dat geval van een ethische organisatiecultuur. De kernwaarden zijn gedragen door ethische principes, die vaak wereldwijd en algemeen aanvaard zijn. Het is

50

https://www.schaeffler.com/remotemedien/media/shared_media/08_media_library/01_publications/schaeffler_2/brochure/downloads_1/code_of_conduct_de_en.pdf, 8 maart 2018

⁵¹ Rosenfeld, K. (2018) *Schaeffler Code of Conduct*, Herzogenaurach: Schaeffler AG, p.2.

belangrijk om te zien hoe een organisatie deze ethische principes verbindt met de kernwaarden en op welke wijze deze herkenbaar zijn in de praktijk van alledag. Bij het genoemde concern Schaeffler zijn de ethische principes genoemd in de bedrijfsgedragscode, waarbij zij zelfs hoekstenen zijn genoemd waar het bedrijf op rust. Al het gedrag, en de onderliggende paradigma's rusten op deze principes. Schaeffler noemt er drie: rechtvaardigheid /eerlijkheid, wederzijds respect en integriteit. *“Fairness, mutual respect and integrity are the cornerstones within the Schaeffler Group upon which our actions are based”*⁵². Integriteit wordt vaak verbonden met transparantie, zoals in het volgende hoofdstuk over ethische cultuur zal blijken. In deze gedragscode geeft het topmanagement aan dat zij zich verantwoordelijk weet en voelt voor de praktijk van deze cultuur en daarin een voorbeeld wil zijn.

⁵² Rosenfeld (2018) p. 3.

3. Filosofische basis voor ethiek van goed werkgeverschap & goed werknemerschap

3.1 Inleiding

De meeste filosofie over ethiek binnen organisaties, c.q. bedrijfsethiek, wordt aangeduid als bedrijfsethiek⁵³. Deze ethiek is voornamelijk geschoeid op Amerikaanse leest in de traditie van de Analytische filosofie. Tegenover deze traditie staat de Europese Continentale filosofie, die veelzijdiger is en een bredere scope heeft dan de Analytische tegenhanger. De tegenstelling tussen Analytische en Continentale filosofie kan globaal geduid worden als de tegenstelling tussen rationele kennis en wijsheid. Analooq aan deze tegenstelling in de filosofie vinden we in de bedrijfskunde de tegenstelling tussen de Angelsaksische traditie en de (Europese) Rijnlandse traditie. Deze stromingen onderscheiden zich globaal door de gerichtheid op winst voor de aandeelhouders versus het belang van alle betrokkenen, waarbij de werknemers eveneens een belangrijke positie innemen.

Dit hoofdstuk wil een antwoord bieden op de derde deelvraag: Welke filosofie kan dienen als basis voor ethiek van goed werkgeverschap & goed werknemerschap? Gelet op het bovenstaande onderscheid tussen de twee filosofische stromingen lijkt het nuttig om een filosofie als uitgangspunt te nemen die niet strikt toe te rekenen valt bij een van beiden. We zoeken een filosofie die past bij werkgeverschap & werknemerschap. Deze twee samen zijn een economisch concepten, waarbij het vraagstuk van de rechtvaardige verdeling van toepassing is, aldus het tweede axioma in paragraaf 1.2. De gezochte filosofie lijkt gevonden te zijn in de filosofie van de invloedrijke politiek filosoof John Rawls, namelijk over rechtvaardigheid, gelijkheid en vrijheid. Rawls' filosofie is te beschouwen als een post-analytische en pseudo-continentale filosofie⁵⁴, waardoor deze als passend gedacht kan worden als basis voor bedrijfsethiek.

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de kernpunten van de filosofie van John Rawls. Voorafgaand wordt de noodzaak voor een filosofische basis en de problematiek beschreven die gepaard gaat met het kiezen daarvan. Dat samen is een korte algemene schets over een aantal filosofische thema's die verbonden kunnen worden met de hiervoor beschreven paradigma's van de bedrijfscultuur, waarbij de organisatie als gemeenschap wordt gedacht, waar voortdurend onenigheid mogelijk is. Daarna wordt de filosofie van Rawls beschreven aan de hand van een aantal belangrijke onderwerpen. Dit hoofdstuk kan gezien worden als een voorbereiding op de filosofische invulling van de paradigma's van cultuur, wat in het volgende hoofdstuk beschreven wordt.

⁵³ Ten Bos & Painter-Morland (2013) p. 15-17.

⁵⁴ Bevir, M. & A. Gališanka (2012) John Rawls in historical context, in: *History of Political Thought*. Vol. XXXIII. No. 4. Winter 2012, pp. 701-725; Doorman, M. & H. Pott (2014) *Filosofen van deze tijd*, Amsterdam: Prometheus-Bert Bakker, p. 230.

3.2 Noodzaak van filosofische basis voor een gemeenschap

Goed werkgeverschap en goed werknemerschap hebben in paragraaf 1.2 de gemeenschappelijk kernwoorden goed, gedrag, overtuiging, wederzijds, gevoelens, belangen en allen. Dit zijn woorden die verbonden kunnen worden met het leven en werken in een gemeenschap. De organisatie kan gedacht worden als een gemeenschap waarin iedereen een eigen rol en positie heeft. De genoemde begrippen kunnen gezien worden als elementen van de bedrijfscultuur. Rawls wijst erop dat dit soort elementen van het functioneren binnen de sociale context een bron kan zijn van tegenstellingen en conflicten⁵⁵. We zagen in hoofdstuk 1 dat zowel werkgevers en werknemers een eigen subjectieve waarneming, beleving en interpretatie hebben van de cultuur binnen de organisatie.

De organisatie kan gedacht worden in een metafoor van de gemeenschap als de staat, een staatkundige politieke gemeenschap, waarin iedere betrokkene zijn rol, positie en verantwoordelijkheid als burger inneemt⁵⁶. Er wordt gesproken van *organizational citizenship*⁵⁷. Het aanleren van het nemen van verantwoordelijkheden en ethisch gedrag binnen organisaties vraagt training en opleiding. Hiervoor is het van belang dat de basisassumpties duidelijk geformuleerd en bediscussieerbaar zijn. Hierdoor kan gewezen worden op de noodzaak van een filosofische grondslag van de bedrijfsethiek. Wat zijn basisassumpties voor een gemeenschap en dan met name die waarover belangentegenstellingen en conflicten kunnen ontstaan?

Terpstra (2015)⁵⁸ geeft aan dat gemeenschap en onenigheid altijd samengaan, er bestaat geen gemeenschap waarin geen onenigheid zich voordoet. Hij onderscheidt twee visies, a: onenigheid en gemeenschap zijn tegenstellingen onder meer in belangen en doelen. Hobbes hanteert deze visie in zijn gedachte dat het leven in de maatschappij is oorlog van iedereen met iedereen. De gemeenschap ontstaat door het beslechten van de onenigheid en het maken van vrede. Door het opheffen van de onenigheid ontstaat de vrede. Deze visie heeft volgens Terpstra realiteitswaarde, het is een krachtig begrip om de empirische werkelijkheid scherp te duiden (onder meer door filosofen). Overigens zijn deze begrippen volgens Terpstra vaak ook niet geheel passend bij de echte werkelijkheid. Men moet dan spreken in termen van ‘Men kan hier denken aan....., maar ook aan.....’. Hierdoor kan een meervoudige interpretatie van de werkelijkheid gegeven worden. De tweede visie komt naar voren bij een volgens Terpstra nauwkeuriger kijken en nuanceringen aanbrenge en dan blijkt dat een gemeenschap niet zonder onenigheid kan bestaan. In deze visie past niet het denken van of onenigheid of gemeenschap, maar bij nader inzien blijkt dat gemeenschap altijd onenigheid bevat. De kwetsbaarheid van de gemeenschap zit in de mate van onenigheid en in de mate

⁵⁵ Rawls, J. (1951) Outline of a decision procedure for ethics, in: *The Philosophical Review*, Vol. 60, No. 2 (Apr., 1951), pp. 177-197, p. 182.

⁵⁶ Bielby, W.T. (1999) The Quest for Responsibility: Accountability and Citizenship in Complex Organisations, in: *Administrative Science Quarterly* 44(4), december 1999, p. 846.

⁵⁷ Ebener et al. (2010).

⁵⁸ Terpstra, M. (2011) *Onenigheid en Gemeenschap*, Amsterdam: Boom, p. 27.

van onverenigbaarheid van opvattingen en belangen. Als de mate van onenigheid de vorm van een geschil aanneemt, is de gemeenschap bedreigd. De noodzaak van een filosofische grondslag voor de ethiek is dan gelegen in de mogelijkheid die daardoor ontstaat om het debat te voeren over de vooronderstellingen van de gemeenschap, de belangen en de mate van acceptatie van tegenstellingen, waardoor het geschil of erger kan worden voorkomen. In deze fundamentele erkenning van de tegenstellingen in de basis van de gemeenschap wortelt de mogelijkheid tot versterken van de gemeenschap. In veel publicatie over de ontwikkeling van bedrijfsethiek wordt gesproken over strijd tussen de organisatie, de managers en medewerkers⁵⁹. In een metafoor van het ‘battlefield’ beschrijft Kapteijn de belangrijkste weerstanden en gronden van deze strijd, die zowel het bestrijden van onethisch gedrag als het invoeren van nieuwe waarden en opvattingen betreffen. Deze strijd is zowel gericht tegen het afglijden van de moraliteit (sliding downhill) als tegen het verhogen van het morele gehalte en ethisch gedrag (move uphill)⁶⁰.

Een andere noodzaak voor de filosofische grondslag van de bedrijfscultuur ligt in de vooronderstelling van de subjectiviteit van de interpretatie van de cultuur. Bij de hiervoor genoemde kernwoorden van bedrijfscultuur wordt gesproken over gevoelens en belangen. Deze woorden hangen nauw samen met menselijke emoties. De effecten van de in hoofdstuk 2 beschreven cultuur-elementen, zoals betrokkenheid, herkenning en verbinding, gevoel van betrouwbaarheid etc. wijzen op emoties als belangrijke drager van de cultuur binnen de organisatie. Om de kracht van de gemeenschap te versterken en de onenigheid te kunnen beperken is het belangrijk dat de emoties erkend en op waarde geschat worden⁶¹. Het belang van deze erkenning en waardering van emoties kan gezien worden als de pijler van de bedrijfsethiek en wijst eveneens op de noodzaak van een filosofische basis hiervoor. Het is echter de vraag of het mogelijk is om binnen een organisatie een filosofie als basis voor de cultuur, goed werkgeverschap en goed werknemerschap te kiezen.

3.3 Filosofische basis kiezen is problematisch

Rawls vraagt zich af of er een procedure denkbaar is om tot ethische grondslagen voor een moreel beoordelingskader van gedrag en besluiten te komen⁶². Hij stelt dat binnen een sociaal systeem allerlei subjectieve en denkbaar objectieve processen zich afspelen. Het lijkt hem geen goede zaak om een subjectieve basis voor morele afwegingen te maken over gedrag en besluiten van de mensen binnen de sociale context. Hij veronderstelt dat het noodzakelijk is om een zekere rationale wijze van analyseren en beoordelen toe te passen en dat dit ook mogelijk moet zijn. Vervolgens lijkt het hem noodzakelijk om een zekere mate van rechtvaardigheid

⁵⁹ Kapteijn, M. (2017) The Battle for Business Ethics: A Struggle Theory, in: *Journal of Business Ethics* (2017) 144: pp. 343–361.

⁶⁰ *Ibid*, p. 346.

⁶¹ Meyerson, D.E. (2000) If emotions were honoured. A cultural analysis, in: Fineman, S. (2000) *Emotion in organizations*, Londen: SAGE Publications, pp. 167-183, p. 173.

⁶² Rawls (1951).

als rationeel uitgangspunt te nemen. Deze vraag en de beantwoording daarvan schrijft hij in zijn eerste artikel, voorafgaand aan zijn standaardwerk *A Theory of Justice*, dat in de volgende paragraaf behandeld wordt.

De moraalfilosoof Alisdair MacIntyre stelt dat het bepaald niet eenvoudig is om te komen tot een filosofische grondslag voor de ethiek van de bedrijfscultuur⁶³. Hij noemt dit zoekproces zelfs frustrerend. Hij stelt dat de vraag naar een ethische grondslag vaak samen gaat met een crisis in de cultuur. In het verleden hebben moraalfilosofen met seculiere ethieken het gat gevuld dat ontstond toen de religieuze dominantie verdween. Hij veronderstelt dat het grote probleem waarmee de moraalfilosofen ons hebben opgescheept is dat we geleerd hebben om onze positie in te nemen tegenover de ander, tegenover het denken van de ander, zonder daar een eigen visie te ontwikkelen. Het debat over de ethiek is dan een positiedebat geworden, in plaats van een inhoudelijke gedachten-wisseling. Het lijkt erop dat iedereen zich poneert in zijn visie tegen iedereen, behalve tegen zichzelf en hen die met hem instemmen⁶⁴. MacIntyre is scherp in zijn stelling dat de moraalfilosofen een weerspiegeling zijn van hun eigen 'bubble'. Zo stelt hij dat de Rawls een liberaal is van het type 'Times-lezers' en zijn tegenpool Nozick van het type liberalen die behoren tot de 'Newsweek-lezers'. Deze gepreoccupeerdheid van zowel de filosofen als van degenen die zijn gedachtegoed aanhangen maakt het moeilijk om tot een inhoudelijk debat te komen en tot aanpassing van standpunten.

MacIntyre geeft een schets van een proces van een keuze tussen het denken van deze twee standaardfilosofieën, namelijk die van Rawls en zijn tegenhanger Nozick. Hij geeft een aantal maatschappelijke vraagstukken die beschouwd worden vanuit de visie van Rawls en vervolgens vanuit de visie van Nozick. Dan blijkt dat beide filosofieën toepasbaar zijn. Rawls legt de nadruk op en heeft als vertrekpunt de aandacht voor en het recht van de zwakkeren in de samenleving. Nozick's visie is gebaseerd op de gedachte van het natuurrecht en het recht van de sterkste. Deze tegenstelling wijst op een situatie waarin gezocht wordt naar de maatgevende orde als ethische basis voor de bedrijfscultuur. De maatgevende orde is het geheel aan maatstaven, of de ene maatstaf, waaruit alle andere maatstaven uit volgen⁶⁵. Gedacht kan worden aan het begrip rechtvaardigheid dat als basis voor de maatgevende orde wordt genomen. Het probleem daarbij doet zich meteen bij het begin al voor, namelijk dat er twee soorten van rechtvaardigheid onderscheiden worden, namelijk a. verdelende / toedelende rechtvaardigheid en b. vereffenende rechtvaardigheid. Binnen deze twee soorten zijn verschillende toepassingen van de maatstaven voor de verdelende en vereffenende rechtvaardigheid, namelijk gelijkheid, proportionaliteit, selectiviteit, behoefte, verdienste en eerlijkheid. Deze maatstaven worden bij de twee soorten van rechtvaardigheid geheel anders toegepast. Als derde probleem wordt gewezen op de verschillende betekenis van gelijkheid (als aspect van de rechtvaardigheid), namelijk van zwakke of sterke

⁶³ MacIntyre, A. (1979) Why Is the Search for the Foundations of Ethics So Frustrating?, in: *The Hastings Center Report*, Vol. 9, No. 4 (augustus 1979), pp. 16-22.

⁶⁴ MacIntyre (1979) p. 18.

⁶⁵ Terpstra (2011) p. 91.

gelijkheid, is men gericht op gelijke rechten, gelijke kansen of gelijke uitkomsten? Tot slot is het vierde probleem bij de verschillende opvattingen over rechtvaardigheid de betekenis die gegeven wordt aan het begrip vrijheid. Er is sprake van subjectieve en objectieve vrijheid, van positieve en negatieve vrijheid. De vraag die daarbij past is of iedereen vrijheid heeft en die zelf moet realiseren, of dat iedereen het recht op vrijheid heeft en ondersteund wordt bij het realiseren daarvan, wat positieve vrijheid wordt genoemd. Deze vier invullingen van de begrippen zijn een basis voor filosofische/ethische onenigheid. Dat komt door drie belangrijke oorzaken: a. ze zijn niet duidelijk genoeg om onomstreden oordelen mogelijk te maken, b. ze zijn onderling strijdig, zodat niet duidelijk is, welke de voorkeur verdient in welk geval en c. het is niet altijd helder wat het geval is.

MacIntyre heeft de hiervoor beschreven tegenstelling tussen de visies van Rawls en Nozicks genomen om te beschrijven hoe morele vraagstukken niet eenduidig tot een oplossing, dat wil zeggen tot een door allen gedeelde uitkomst te laten komen⁶⁶. Hieronder worden de filosofieën van Rawls en Nozick kort weergegeven.

Rawls (rechtvaardige verdeling): de grondbeginselen van rechtvaardigheid liggen bij gelijkheid en vrijheid en die zijn verenigbaar door herverdeling van bv. inkomsten. Deze is nodig als ongelijkheid in samenleving ten koste gaat van minstbedeelden. Deze herverdeling moet mogelijk zijn door het te gebruiken als politiek/bestuurlijk instrument. De kernvisie is: de samenleving wordt gezien als een geheel, die zorgt voor een rechtvaardige en redelijk te verantwoorden verdeling. *Nozick* (rechtvaardige vereffening): Een politieke/bestuurlijke instelling is niet verenigbaar met vrijheid, als deze rechten van (groep) mensen schendt, bijvoorbeeld door inkomen af pakken van de ene groep en geven aan de andere groep. Een vrijwillige uitwisseling tussen vrije mensen is slechts mogelijk. Ordening van samenleving blijft beperkt tot bescherming van burgers tegen (extern) kwaad, zoals diefstal etc. We zien dat beide bovenstaande visies min of meer eenzijdig of beperkt het begrip rechtvaardigheid gebruiken op basis van een bepaald beeld van de samenleving.

Als eenmaal een filosofische grondslag voor de ethiek van de bedrijfscultuur is gekozen, bijvoorbeeld die van Rawls, is het probleem nog niet voorbij. Het zou kunnen zijn dat de problemen dan pas beginnen⁶⁷. Ten Bos en Painter-Morland geven een voorbeeld van een bedrijfsprobleem dat aan de hand van dezelfde filosofie tot twee tegenovergestelde morele beoordelingen kan leiden. Ze beschrijven uitgebreid een discussie over hoge topsalarissen in een bedrijf aan de hand van uitgangspunten van Rawls. Daarbij worden verschillende interpretaties van de situatie gegeven, als antwoord op de vraag wat is het geval? Is een torenhoog salaris nodig om een succesvol topmanager te behouden in het belang van de organisatie en alle betrokkenen rechtvaardig? Of is een meer gelijke verdeling van de (verhoging) van salarissen rechtvaardig⁶⁸?

⁶⁶ MacIntyre (2011) *After Virtue*, Londen: Bloomsbury, p. 283-290.

⁶⁷ Brennan, J. (2007) Rawls' paradox, in: *Constitutional Political Economy* (2007) 18: pp. 287-299.

⁶⁸ Ten Bos & Painter-Morland (2013) p. 87-91.

Het kiezen van een filosofische basis voor de bedrijfsethiek doet denken aan een verhaal over de Peloponnesische oorlog, met name de strijd om het eiland Melos⁶⁹. De oorlog wordt onderbroken door onderhandelingen en redevoeringen. Het blijkt een retoriek van hoge kwaliteit. Deze onderbrekingen verwijzen naar een andere orde dan die van de fysieke strijd. Op het eiland Melos wordt een rede gehouden, een dialoog tussen twee partijen over het recht van Athene om het eiland op te eisen en de bewoners te doden. De dialoog begint met het aftasten, ordenen van het gesprek. Hoe pakken we het aan? Essentieel bij de taal van de dialoog is de verwijzing naar buiten de partijen liggende omstandigheden, mensen, opvattingen, wetten. Hierbij is sprake van het gezamenlijk framen van het politiek spreken en het funderen van de ethiek. Als men politieke, bestuurlijke tegenstellingen niet fysiek wilt beslissen (met strijd) heeft men woorden en symbolen nodig, die gemeenschappelijk zijn, een gemeenschappelijk kader en taal voor het morele oordeel. In de dialoog op Melos handelde het om de vraag of Athene recht had op het eiland omdat Athene sterker en machtiger was dan de inwoners van het eiland. De vraag centreerde zich om het recht van de sterkste. Kan het zo zijn dat Athene afziet van het recht van de sterkste omdat hij ook eens zwak zal zijn. Is dan de keuze voor het recht van rechtvaardigheid van de toedeling aan de zwakkere niet een veel betere basis voor het handelen? Deze laatste visie sluit nauw aan bij die van Rawls. Wellicht is dat voorlopig de beste basis voor de ethiek van de bedrijfscultuur. Vooralsnog is overigens duidelijk geworden dat ook een dergelijke visie niet met al te groot absolutisme worden toegepast. Dit betekent dat men niet uitsluitend gericht is vanuit slechts een filosofie zoals die van Rawls, maar dat men zich laat leiden vanuit een waardenpluralisme. Daardoor is het niet ‘mogelijk’ om de hoogste waarde aan te wijzen. Men moet dan vanuit die pluriformiteit premissen en argumenten wegen en onderscheiden, om zo tot een weloverwogen moreel oordeel te kunnen komen over de ethische organisatie cultuur⁷⁰.

3.4 Rawls: rechtvaardigheid is gelijkheid en vrijheid, redelijkheid en billijkheid

Het gaat bij John Rawls vooral over rechtvaardigheid, niet als individuele deugd, maar als deugd van instituties. De kerngedachte van Rawls handelt over rechtvaardigheid, gelijkheid en vrijheid. Rawls zou het niet eens zijn met de gedachte van ‘gelijkheid voor iedereen’, in de vorm van gelijke uitgangspunten toepassen voor iedereen, want dat zou, zonder rekening te houden met uitgangspositie van mensen, ongelijk zijn en onrechtvaardig zijn. Als men iets goed kan, omdat men met betreffende talenten of voorwaarden is geboren, mag men zich daar niet op laten voorstaan of er voordeel van hebben, dus van het toeval, lot, omstandigheden. Het toeval treft de mens in het leven, stelt Rawls, maar men kan

⁶⁹ Terpstra (2011) p. 93.

⁷⁰Hiekkataipale, M.-M. & A.-M. Lämsä (2017) (A)moral Agents in Organisations? The Significance of Ethical Organisation Culture for Middle Managers’ Exercise of Moral Agency in Ethical Problems, in: *Journal of Business Ethics*, maart 2017.

zich alleen laten voorstaan op grond van wat men verwerft, verdient op basis van eigen keuzes. Dit is in hoofdlijn het kader dat Rawls gebruikt om te beoordelen of iets in de samenleving rechtvaardig is, dus de wijze waarop en waarmee iemand ‘aan de start’ verschijnt is medebepalend van wat rechtvaardig is.

3.4.1 Rawls inbreng van moraliteit in politieke filosofie

De Amerikaanse university professor John Rawls (1921-2002) wordt gezien als de belangrijkste politiek filosoof van de twintigste eeuw, mede omdat hij veel leerlingen had, die later eveneens invloedrijke filosofen werden. Door hem kwam politieke filosofie weer op de kaart van het morele debat. Tot dan toe werd politiek vooral als wetenschap gezien, of conceptueel of realisme/waarnemingen, maar zonder normativiteit. Rawls bracht de ethische vraag naar deugden in de politiek naar voren. Het ging over morele oordelen waar redelijk over gedebatteerd kan worden, moraal voorbij aan intuïtie en emotie. Hij brak met zijn filosofie radicaal met de filosofische traditie van het logisch positivisme en daardoor met de Amerikaanse Analytische filosofie. Zijn doel was dat de politieke filosofie zou gaan over morele overtuigingen en oordelen waarbij het gesprek gebaseerd is op consensus over het morele karakter van besluiten en handelen en dat een redelijk gesprek mogelijk is.

Zijn belangrijkste publicatie is *A Theory of Justice* (1971). Al zijn publicaties, er voor en er na, kunnen gezien worden als voorbereiding op, dan wel nadere uitwerking van dit hoofdwerk. Deze publicaties zijn onder meer, *Political Liberalism* (1993), *The Law of Peoples* (1999) en *Justice as Fairness. A Restatement* (2001) dat gezien kan worden als een eigen inleiding op zijn eigen werk⁷¹. In *A Theory of Justice* beperkt hij zich tot liberale samenlevingen, terwijl hij zich later met *The Laws of Peoples* ook richt op de mondiale samenleving.

Uitgangspunten van Rawls zijn de beschouwing van instituties. Hij richt zich met name op deugdzaamheid (virtue) van instituties en is vooral gericht op de deugd van rechtvaardigheid, dus niet moed, maat of geduld, wat een individueel goed leven maakt, maar hij kijkt naar het systeem, naar de basisstructuur van de samenleving. Het gaat om de vraag hoe de samenleving is ingericht om mensen gelukkig te maken. Bij instituties denkt Rawls aan o.a. overheidsinstellingen, de manier waarop de arbeidsmarkt functioneert in een kapitalistische samenleving, huwelijk binnen een samenleving, slavernij als maatschappelijk instituut, allerlei rechten die mensen hebben. Daarbij gaat het met name hoe de instituties van invloed zijn op vrijheid en gelijkheid van de mensen in de samenleving.

Rawls ziet rechtvaardigheid als een publieke deugd. Rechtvaardigheid is het belangrijkste begrip, dat Rawls slechts bewaarde voor de normatieve beoordeling van sociale instituties, die de verhoudingen tussen mensen structureren⁷². Zijn hoofdvraag was: ‘Hoe kan een democratische samenleving zo worden ingericht dat vrijheid en gelijkheid van iedere burger wordt gerealiseerd?’ Anders geformuleerd: ‘Welke principes moeten de leidraad vormen bij een rechtvaardige verdeling van schaarse goederen? Zijn vraag richt zich niet alleen zoals gebruikelijk was op vrede

⁷¹ Doorman & Pott (2014) p. 230.

⁷² Doorman & Pott (2014), p. 232.

en veiligheid, maar ook op sociaaleconomische vraagstukken. Rawls heeft met zijn filosofie twee belangrijke doelen: a. hij wil een rechtvaardigheidsbeginsel formuleren en b. een procedure, een methode, ontwikkelen om daartoe te komen. De vraag daarbij is: Hoe kan men tot de principes komen, van wat een rechtvaardige samenleving is. Rawls komt tot twee principes, die onder meer ontstaan doordat hij zich af zette tegen o.a. utilisme, met zijn gedachte dat men mensen niet mag opofferen om het grootste geluk voor het grootste aantal te krijgen.

Vanuit de kritiek op het utilisme komt Rawls tot de volgende uitspraak. ‘...laws and institutions no matter how efficient and well-arranged must be reformed or abolished if they are unjust. Each person possesses an inviolability (onschendbaarheid) founded on justice that even the welfare of society as a whole cannot override’⁷³. In navolging van Kant stelt hij dat de nutsgedachte voor de samenleving geen grond is om mensen hun individuele rechten te ontnemen. Hier is wel een zekere welvaart voor nodig: mensen moeten wel een zekere mate van welvaart beleven, maar vanaf dan mogen individuele rechten niet opgeofferd worden. Rawls ziet de rechten van de burger als een geheel. Een zo groot mogelijk set aan rechten voor iedereen, voor iedere burger een zo groot mogelijk aantal vrijheidsrechten en die moeten gegarandeerd zijn.

3.4.2 Twee principes: vrijheid en gelijkheid

Justice as fairness, zo noemt Rawls de principes van zijn theorie⁷⁴. Dit betekent voor hem dat hij hiermee op twee rechtvaardigheidsprincipes uitkomt, die gebaseerd zijn op wat hij ‘fairness’ noemt, ‘billijkheid’. Als een principe daarop gebaseerd is, dan is de uitkomst ‘just’, dat het dragende principe is van een rechtvaardige verdeling⁷⁵. Twee begrippen zijn hierbij van belang bij Rawls: vrijheid en gelijkheid. Vrijheid: hier gaat het om de vraag: zijn er grote verschillen tussen mensen voor wat betreft hun vrijheid? En hoe is de relatie daarvan met gelijkheid van mensen? Zal de nadruk op gelijkheid de vrijheid van de individu onderdrukken? Rawls maakt een integratie van deze twee vragen, een integratie van ‘vrijheid’ en ‘gelijkheid’. Behalve dit bovenstaande principe over gelijke verdeling, dat altijd geldt, heeft Rawls twee principes over vrijheid en gelijkheid.

Het Vrijheidsprincipe als beginsel luidt: “Elke persoon dient een gelijk recht te hebben op het meest uitgebreide totale stelsel van gelijke fundamentele vrijheden, dat verenigbaar is met een vergelijkbaar stelsel van vrijheden voor anderen”⁷⁶. De kern is dat alle burgers gelijke rechten hebben, bijvoorbeeld democratische rechten, burgerrechten, etc. Deze vrijheden gelden voor iedereen en ze zijn belangrijker dan andere goederen, zoals inkomen en vermogen. Principe een over vrijheid is belangrijker dan principe twee over gelijkheid.

Het tweede principe is het Gelijkheidsprincipe en luidt als volgt: “Sociale en economische ongelijkheden dienen zodanig te worden geordend dat ze zowel a.

⁷³ Rawls, J. (1971) *A Theory of Justice*, Londen: The Belknap Press, p. 3.

⁷⁴ *Ibid*, p. 11.

⁷⁵ Rawls, J. (2015) *Een theorie van rechtvaardigheid*, Rotterdam: Lemniscaat, p. 51, 321.

⁷⁶ Rawls (2015), p. 101.

redelijkerwijs in ieders voordeel mogen worden geachte en b. verbonden zijn met posities en ambten die voor allen toegankelijk zijn"⁷⁷. Deze principes zijn van toepassing onder voorwaarden van billijke gelijkheid van kansen (Fair Equality of Opportunity) en met voor iedereen gelijke verwervingskansen van die posities. Hierbij geldt dat 2a belangrijker is dan 2b. Voorwaarde 2b luidt: in het grootste voordeel zijn voor die leden van de samenleving die het minst bevoordeeld zijn (The Difference Principle) en dit op een manier die consistent is met het rechtvaardige spaarbeginsel (Just Savings Principle). Door 2b krijgt iedereen echt gelijke kansen, ondanks het lot. Het gaat erom of iedereen wel echt gelijke kansen, in de zin, kun je dat bereiken, wat bedoeld is, ondanks de 'startpositie'. Kansen op onderwijs, banen, maatschappelijke posities. Dit systeem geldt ook nog voor de toekomstige generaties, waarmee rekening gehouden moet worden. Rawls stelt dat principe 2 een belangrijk principe is, zowel a als b, na en naast het eerste principe. Bij deze principes kan gedacht worden aan de hiervoor beschreven negatieve en positieve vrijheid en gelijkheid. Deze twee principes zijn volgens Rawls in eerste plaats van toepassing op de basisstructuur van de samenleving en ze bepalen de toekenning van rechten en plichten en ze reguleren de verdeling van sociale en economische voordelen⁷⁸.

3.4.3 Original position en sluier van onwetendheid

Rawls ontwikkelde een methode om te komen tot het formuleren van deze principes binnen een samenleving. Hij noemt deze methode de sluier van onwetendheid, 'veil of ignorance'⁷⁹. Deze methode is een gedachtenexperiment waarin men zich hult in een sluier van onwetendheid. Deze methode is bedoeld om zich te verplaatsen in de zogenaamde 'original position'⁸⁰. Bij deze gedachtenproef sluit men zich af van alle bekende feiten en vooronderstellingen, men weet niets meer over mensen, gewoonten, schulden etc. Men stelt men zich de vraag: 'Welke principes en voorwaarden zouden we bedenken als we nu een samenleving zouden beginnen?' Men gaat terug naar de oorspronkelijke positie, de start van de samenleving of van de institutie en tracht deze vraag te beantwoorden.

Rawls gaat hierbij uit van twee vermogens die de mensen bezitten, namelijk ze zijn rationeel en redelijk. Redelijkheid is hiermee naast billijkheid de tweede kern van de Rawlsiaanse filosofie die toegepast wordt in de principes van rechtvaardigheid, vrijheid en gelijkheid.

Rawls gebruikt de term sociaal contract wat wordt afgesloten in de originele positie en plaats zichzelf in de geschiedenis van de filosofen van het sociaal contract. Het sociaal contract is geen feitelijk contract, maar een hypothetisch contract. Hij stelt de vraag 'Welk contract zouden mensen afsluiten en dan ook nog onder de hypothese, dat mensen goed geïnformeerd zijn en als een goed individu in een goede samenleving zouden willen staan, dus het gaat om de vraag: Welke

⁷⁷ *Ibid*, p. 101.

⁷⁸ *Ibid*, p. 101.

⁷⁹ Rawls (1971) p. 12, p. 136j-141.

⁸⁰ Rawls, J. (2001) *Justice as Fairness. A restatement*, Londen: Belknap Press, p. 39.

samenleving zouden deze onafhankelijke personen willen hebben? Deze mensen hebben dat aldus Rawls rationeel, wel overwogen, hun eigen belangen nastreven en eigen opvatting over het goede leven nastreven en als tweede dat men dat redelijk doet, in overleg met anderen.

3.4.4 Verschilbeginsel van rechtvaardige verdeling

Rawls stelt dat rechtvaardigheid gelijk is aan de vrijheden gelijk verdelen. Het verschilbeginsel geldt hier voor alle primaire goederen, ook voor het vrijheidsprincipe en kan gezien worden als een van de belangrijkste onderdelen van Rawls theorie⁸¹. Het eerste principe van het verschilbeginsel luidt: *'Alle primaire sociale goederen moeten gelijk gedistribueerd zijn, behalve als deze distributie, de gelijke verdeling, in het voordeel van de sterksten, de bestbedeelden, uitwerkt en in het nadeel van de minstbedeelden. Deze goederen zijn kansen, vermogen, zelfrespect, etc.'* Dit zou de basis kunnen zijn van een progressief belasting stelsel: de sterke schouders dragen de zwaarste lasten. De minstbedeelden hebben hun lot vaak niet gekozen, maar onder invloed van het toeval in hun leven. Het lot is hun niet goedgezind geweest.

Het tweede principe luidt als volgt: *'Sociale en economische ongelijkheden dienen zo te worden geordend dat ze zowel a. het meest ten goede komen aan de minst bevoordeelden als b. verbonden zijn met ambten en posities die voor allen toegankelijke zijn onder voorwaarden van billijke gelijkheid van kansen'*⁸².

De principes zijn de uitkomst van de keuzes en opvatting van mensen die eigen belangen nastreven en in goed overleg met onafhankelijke anderen iedereen het goede willen geven. Dit heeft Rawls uitgebeeld in een gedachtenspel over een keuzekwestie met betrekking tot een rechtvaardige verdeling⁸³.

Stel je voor, bij een keuze omtrent verdelen van een goed (bijvoorbeeld x honderd euro's tussen drie mensen en daarbij zijn drie verdelingsopties:

Keuze 1: 12 : 8 : -7

Keuze 2: 14 : 7 : -6

Keuze 3: 8 : 6 : 5

De utilisten komen uit bij een andere optie (2) dan Rawls (3). Rawls kiest vanuit het maxime dat men let zoals gezegd op de beste uitkomst voor de minst-bevoorrechten.

3.5 Reflectie en conclusie

In het voorgaande is duidelijk geworden dat het mogelijk is om een filosofische basis te denken voor de ethiek van de bedrijfscultuur, waarbij de organisatie gedacht wordt als een sociale samenleving. Eveneens is gebleken dat het kiezen

⁸¹ Brennan, J. (2007) Rawls' paradox, in: *Constitutional Political Economy* (2007) 18: pp. 287–299, p. 287.

⁸² Rawls (2001) p. 121.

⁸³ Rawls (1971) p. 153.

voor een filosofische basis op redelijke gronden kan plaatsvinden, waarbij rationele argumenten en standpunten gehanteerd worden. De moeilijkheid ligt in de keuze voor een specifieke filosofie als basis voor de ethische organisatiecultuur. Het probleem hierbij is gelegen in de aannames van de betreffende filosofie, waarbij de algemene reikwijdte en toepasbaarheid betwist kan worden. Daarnaast zo geven Ten Bos en Painter-Morland aan kan een eenmaal gekozen filosofie leiden tot twee tegengestelde uitkomsten bij een vraag naar rechtvaardigheid bij een specifiek voorbeeld over topsalarissen.

Dit neemt niet weg dat het nuttig kan zijn om vooralsnog een bepaalde filosofie te kiezen die als basis voor de ethische bedrijfscultuur kan dienen, onder het voornemen dat er geen sprake zal zijn van absolutisme in het toepassen daarvan. De meest belangrijke keuze is volgens MacIntyre tussen het principe van het recht van de sterkste (volgens Nozick) of van het recht op kans van gelijkheid en gelijke vrijheid voor de minst bevoordeelden (volgens Rawls)⁸⁴. MacIntyre stelt voor om te kiezen voor de filosofie die het vertrekpunt neemt in de democratische samenleving, namelijk die van Rawls. In de 'originele positie' kan de vraag gesteld worden: 'Willen we een rechtvaardige of onrechtvaardige samenleving? En als we een rechtvaardige samenleving willen, is er dan een recht van de sterksten, hebben zij de macht en bepalen zij de maatgevende orde?'

Het grote probleem bij Rawls is volgens MacIntyre de methode van het gedachtenexperiment van de originele positie en de sluier van onwetendheid. MacIntyre stelt dat niemand in staat is om deze methode echt toe te passen. Het vergeten van alles wat men al weet en het in gedachten ontkennen of wegdenken van de feitelijke werkelijkheid is volgens hem niet mogelijk⁸⁵. Dat neemt echter niet weg dat in een bewuste en doelgerichte zoektocht naar een basis voor rechtvaardigheid in een sociaal systeem een belangrijke poging gedaan kan worden om deze methode toe te passen. Het relativeren van de uitkomst van dit denkproces en het daardoor te beschouwen als een voorlopig resultaat kan opleveren dat een substantieel deel van de filosofische basis voor de ethiek gevormd kan worden.

Hoewel MacIntyre, zoals gezegd, stelt dat veel filosofen hun gedachtegoed baseren op een tegenredenering gericht op andere filosofen en zelf nauwelijks tot een eigen filosofie komen, kan gesteld worden dat dit voor Rawls nauwelijks van toepassing is. Hij heeft een eigen positie ingenomen door nadrukkelijk te breken met de moreel-neutrale traditie en de moraliteit als ethische basis van de samenleving te poneren. Hij heeft met zijn publicaties een geheel eigen *Theorie van Rechtvaardigheid* gedacht, waarbij de kernwoorden redelijkheid en billijkheid als merkstenen gezien kunnen worden. Dit lijkt een redelijk uitgangspunt voor het kiezen van Rawls' denkwerk als basis voor de ethische bedrijfscultuur. In het volgende hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze dat mogelijk gedacht kan worden.

⁸⁴ MacIntyre (2011) p. 286.

⁸⁵ *Ibid*, p. 287.

4. Ethiek van bedrijfscultuur

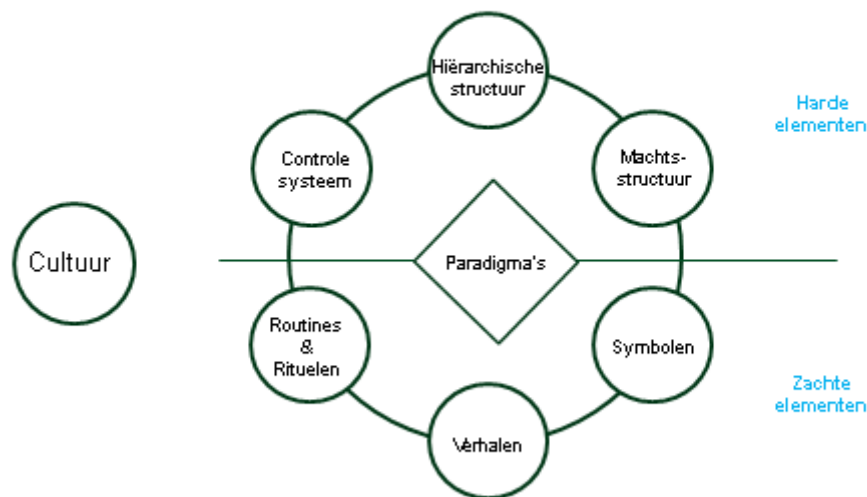
4.1 Inleiding

Het vorige hoofdstuk eindigt met de conclusie dat de filosofie van Rawls passend is als fundament voor de ethiek van de bedrijfscultuur. De bedrijfscultuur is het belangrijkste element van goed werkgeverschap. Goed werknemerschap hangt hiermee, zoals gezegd in hoofdstuk 1 nauw samen. De theorie van rechtvaardigheid van Rawls kan daardoor gedacht worden als de basis voor de ethiek van goed werkgeverschap & goed werknemerschap. In hoofdstuk 2 is de bedrijfscultuur beschreven aan de hand van het model van het cultural web. We hebben geconstateerd dat dit model een passend model is om te verbinden met morele waarden, normen en een ethische grondslag, die zoals bleek gevonden kan worden in Rawls' filosofie. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vierde deelvraag: Op welke wijze kan deze ethiek zichtbaar worden in de praktijk van goed werkgeverschap & goed werknemerschap in het cultural web-model?

4.2 Het cultural web

In hoofdstuk 2 is het model van het cultural web besproken. Dit model bestaat uit drie harde en drie zachte cultuurelementen, die samengebonden worden door de paradigma's, zie figuur 4.1.

Cultural Web model



Figuur 4.1 Het cultural web-model.

Zoals we kunnen lezen in hoofdstuk 2 zijn de zes cultuurelementen verbonden door de paradigma's, waarmee de al dan niet uitgesproken veronderstellingen, vanzelfsprekendheden, normen en waarden worden bedoeld. In hoofdstuk 1 zagen we dat de cultuur een subjectieve definitie en beleving van de werkelijkheid en een eigen interpretatie van uitgesproken waarden, woorden en gedrag. Het is om die

reden nuttig om steeds bij de invulling van de ethische grondslag bij de verschillende cultuurelementen de paradigma's vanuit beide perspectieven van zowel de werkgever als van de werknemers te verrichten. Dat zien we in de volgende paragraaf. In eerste instantie worden de paradigma's beschreven waardoor de ethische basis van de bedrijfscultuur wordt verkend. Van daaruit worden de cultuurelementen achtereenvolgens beschreven.

4.3 Ethiek in de cultuurelementen

De theorie van rechtvaardigheid van Rawls biedt een aantal kernpunten die wellicht goed gehanteerd kunnen worden bij het formuleren van een ethische grondslag voor de bedrijfscultuur. Deze kernbegrippen betreffen de methode, de principes en de maatstaf. Deze kernbegrippen zijn: 'vrijheid en gelijkheid' als principes, 'originele positie met de sluier van onwetendheid' als methode en 'redelijkheid en billijkheid' als maatstaven. De kernbegrippen zijn de instrumenten waarmee de maatgevende orde wordt bepaald in de dialoog tussen werkgever en werknemers. De maatgevende orde is het dragende principe van de bedrijfscultuur, waardoor steeds getoetst kan worden of een onderdeel van de cultuur passend is in het algemeen of in de specifieke situatie. Wellicht is het in veel situaties moeilijk realiseerbaar om met de werkgever en werknemers dit gedachtenexperiment van 'verschuilen achter de sluier van onwetendheid' uit te voeren en alle (voor-) oordelen over elkaar en anderen binnen de organisatie en over gebeurtenissen in het verleden te vergeten. Begeleiding bij een dergelijke gezamenlijke denkactiviteit kan nuttig zijn om de kans te vergroten dat er een min of meer gezamenlijke filosofische basis en ethische grondslag voor de cultuur geformuleerd kan worden.

4.3.1 Paradigma's

Met de methode van originele positie kan een dialoog tussen de werkgever en werknemer plaatsvinden. De vragen 'Welk type gemeenschap willen we zijn? Wat willen we als dragende principes?' en 'Welke maatstaven willen we toepassen?' staan hierbij centraal. In de dialoog wordt terug gegaan naar de meest originele positie en wordt getracht om alles te vergeten wat een rol speelt en heeft gespeeld in de organisatie.

In paragraaf 2.2.2 lezen we dat de meest fundamentele opvattingen en aannames van de cultuurelementen in de paradigma's te vinden zijn. Het is de vraag welke dat zijn. Vragen die bij de paradigma's horen zijn: 'Hoe kan de ethische basis van de dominante cultuur van de organisatie gekarakteriseerd worden?' en 'Hoe gemakkelijk is de cultuur te veranderen?'

De eerste vraag die gesteld wordt bij de originele positie van de paradigma's is zoals gezegd 'Welk type gemeenschap willen we zijn?' en daarna de vragen 'Willen we een gemeenschap die gekenmerkt wordt door rechtvaardigheid? Of willen we een onrechtvaardige gemeenschap? En aan welke criteria moet onze organisatie dan voldoen? Wensen we een democratische gemeenschap te zijn of verlangen we naar een ondemocratische organisatie?'

Op grond van de *Theorie van rechtvaardigheid* wordt er voor gekozen om in de basis een democratische gemeenschap te vormen met iedereen binnen de organisatie. Het is een organisatie waarin voor ieder de waarde van gelijkheid en vrijheid geldt. De gelijkheid wordt ingevuld vanuit de principes van Rawls, dat wil

zeggen dat alles binnen de organisatie er op gericht is dat voor iedereen actief gezorgd wordt dat men gelijke toegang heeft tot kansen en informatie. Ook is er de basis vrijheid voor ieder lid van de gemeenschap. De maatstaf wordt vastgesteld in de begrippen van Rawls als redelijk en billijk, fair. Steeds wordt door redelijk overleg, waarbij niet op grond van emoties of (machts-)willekeur besluiten worden genomen, maar in alle redelijkheid met erkenning van de redelijkheid van elk ander⁸⁶. De verdeling van welk goed dan ook wordt gebaseerd op basis van het billijke verschilprincipe, waarbij steeds de belangen van de minstbedeelden in acht worden genomen. Elk besluit, elke opvatting, elke norm en alle gedrag worden aan deze beginselen getoetst. Sterk gefundeerde paradigma's zijn veranderbaar door dialoog, maar de verandering zal geleidelijk verlopen. De verankering in diepe overtuigingen en vaste door dialoog ontstane waarden maakt de cultuur stabiel en biedt een grond voor koersvastheid voor elke betrokkene. Kets de Vries heeft hiervoor de term authentizotische organisatie ontwikkeld. Deze term is gebaseerd op de combinatie van twee Griekse woorden: authentikos en zotikos. Authentikos – trouw blijven aan eigen waarden – blijkt uit gedrag en praktijken die verbonden zijn met de door de organisatie geformuleerde visie, missie en waarden. Zotikos – essentieel voor het leven zijn – impliceert dat mensen versterkt worden en kracht ontvangen door hun 'werkplaats' en een gevoel ervaren van balans, welzijn en verwerkelijking⁸⁷. Het belang van de organisatiewaarden wordt benadrukt en gepositioneerd in de centrale dialoog tussen werkgever en werknemer. Daarbij kan gesproken worden over de meest basale aannames in de waarden, namelijk over het recht van de sterksten of het recht op steun van de mensen in zwakkere posities ten einde gelijke kansen op elk goed binnen de organisatie, zoals inkomen, positie, invloed en erkenning te krijgen. Het stem geven aan deze (kern-)waarden wordt onderdeel van het leerproces van de organisatie en van reflectie op voorbeeldgedrag van leidinggevend⁸⁸.

4.3.2 Harde cultuurelementen

De harde cultuurelementen zijn hiërarchische positionering, machtsstructuur en controlesysteem. Deze cultuurelementen bieden zoals we zagen in paragraaf 2.2.2 duidelijkheid, betrokkenheid en betrouwbaarheid aan de stakeholders, deze leiden tot de kernwaarden transparantie, teamwork en vertrouwen. Door de methode van de originele positie kunnen werkgever en werknemers in dialoog komen tot de invulling van het filosofische fundament van deze cultuurelementen. Hieronder wordt een voorlopige schets gegeven van de wijze waarop dit kan plaatsvinden en in welke richting invullingen gevonden kunnen worden.

⁸⁶ Lwijk, v., H. (2007) Een droom met een deadline. Professionals en idealen in het bedrijfsleven, in: Kole, J. & D. d. Ruyter (red.) (2007) *Werkzame idealen. Ethische reflecties op professionaliteit*, Assen: Van Gorcum, pp. 153-164.

⁸⁷ Kets de Vries, J.F.R. (2001) Creating authentizotic organisations: Well-functioning individuals in vibrant companies, in: *Human Relations*, 54 (1), pp. 101-111, p. 102.

⁸⁸ Edwards & Kirkham (2013).

Hiërarchische structuur. Het belangrijkste van goed werkgeverschap betreffende de cultuur is, dat er sprake is van een open cultuur: transparant en een open manier van communiceren. Een cultuur met respect voor elk individu, waarin mensen serieus genomen worden⁸⁹. Deze eigenschappen van de open cultuur bieden duidelijkheid aan iedereen, waarbij het besef van de vooronderstelling levend is, dat iedereen even belangrijk is binnen de organisatie. Het beginsel van gelijkheid wordt concreet in het gevoel van belangrijk gevonden te worden, in de beleving dat men er echt toe doet binnen de gemeenschap. Duidelijkheid in de hiërarchie blijkt voor een groot deel uit de beleving van de communicatie door zowel de werkgever als de werknemers, wordt deze als adequaat, tijdig, compleet en respectvol ervaren. Daaruit blijkt de praktische ten uitvoerbrenging van het gelijkheidsbeginsel door de hogere in hiërarchie voor de werknemers. Een dergelijke vorm van communicatie wekt vertrouwen. Een consistent in de praktijk brengen van het genoemde communicatiegedrag bevestigt steeds opnieuw het vertrouwen dat men geeft aan de leidinggevenden. Kets de Vries stelt dat vertrouwen een van de fundamenteën is van de goede bedrijfscultuur⁹⁰, vertrouwen dat onder meer ontstaat door een volgehouden transparantie. Wil dit zeggen dat het management ‘altijd en alles’ moet vertellen, op ‘elk moment’ ook als het nog te vroeg is om iets te communiceren? Op grond van de maatstaf van redelijkheid en billijkheid kan gezegd worden dat dit niet het geval is. Steeds zal de vraag gesteld moeten worden was is billijk en passend in deze situatie, waarbij door redelijke afwegingen, eventueel in vertrouwelijke dialoog en soms met de methode van de originele positie wordt besloten tot wat gecommuniceerd wordt. Steeds vanuit zicht op het belang van transparantie als basis van vertrouwen in de hiërarchie.

Machtsstructuur. De machtsstructuur als element van de organisatiecultuur heeft betrekking op de invloed die mensen hebben. Dit element draagt bij aan de mate van betrokkenheid van de mensen binnen de organisatie. Vragen die behoren bij dit element zijn: Waar zit de macht, wie heeft macht? Wie zorgt ervoor dat dingen gebeuren of stoppen? De praktijken die passen bij de antwoorden van deze vragen dragen bij aan het gevoel van betrokkenheid en loyaliteit of juist voor machteloosheid en teleur gesteldheid. Door een juiste invulling van de machtsstructuur wordt het goed burgerschap van de werknemers binnen de democratische gemeenschap bevorderd. Hoe kan de machtsstructuur juist worden ingevuld? Dat kan door de methode toe te passen van de originele positie. De werkgever en werknemers vragen zich af: Als we een democratische organisatie willen zijn, waarbij de beginselen van vrijheid en gelijkheid en het verdelingsprincipe worden toegepast, hoe ziet dit er dan uit? Democratie veronderstelt een hoge mate van inbreng en macht in besluitvorming voor een ieder. Een belangrijke voorwaarde daarbij is dat medewerkers echt gehoord worden en vooral ook zich gehoord weten⁹¹. Dit wil niet zeggen dat er ‘altijd gedaan moet worden wat het personeel zegt’, maar wel dat medewerkers altijd weten dat hun

⁸⁹ Gründeman et al. (2005), p. 20.

⁹⁰ Kets de Vries (2001).

⁹¹ Kets de Vries (2001) p. 106.

mening gevraagd en overwogen wordt bij de besluitvorming⁹². Een dergelijke horende houding van leidinggevendens leidt er toe dat men zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt, waardoor een grotere inzet van werknemers ontstaat dan op grond van de functieomschrijving verwacht mag worden. Dit verschijnsel wordt extrarolgedrag genoemd, wat kenmerkend is voor goed werknemerschap. Goed werknemerschap is voor een belangrijk deel het gevolg van een hoge mate van betrokkenheid die veroorzaakt wordt door de hier genoemde ontvankelijke houding van leidinggevendens.⁹³

Controle systeem. Binnen elke organisatie worden veel doelen gesteld en afspraken gemaakt. De cultuur van de organisatie wordt voor een belangrijk deel gekenmerkt door de wijze waarop het management met deze afspraken omgaat én daarin tevens een essentieel voorbeeld is voor werknemers. Vragen die bij dit cultuurelement passen zijn onder meer: ‘Wat is het meest nauwkeurig gecontroleerd/ gemonitord? Ligt de nadruk op belonen of op straffen? Zijn er veel of weinig controles? Heeft verantwoording een belangrijke plaats?’ De uitwerking van het controle systeem op werknemers is een gevoel over de betrouwbaarheid van de organisatie en van de leiding. Als een paradigma is geformuleerd dat de organisatie – en daarmee al haar werknemers – betrouwbaarheid als kernwaarde heeft, dan zal dat moeten blijken uit diverse controlehandelingen en verantwoording over de bevindingen. Een organisatie (-management) die een hoge mate van verantwoordelijkheid aan werknemers geeft en een duidelijk en goed werkend geheel van verantwoording heeft werkt een cultuur van vertrouwen en betrouwbaarheid uit. Het tegenovergestelde is echter ook het geval. Een voortdurende reflectie van de werkgever in dialoog met de werknemers over de mate waarin de ethische cultuur betrouwbaarheid draagt en de organisatie(-leiding) als betrouwbaar ervaren wordt is nodig om deze waarde in stand te houden en werkbaar in de dagelijkse praktijk. Een cultuur waarin de leiding betrouwbaarheid niet in eigen praktijk realiseert wordt een cultuur waarin steeds minder mensen dit gaan doen. In de communicatie wordt daardoor een geloofwaardige plaats gegeven aan problemen, maar ook aan successen, waardoor de waardering en erkenning van medewerkers eveneens geloofwaardig wordt ervaren⁹⁴.

4.3.3 Zachte cultuurelementen

De zachte cultuurelementen zijn mogelijk nog van grotere invloed op de cultuur dan de harde elementen, deze zijn nadrukkelijker betrokken op de subjectieve beleving en interpretatie van de personen zelf. Deze elementen zijn routines & rituelen, symbolen en verhalen. Deze elementen zijn vaak minder vastgelegd in afspraken en protocollen, maar zijn meer kenmerkend voor gedrag. Daardoor zijn de zachte elementen minder toepasbaar in een dialoog over het vaststellen van formele waarden, maar des te meer in een dialoog over de uiting van waarden en die te verbinden met gedrag en de beleving en interpretatie daarvan. Die dialoog

⁹² Kessels, J, E. Boers & P. Mosterd (2013) *Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties*, Amsterdam: Boom.

⁹³ Gründemann et al. (2005) p. 54.

⁹⁴ Kets de Vries (2001), p. 105.

betreft daardoor veel meer ‘de persoon’ van werknemers en vraagt des te meer om een veilige feedback-cultuur waarin de beginselen van gelijkheid en vrijheid als sterke pijlers van de cultuur worden beleefd.

Routines en rituelen. Deze elementen betreffen vooral het handelen in de dagelijkse praktijken. Het gaat in dit cultuurelement niet om technische routines, maar om hoe men omgaat met elkaar en hoe medewerkers vaste handelwijzen hanteren of negeren. In feite gaat dit cultuurelement om de concrete invulling van de relationele ethiek. Hoe is de communicatie onderling over als iets goed of fout gaat? Er is een routine van elkaar aanspreken als afspraken niet worden gehouden? Daarbij geldt vanuit de ethiek de vraag of dit aanspreken gekenmerkt wordt als redelijk – en niet op grond van emoties – en dat de hantering van de norm van afwijking van routines als billijk wordt ervaren. Overal waar gewerkt wordt, worden fouten gemaakt, zowel betreffende het product maar zeker ook voor wat betreft de omgang met elkaar. Een belangrijke vraag bij dit cultuurelement betreft de routine van vergeving en verzoening. Een cultuur waarin vergeving van gemaakte fouten gebruikelijk is en in de organisatieroutine past heeft draagt bij aan een organisatie van verbondenheid⁹⁵. Waardering van collega’s wordt door werknemers vaak nog belangrijker gevonden dan van de leidinggevenden⁹⁶. Het dagelijkse werkt in het team geeft voldoening en welbevinden als het goed gaat, als er een routine is van waardering naar elkaar uitspreken. Een belangrijk aspect hierbij is welke vanzelfsprekendheden en opvattingen binnen het team leven over het team en de samenwerking binnen het team. De opvatting dat alle teamleden hetzelfde moeten denken en dat anders denkenden uitgesloten worden komt vaak voor⁹⁷. Het is belangrijk om te spreken over deze opvattingen, tot welke routines (of rituele) ze leiden en of deze wel recht doen aan de individualiteit en de persoonlijke vrijheid van elk teamlid⁹⁸. Zoals gezegd is de werking van dit cultuurelement verankering van de cultuur. Dat geldt zowel voor de verankering van een ethische als voor een onethische cultuur, er kan zelfs sprake zijn van het verspreiden van onethisch cultuurgedrag⁹⁹. Een voortdurende analyse van deze routines zijn van belang om de ethische cultuur in stand te houden.

Symbolen. Dit zijn de herkenbare uitingsvormen van wat binnen de organisatie belangrijk wordt gevonden. Vaak zijn de waarden uitgedrukt in een

⁹⁵ Palanski, M.E. (2011) Forgiveness and reconciliation in the workplace: A multi-level perspective and research agenda, in: *Journal of Business Ethics* (2012) 109, pp. 275-287.

⁹⁶ Gründemann et. al. (2005) p. 66.

⁹⁷ Kaulingfreks, R.G.A. (2015) Blijf er vanaf. Over afstand en samenwerken, in: *Waardenwerk*, 62/63, pp. 161-171.

⁹⁸ Van Dartel, H. & R. Jeurissem (2008) Professionaliteit als normatief organisatiemerk, in: Jacobs, G., R. Meij, H. Tenwolde & Y. Zomer (2008) *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*, Amsterdam: SWP, pp. 252-267.

⁹⁹ Zuber, F. (2015) Spread of Unethical Behavior in Organizations: A Dynamic Social Network Perspective, in: *Journal of Business Ethics*, 2015) 131: pp. 151–172.

visuele grafiek, woorden, een getal of een persoon als drager hiervan. Dit cultuurelement zorgt voor herkenbaarheid en draagt bij aan de verinnerlijking van de cultuur. Het is belangrijk om met erkenning van de subjectieve beleving van de werkelijkheid regelmatig een beraad te houden over de symbolen, met name over de vraag of de cultuur (nog) herkend wordt in deze symbolen. In de dialoog kan gezocht worden naar effecten van het niet-herkennen van de cultuur en of hiervan een negatieve werking uitgaat, bijvoorbeeld het tegenovergestelde effect van verspreiding van onethisch gedrag. Het ene slechte gedrag wordt dan gezien als symbool voor het andere onethische gedrag en wordt daardoor gelegitimeerd¹⁰⁰.

Verhalen. Dit belangrijke cultuurelement draagt bij aan het in standhouden, het revitaliseren van de cultuur. Hierbij speelt de vraag welke verhalen verteld worden aan nieuwkomers, bij de 'koffiemachine' en bij de medewerkers thuis. In de verhalen klinken de interpretaties van de werkelijkheid, gedragingen van leidinggevend en collega's door en hoe men dit beoordeelt. In deze beoordeling wordt een sterke verbinding gelegd tussen de waarden van de organisatie en die van zichzelf. In de verhalen zoekt men naar verbinding met en erkenning van de ander¹⁰¹. Verhalen dragen bij aan het betekenisvol beleven en duiden van de organisatiecultuur. Verhalen passen in een democratisch organisatie bij de waarde van het vrije woord. Volgens het beginsel van vrijheid zijn medewerkers vrij om hun eigen verhalen en woorden te spreken. Het is hierbij de vraag of men de cultuur als zodanig ervaart of dat er sprake is van stiekeme verhalen over de leiding en over collega's. Is er sprake van roddel? Zijn mensen bang om in vrijheid te spreken tegen of in tegenwoordigheid van een leidinggevende? Zijn werknemers bang om vrijuit te spreken uit angst voor vergelding, straf, ontslag? Het vrije woord wil niet zeggen dat men de waarde van vrijheid van anderen mag schenden of andere in hun gelijkheid benadelen. Hier geldt als maatstaf dat ieders spreken fair beoordeeld dient te worden, vanuit de positie van gelijkheid. Het vrije woord wil ook zeggen dat er sprake is van het bevrijdende woord, het woord dat vrij maakt, ruimte biedt, erkenning geeft aan de ander, de ander bevestigt en respect betoont. In de dialoog over de gewenste cultuur in de originele positie kunnen werkgever en werknemers in alle redelijkheid de vragen beantwoorden 'Hoe wensen we te communiceren en welke vrijheid van spreken dient ieder te hebben? Spreken we slechts de waarheid?'¹⁰²,

4.4 Reflectie en conclusie

Het cultural web biedt goede mogelijkheden om als model te dienen voor een ethische bedrijfscultuur. De uitgangspunten van de *Theorie van Rechtvaardigheid* van Rawls bieden met de beginselen van gelijkheid en vrijheid, de methode van de originele positie en redelijkheid en billijkheid als maatstaven een goed kader voor de ethische cultuur. De paradigma's, vanzelfsprekendheden, opvattingen en waarden kunnen geduid en rationeel besproken worden door de werkgever en werknemers in de vorm van de originele positie. In het vorige hoofdstuk bleek reeds

¹⁰⁰ Zuber (2015) p. 161.

¹⁰¹ Kets de Vries (2001) p. 106.

¹⁰² *Ibid*, p. 107.

dat deze methode niet in de uiterste vorm kan worden toegepast, maar als denkmodel blijkt het nuttig en goed toepasbaar. We zien dat de vragen die vanuit de waarden en beginselen gesteld worden bij de verschillende cultuurelementen zowel het karakter hebben van een moreel beraad vooraf als ethische reflectie achteraf het handelen. Daardoor heeft deze toepassing van de filosofie van Rawls in het cultural web model een permanente waarde voor de organisatie bij het ontwikkelen en evalueren van de ethische cultuur, de waarden en gedrag.

5. Conclusies, reflectie en evaluatie

5.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken zijn de afzonderlijke deelvragen van het onderzoek beantwoord. In dit hoofdstuk worden de antwoorden samengebracht en kom ik tot de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag en trek ik een paar conclusies. Daarna geef ik een korte reflectie op het onderzoek en tot slot kom ik tot de evaluatie ervan.

5.2 Antwoord op de centrale onderzoeksvraag

Het onderzoek begon met de verwijzing naar mijn stage waar ik een cultuuranalyse heb verricht aan de hand van het model van het cultural web. In dat model ontbreekt de filosofische basis voor ethiek van de bedrijfscultuur. Naar aanleiding daarvan kwam ik tot de centrale onderzoeksvraag en daarvan afgeleid vier deelvragen die hierna genoemd worden en kort beantwoord.

De eerste deelvraag luidt: ‘Hoe kan een organisatiecultuur drager zijn van – subjectieve en mogelijk strijdige – paradigma’s voor zowel werkgevers als werknemers?’ Deze vraag is in hoofdstuk 1 beantwoord. Het belangrijkste van element van goed werkgeverschap blijkt de organisatiecultuur. Goed werknemerschap blijkt uit een houding van inzet voor het geheel van de organisatie. Vanuit de ‘filosofie van het alsof’ en het Thomas-theorama kan de beleving van de werkelijkheid en daarmee ook van de cultuur, als subjectief gedacht worden. De werkgever en de werknemer hebben beiden een eigen interpretatie van de werkelijkheid. Hierbij is het van belang dat deze subjectiviteit erkend wordt, zodat men tot een intersubjectieve werkelijkheidsinterpretatie van de cultuur kan komen, met erkenning van ieders eigenheid.

De tweede deelvraag luidt: ‘Hoe kan het model van het cultural web gebruikt worden als basis voor ethiek van goed werkgeverschap & goed werknemerschap?’ In hoofdstuk 2 is het model van het cultural web beschreven, waarbij de nadruk is gelegd op de opvattingen, waarden en vanzelfsprekendheden als dragende paradigma’s met invloed op elk van de culturelementen. Deze paradigma’s dienen als basis voor de ethische bedrijfscultuur van goed werkgeverschap en goed werknemerschap.

In hoofdstuk 3 is de derde deelvraag beantwoord, de vraag luidt: ‘Welke filosofie kan dienen als basis voor ethiek van goed werkgeverschap & goed werknemerschap?’ In de beantwoording van deze deelvraag is eerst ingegaan op de noodzaak van het kiezen van een filosofische grondslag voor de bedrijfscultuur en op de moeilijkheid die daarbij ontstaat. Vervolgens is de keuze gemaakt voor de Theorie van Rechtvaardigheid van John Rawls.

In het vierde hoofdstuk is de laatste deelvraag beantwoord, namelijk de vraag: ‘Op welke wijze kan deze ethiek zichtbaar worden in de praktijk van goed werkgeverschap & goed werknemerschap in het cultural web-model?’ In de beantwoording is gebleken dat de kernpunten van Rawls’ filosofie goede beginselen, een goede methode en passende maatstaven biedt voor de invulling van de filosofische basis voor de ethiek in het cultural web.

Met de beantwoording van de voorgaande vier deelvragen is de centrale onderzoeksvraag beantwoord, die vraag luidt: ‘Hoe kan een ethiek van goed werkgeverschap & goed werknemerschap gedacht worden in een model van organisatiecultuur het cultural web-model?’ We hebben gezien dat de filosofie van Rawls passend is bij het cultural web model en op welke wijze dit kan worden ingevuld. Een zodanig gebruik van de filosofie van rechtvaardigheid draagt bij aan het vorm en inhoud geven van een ethische bedrijfscultuur en maakt het ook mogelijk om deze in stand te houden.

5.3 Reflectie

Na de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag komt de vraag naar voren: Hoe realistisch is deze invulling van het cultural web? Is dit utopisch? Misschien wel, maar als we niet uitgaan van het goede, wat moeten we dan als uitgangspunt nemen. Het is beter om utopisch te zijn dan een destructief beeld op te zetten¹⁰³. We zagen dat er hoe dan ook altijd opvattingen spelen als drager van de bedrijfscultuur, dan is het verstandiger om daar goed en redelijk over te praten dan helemaal niet.

Het kwetsbare van het ethische cultuurbeleid zit in het duale subjectieve, namelijk van de subjectieve werkelijkheidsbeleving van managers en van werknemers. De manager kan in zijn beleving spreken van een open cultuur, goede communicatie, transparantie en vertrouwen, terwijl de werkvloer andere beleving van de situatie heeft¹⁰⁴. Daarnaast biedt een goed uitgewerkte visie, waarden, missie geen garantie. De bestuurder en leidinggevende kunnen deze op hun eigen manier interpreteren en toepassen, zonder dat zijn zich ‘bewust’ zijn van de échte werkelijkheid¹⁰⁵. Zelfs in een democratische staat is het mogelijk, of misschien juist wel door de democratische staat, dat er een dictatoriaal systeem komt, zoals de sharia. In 2011 betoogde minister Donner dat dit in ons land denkbaar was, waarvoor hij veel kritiek kreeg, maar hij handhaafde zijn stelling¹⁰⁶. Een gemeenschap democratisch noemen biedt geen garantie dat die gemeenschap ook democratisch is.

Het denkmodel van Rawls blijkt goed toepasbaar te zijn om gezamenlijk, de werkgever en de werknemers, te komen tot het formuleren van ethische waarden. Het model is echter gebaseerd op rationaliteit. Het zou tekort doen aan mensen binnen de organisatie als deze benadering als het enige gedacht wordt en als voorbij gegaan zou worden aan emoties binnen de organisatie. Emoties die ontstaan door goede samenwerking maar ook door gebrek daaraan. Erkenning van emoties is

¹⁰³ Kets de Vries (2001), p. 108.

¹⁰⁴ Belt, v.d. T. (2017) De Governancecode gekraakt (2017), in: *SOPHIE*, 7e jrg. nr. 6 - december 2017, pp. 40-45.

¹⁰⁵ Bos, t., R. (2018) *Het volk in de grot. Waarom mensen geen feiten willen*, Amsterdam: 2018.

¹⁰⁶ <https://www.volkskrant.nl/politiek/donner-blijft-bij-omstreden-uitspraak-over-sharia~a2446559/>, 26 april 2018.

erkenning van de waarde van de mens en draagt bij aan een levende ethische cultuur waarin mensen van harte gemotiveerd gedrag kunnen vertonen.¹⁰⁷

De kracht en de bescherming voor de corporate ethische cultuur zit in de permanente dialoog, waarin de mening van iedereen telt en waarin ontkenning van iemand anders mening ‘onmogelijk’ is. Een waarden gebaseerde (value-based) cultuur geeft werknemers het gevoel dat ze onderdeel zijn van iets groters, voorbij de dagelijkse routine¹⁰⁸.

5.4 Evaluatie

Met dit onderzoek heb ik kunnen aangeven dat het noodzakelijk en mogelijk is om een filosofie als passende basis voor de ethische bedrijfscultuur te denken. Met de filosofie van de *Theorie van Rechtvaardigheid* van Rawls heb ik een bijdrage geleverd aan het verrijken van het cultural web. Hier door kan een ethische cultuur ontwikkeld en in stand gehouden worden.

Dit onderzoek is echter beperkt gebleven. De filosofie van Rawls is veel uitgebreider en rijker van inhoud dan hiervoor is beschreven. Een nadere uitwerking van Rawls filosofie zou wellicht een verdieping kunnen betekenen bij de invulling van het cultural web. Het zou daarnaast nuttig kunnen zijn om andere moraalfilosofen te bestuderen op de toepasbaarheid voor de ethische grondslag van de bedrijfscultuur. Bovendien zou het nuttig kunnen zijn om andere cultuurmodellen te onderzoeken op de mogelijkheid van het toepassen van een filosofische basis voor de ethiek.

Een andere aanvulling zou kunnen zijn de vorming van een ethische basis voor de bedrijfscultuur en de toepassing daarvan in de organisatie vanuit verschillende disciplines te benaderen, zoals psychologie, sociologie en bedrijfskunde. Dit zou mogelijk tot een meer compleet en evenwichtiger beeld kunnen leiden.

Hoe dan ook, met dit onderzoek is wellicht een goede basis gelegd voor het verdere denken over de basis van de ethische bedrijfscultuur. Verdere studie kan meer nuanceren en de genoemde beperking opheffen. Wanneer we blijven doen wat we altijd al deden, dan krijgen we weer wat we altijd al kregen. Of misschien nog erger!

¹⁰⁷ Fineman, S. (2000) *Emotion in Organizations*, Londen: Sage Publications.

¹⁰⁸ Kets de Vries (2001) p. 104.

Bibliografie

- Belt, v.d. T. (2017) De Governancecode gekraakt (2017), in: *SOPHIE*, 7e jrg. nr. 6 - december 2017, pp. 40-45.
- Berthon, P., M. Ewing & L.L. Hah (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, in: *International Journal of Advertising*. 2005, Vol. 24, Issue 2, pp. 151-172.
- Bevir, M. & A. Gališanka (2012) John Rawls in historical context, in: *History of Political Thought*. Vol. XXXIII. No. 4. Winter 2012, pp. 701-725.
- Bielby, W.T. (1999) The Quest for Responsibility: Accountability and Citizenship in Complex Organisations, in: [Administrative Science Quarterly](#) 44(4), december 1999.
- Bos, t., R. & M. Painter-Molland (2013) *Bedrijfsethiek. Filosofische perspectieven*, Amsterdam: Boom.
- Bos, t., R. (2018) *Het volk in de grot. Waarom mensen geen feiten willen*, Amsterdam: 2018.
- Bouriau, C. (2016) Hans Vaihingers Die Philosophie des Als-Ob : Pragmatismus oder Fiktionalismus?.in: *Philosophia Scientiæ*, 20-1, (1), pp. 77-93.
- Brennan, J. (2007) Rawls' paradox, in: *Constitutional Political Economy* (2007) 18: pp. 287-299.
- Dartel, v. H. & R. Jeurissem (2008) Professionaliteit als normatief organisatiekenmerk, in: Jacobs, G., R. Meij, H. Tenwolde & Y. Zomer (2008) *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*, Amsterdam: SWP, pp. 252-267.
- Doorman, M. & H. Pott (2014) *Filosofen van deze tijd*, Amsterdam: Prometheus-Bert Bakker.
- Ebener D.R. & D. J. O'Connell (2010) How Might Servant Leadership Work?, in: *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 20, no. 3, pp. 315-335.
- Edwards, M.G. & N. Kirkham (2014) Situating 'Giving Voice to Values': A Metatheoretical Evaluation of a New Approach to Business Ethics, in: *Journal of Business Ethics* (2014) 121, pp. 477-495.
- Fineman, S. (2000) *Emotion in Organizations*, Londen: Sage Publications.
- Gründemann, R., A. Goudswaard & G. v. Slooten (2005) *Goed werkgeverschap*, Hoofddorp/Zaltbommel: TNO Arbeid/ Thema.
- Heres. L. (2014) *One style fits all? The content, Origins, and Effect of follower expectations of ethical leadership*, (phd-thesis) Nijmegen: Leonie Heres.
- Hiekkataipale, M.-M. & A.-M. Lämsä (2017) (A)moral Agents in Organisations? The Significance of Ethical Organisation Culture for Middle Managers' Exercise of Moral Agency in Ethical Problems, in: *Journal of Business Ethics*, maart 2017.
- Hout, v., E.J.Th. & N.M. Lourens (2010) *Goed werkgeverschap*. Alphen a.d. Rijn: Kluwer.
- Huiskamp, R., E.J. van Dalen, R. Gründemann & R. Jongkind (2005) Goed werkgeverschap en goed werknemerschap, een bijzondere relatie, in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 2005-21, nr. 3.
- Johnson, G., R. Whittington & K. Scholes (2011) *Exploring Strategy*, Essex: Pearson.
- Kangas, M., M. Kaptein, M. Huhtala, A.-M. Lämsä, P. Pihlajasaari & T. Feldt (2016) Why Do Managers Leave Their Organization? Investigating the Role of Ethical

- Organizational Culture in Managerial Turnover, in: *Journal of Business Ethics*, (2016, 10 26) pp. 1-17.
- Kaptein, M. (2008) Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model, in: *Journal of Organizational Behavior*, 29: pp. 923-947.
- Kaptein, M. (2017) The Battle for Business Ethics: A Struggle Theory, in: *Journal of Business Ethics* (2017) 144: pp. 343–361.
- Kaulingfreks, R.G.A. (2015) Blijf er vanaf. Over afstand en samenwerken, in: *Waardenwerk*, 62/63, pp. 161-171.
- Kets de Vries, J.F.R. (2001) Creating authentic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies, in: *Human Relations*, 54 (1), pp. 101-111.
- Kessels, J, E. Boers & P. Mosterd (2013) *Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties*, Amsterdam: Boom.
- Kunneman, H. (2013) *Kleine waarden, grote waarden, Normatieve professionalisering als politiek perspectief*, Amsterdam: SWP.
- Levinas, E. (1989) *De tijd en de Ander*, Baarn: Ambo.
- Luijk, v., H. (2007) Een droom met een deadline. Professionals en idealen in het bedrijfsleven, in: Kole, J. & D. d. Ruyter (red.) (2007) *Werkzame idealen. Ethische reflecties op professionaliteit*, Assen: Van Gorcum, pp. 153-164.
- MacIntyre, A. (1979) Why Is the Search for the Foundations of Ethics So Frustrating?, in: *The Hastings Center Report*, Vol. 9, No. 4 (augustus 1979), pp. 16-22.
- MacIntyre, A. (2011) *After Virtue*, Londen: Bloomsbury.
- Merton, R.K. (1995) The Thomas Theorem and The Matthew Effect, in: *Social Forces*, 74(2): pp. 379-424.
- Meyerson, D.E. (2000) If emotions were honoured. A cultural analysis, in: Fineman, S. (2000) *Emotion in organizations*, Londen: SAGE Publications, pp. 167-183.
- Monitoring Commissie Corporate Governance Code (MCCG) (2016) *De Nederlandse Corporate Governance Code*, Den Haag: MCCG.
- Palanski, M.E. (2011) Forgiveness and reconciliation in the workplace: A multi-level perspective and research agenda, in: *Journal of Business Ethics* (2012) 109, pp. 275-287.
- Palanski, M.E, S.K. Surinder & F. J. Yammarino (2011) Team Virtues and Performance: An Examination of Transparency, Behavioral Integrity and Trust, in: *Journal of Business Ethics* (2011) 99, pp. 201–216.
- Rawls, J. (1951) Outline of a decision procedure for ethics, in: *The Philosophical Review*, Vol. 60, No. 2 (Apr., 1951), pp. 177-197.
- Rawls, J. (1971) *A Theory of Justice*, Londen: Belknap Press.
- Rawls, J. (2001) *Justice as Fairness. A restatement*, Londen: Belknap Press.
- Rawls, J. (2015) *Een Theorie van Rechtvaardigheid*, Rotterdam: Lemniscaat BV.
- Rosenfeld, K. (2018) *Schaeffler Code of Conduct*, Herzogenaurach: Schaeffler AG, p.2.
- Terpstra, M. (2011) *Onenigheid en Gemeenschap*, Amsterdam: Boom.
- Thomas, W.I. & D.S. Thomas (1928). *The Child in America. Behavior Problems and Programs*, New York: Alfred A. Knopf Inc.
- Vaihinger, H. (1925) *The Philosophy of 'As if'. A system of the Theoretical, Practical and Religious Fictions of Mankind*, New York: Harcourt, Brace & Co. Inc.

Vaihinger, H. (2016) Les origines de la philosophie du comme si. in: *Philosophia Scientiæ*, 20-1,(1), pp. 95-118.

Zuber, F. (2015) Spread of Unethical Behavior in Organizations: A Dynamic Social Network Perspective, in: *Journal of Business Ethics*, 2015) 131: pp. 151–172.

Internet

https://www.schaeffler.com/remotemedien/media/_shared_media/08_media_library/01_publications/schaeffler_2/brochure/downloads_1/code_of_conduct_de_en.pdf, 8 maart 2018.

<https://www.volkskrant.nl/politiek/donner-blijft-bij-omstreden-uitspraak-over-sharia~a2446559/>, 26 april 2018.