

Bedrijfsethiek vraagt om een bedrijfskundig kader

EEN SOCIOTECHNISCH PERSPECTIEF

Uit recent onderzoek blijkt dat het moeilijk is om bedrijfscodes en ethische programma's op een effectieve manier te implementeren. In dit artikel inventariseer ik de belangrijkste problemen die hierbij optreden. In een meer gedetailleerde analyse laat ik zien dat verantwoord handelen in organisaties alleen mogelijk is als aan enkele organisatiekundige basisvoorwaarden wordt voldaan. Deze voorwaarden hebben te maken met de structuur en de cultuur van de organisatie en met de stijl van leidinggeven. Een wijsgerige analyse laat zien dat de organisatorische context niet neutraal is, maar zélf verschillende normatieve momenten kent. Tot slot werk ik deze benadering uit aan de hand van een concreet voorbeeld: verantwoord gedrag in een industriële organisatie (fabriek). Uit dit voorbeeld blijkt dat een effectieve implementatie van bedrijfscodes en ethische programma's om een normatieve ontwikkeling van de verschillende structuren van een organisatie vraagt.



Maarten Verkerk
Dr. M.J. Verkerk is als interim-directeur aan een psychiatrisch ziekenhuis verbonden. Met ingang van 1 september 2004 is hij benoemd als bijzonder hoogleraar reformatorische wijsbegeerte aan de Technische Universiteit Eindhoven.

Inleiding

In zijn artikel in dit themanummer schetst Rob van Es twee verschillende benaderingen in de ethiek. Aan de ene kant wordt ethiek gebruikt als een praktisch instrument om ethische problemen op te lossen. In deze aanpak wordt de nadruk gelegd op het ontwikkelen van ethische programma's, het invoeren van gedragscodes en het toepassen van stappenplannen om morele problemen op te lossen. Aan de andere kant is ethiek een kritisch reflectieproces op het menselijk handelen. In deze aanpak gaat het om een (wijsgerige) reflectie op het gedrag van mensen in een organisatie. De ontwikkeling van een kritisch bewustzijn staat hierin centraal. In de praktijk van het organiseren voert de eerste benadering de bovenaan. Met als gevaar dat de ethiek verwordt tot *instrument of management tool*. Naar mijn ervaring kan de dagelijkse praktijk niet zonder kritische reflectie. Maar andersom geldt hetzelfde: kritische reflectie kan niet zonder dagelijkse praktijk.

In de praktijk blijkt de 'kloof' tussen dagelijkse praktijk en kritische reflectie niet makkelijk te dichten. De belangrijkste oorzaak ligt mijn inziens in het feit dat de kritische reflectie uit een 'andere wereld' komt. De bedrijfsethiek vindt haar oorsprong in de wijsgerige ethiek. Traditionele benaderingen (doelethiek, plichtethiek en deugdenethiek) en (post-) moderne benaderingen (discoursethiek, narratieve ethiek en zorgethiek) leveren een theoretisch kader voor reflectie. Elk van deze wijsgerige benaderingen heeft haar eigen (zinvolle) invalshoek. Maar elk van deze benaderingen – daar zit de crux – neemt de typische karakteristieken van een organisatie eerst 'secundair' in haar overwegingen mee. Een bedrijfsethische benadering die *mede* gefundeerd is in de organisatiekunde, zou wel eens vruchtbaar kunnen zijn om de kloof tussen dagelijkse praktijk en wijsgerige reflectie te dichten, omdat:

- een ethische benadering alleen succesvol zal kunnen zijn als deze de taal van de manager spreekt en aansluit bij zijn of haar beleavingswereld. Uit ervaring kan ik zeggen dat managers weinig affiniteit hebben met de wijsgerige ethiek en al helemaal niet met het feminisme (zorgethiek);
- een ethische benadering rekening moet houden met de typische karakteristieken van een organisatie. Daarbij denk ik bijvoorbeeld aan de asymmetrische relatie – status, macht, juridische positie – tussen een leidinggevende en zijn of haar ondergeschikte. Ook moet rekening gehouden worden met de manier waarop (ethische) problemen in een organisatie gemeld, besproken en opgelost worden. Met andere woorden, het gaat dan over de cultuur van een organisatie;
- een ethische benadering het gehele veld van de bedrijfsethiek moet ontsluiten. Het gevaar dreigt dat alleen recht gedaan wordt aan de specifieke invalshoek van een bepaalde wijsgerige benadering en dat belangrijke gebieden braak blijven liggen;
- een ethische benadering ook handvatten moet bieden voor het effectief implementeren van ethische programma's.

De kloof tussen wijsgerige reflectie en dagelijkse praktijk blijkt uit een recente publicatie van de Stichting NCW, Ethicon en de Stichting Beroepsmoraal en Misdaadpreventie over de invoering en effectiviteit van bedrijfscodes (Kaptein et al., 2003). In de praktijk is het moeilijk om toe te zien op de naleving van de code, om elkaar aan te spreken op de code, en om de code concreet handen en voeten te geven.

Op basis van de bovenstaande overwegingen zou ik de stelling willen verdedigen dat bedrijfsethiek alleen vruchtbaar kan zijn als de bovengenoemde benaderingen – ethiek als middel om problemen op te lossen en ethiek als kritisch reflectieproces – geïntegreerd worden in een organisatiekundig kader. In deze bijdrage wil ik laten zien dat de sociotechnische traditie een solide basis geeft.

Dit artikel heeft de volgende opzet. In paragraaf 1 geef ik een nadere motivering voor deze stelling. In paragraaf 2 maak ik aannemelijk dat de sociotechnische traditie geschikt is als organisatiekundig kader voor de bedrijfsethiek. In paragraaf 3 laat ik zien dat verantwoord handelen alleen mogelijk is als de organisatorische context zélf aan bepaalde normen voldoet. In paragraaf 4 werk ik deze benadering aan de hand van enkele voorbeelden uit. In de laatste paragraaf blik ik terug op de geponeerde stelling.

1. Noodzaak van een organisatiekundig kader

De stelling dat bedrijfsethiek om een organisatiekundig kader vraagt, wil ik allereerst onderbouwen vanuit de filosofische ethiek. De filosoof Hans Jonas heeft een indrukwekkend boek geschreven over de verantwoordelijkheid van de mens in een technische samenleving. Dit boek draagt de titel *The Imperative of Responsibility. In Search of an Ethics for the Technological Age* (1984). Jonas betoogt dat de mensheid in een nieuwe situatie terecht is gekomen. In het verleden kon de mens de effecten van zijn handelen goed overzien. De invloed van nieuwe uitvindingen op de mens zelf en op zijn omgeving was beperkt. Maar met de ontwikkeling van de moderne wetenschap en de techniek is dit allemaal veranderd. De macht van de mensheid is enorm toegenomen. Het bereik van menselijke interventies is bijzonder groot. De effecten en neveneffecten zijn vaak niet te overzien. Er treden onomkeerbare veranderingen op in het menselijk lichaam en in de biosfeer. Jonas is van mening dat de menselijke existentie op het spel staat. Hij stelt dat de basisprincipes van de ethiek opnieuw doordacht moeten worden. Hij vindt dat het onze belangrijkste verantwoordelijkheid is om de 'menselijke transcendentie' te bewaren (Jonas, 1984, p. 33). We moeten – zo zegt hij – een 'ontologisch ja' tegen de mens zeggen (Jonas, 1984, p. 37).

In *The Imperative of Responsibility* ontwikkelt Jonas een theorie van de menselijke verantwoordelijkheid. Hij stelt dat ethiek zich niet alleen moet bezighouden met *normatieve principes*, maar ook met de *motivatie* van het individu om naar deze principes te handelen (Jonas, 1984, p. 85). Verder benadrukt hij dat de *macht of bevoegdheid* om beslissingen te nemen één van de voorwaarden voor verantwoord handelen is (Jonas, 1984, p. 90). De visie van Jonas impliceert een forse uitbreiding van de agenda van de bedrijfsethiek: het gaat om de motivatie en de macht of bevoegdheid van medewerkers in organisaties.

De stelling dat bedrijfsethiek om een organisatiekundig kader vraagt, kan ook onderbouwd worden vanuit de praktijk. Bij de implementatie van bedrijfscodes of ethische programma's treden in de meeste organisaties grote problemen op (Kaptein et al., 1999; Jeurissen et al., 2000; Kaptein en Wempe, 2002; Kaptein et al., 2003; Verkerk en Leerssen, 2004). Ik noem de belangrijkste:

- het probleem van *internalisatie*. In de praktijk worden ethische programma's door het management ontwikkeld en in een *top-down* proces geïmplementeerd. Inherent aan deze aanpak is dat de medewerkers zich geen eigenaar van deze programma's voelen. 'Ze hebben weer wat nieuws bedacht', zo is de verzuchting op de werkvloer. Onderzoek laat zien dat ethische programma's veel beter nageleefd worden als medewerkers de waarden die aan deze programma's ten grondslag liggen, ook daadwerkelijk geïnternaliseerd hebben (Delaney en Sockel, 1992; Quinn en Jones, 1995; Jeurissen et al., 2000; Kaptein et al., 2003);
- het probleem van *legalistisch gedrag*. Bij de uitvoering van ethische programma's legt het management vaak de nadruk op regels en procedures om gestandaardiseerd gedrag af te dwingen. In de praktijk leidt dit tot legalistisch gedrag (Kaptein et al., 1999; Weaver, Treviño en Cochran, 1999). Medewerkers doen

- alleen datgene wat in de voorschriften staat. Het gevolg is dat verantwoord handelen zich beperkt tot wat in regels en procedures is voorgeschreven;
- het probleem van *contextualisatie*. Het beschrijven van gewenst gedrag in gedragscodes en ethische regels vooronderstelt dat zulke codes en regels in de praktijk eenvoudig en eenduidig toegepast kunnen worden. Deze vooronderstelling blijkt echter niet op te gaan. Het blijkt dat elke werkplek zoveel specifieke kenmerken heeft dat de code of regel onvoldoende houvast geeft (Kaptein et al., 1999; Kaptein et al., 2003; Verkerk en Leerssen, 2004; Verkerk, 2004). De zorgethiek heeft er terecht op gewezen dat elke situatie verschillend is (Walker in Held, 1995, p. 139-152; Hekman, 1995).

De bovenstaande problemen leiden – mede omdat ze elkaar versterken – tot een ernstige beperking van de effectiviteit van ethische programma's. Daar komt bij dat de effectiviteit van een programma afneemt naarmate de afstand van de top tot de werkvloer toeneemt (Zie ook M. Emery, 2004).

Als we de normatieve benadering van Hans Jonas en de problemen in de praktijk van de bedrijfsethiek samennemen, dan komen we tot drie voorwaarden voor verantwoord handelen:

- *empowerment* van medewerkers (macht, invloed, bevoegdheid);
- *betrokkenheid* bij de organisatie (motivatie, eigenaarschap);
- *contextualisatie* van programma's (aansluiten bij de individuele werkplek).

2. Sociotechnische traditie

Op welke manier kan *empowerment* van medewerkers, *betrokkenheid* bij de organisatie en *contextualisatie* van programma's gerealiseerd worden? Welke organisatiestructuur, welke organisatiecultuur en welke stijl van leidinggeven hebben een positieve invloed op het vervullen van deze voorwaarden? Naar mijn mening heeft de sociotechnische traditie de beste papieren. Deze keuze wil ik onderbouwen vanuit de ontwikkeling van de organisatiekunde.

In het begin van de vorige eeuw ontwikkelde de Amerikaanse ingenieur Frederick Taylor als eerste een wetenschappelijke ontwerptheorie van organisaties. Zijn ontwerptheorie is gebaseerd op drie principes (Taylor, 1903; 1911):

- een sterke scheiding tussen uitvoerende en regelende taken: de medewerkers op de werkvloer doen het uitvoerende werk en de managers en stafmedewerkers doen het regelende werk;
- de opsplitsing van het arbeidsproces in een groot aantal deeltaken (arbeidsdeling): elke medewerker verricht in principe één (eenvoudige) deeltaak;
- standaardisering: elke taak wordt in detail beschreven in een werkvoorschrift.

Deze principes hebben tot gevolg dat medewerkers in een organisatie weinig macht en invloed hebben. Zij voeren enkelvoudige taken uit, moeten de voorschriften nauwkeurig opvolgen en alle beslissingen worden genomen door functionarissen die één niveau hoger in de organisatie staan.

De principes van Taylor zijn vanaf het begin bekritiseerd. Al in 1911 concludeerde een speciale commissie van het Amerikaanse congres dat het Taylor-systeem

'(...) appears to be of such a character and nature as to be detrimental to the best interests of American working man' (Kanigel, 1997, p. 448). In de loop van de jaren bleek dat deze commissie gelijk had. De Tayloristische principes leidden tot hoog ziekteverzuim, gebrek aan motivatie, verlies van interesse en een slechte moraal (Zie bijvoorbeeld Walker en Quest, 1952; Karasek en Theorell, 1979). Rond de Eerste Wereldoorlog werden de eerste onderzoeken op het gebied van de organisatiepsychologie en organisatiesociologie gedaan (*Human Relations Movement*). Met name werd er veel aandacht gegeven aan de motivatie en tevredenheid van medewerkers. Mede door het werk van Maslow, McGregor, Herzberg en anderen verschoof de aandacht naar de ontwikkeling van individuele medewerkers (zelfrealisatie, persoonlijke groei). Al deze vernieuwingen leidden tot een verbetering in het sociale beleid van organisaties, maar de Tayloristische basis van de organisatie – zoals uitgedrukt in de drie genoemde principes – bleef onaangetast.

In de loop van de jaren is een aantal nieuwe ontwerptheorieën gepresenteerd. Niet alleen om de beperkingen van de Tayloristische organisaties te kunnen ondervangen (onvoldoende kwaliteit van het primaire proces, gebrek aan flexibiliteit van de organisatie), maar ook om een meer menselijk alternatief te bieden ('holistisch' of 'integraal') dat de neveneffecten die inherent zijn aan de Tayloristische uitgangspunten, zou kunnen voorkomen (hoog ziekteverzuim, gebrek aan motivatie). Ik noem hier drie alternatieve benaderingen: Socio-Technical Systems Design, Lean Management en Business Process Reengineering. Socio-Technical Systems Design wil een einde maken aan de extreme arbeidsdeling die westerse organisaties kennen onder invloed van het denken van Taylor (Zie onder andere Van Eijnatten, 1993). Deze benadering presenteert onder andere een nieuwe ontwerptheorie en ontwerpmethodologie voor organisaties. Verder is er veel aandacht gegeven aan de ontwikkeling van participatieve processen. Lean Management bouwt voort op de principes van Taylor en heeft deze verfijnd door toepassing van nieuwe fabricagetechnieken, logistieke concepten en verbeterfilosofieën (Zie onder andere Ohno, 1988). Lean Management kan gekarakteriseerd worden als neo-Taylorisme. Business Process Reengineering staat een radicaal herontwerp van businessprocessen voor door gebruik te maken van moderne informatietechnologieën (Zie onder andere Hammer en Champy, 1993). Deze benadering geeft een gedetailleerde beschrijving van het 'waarom' en 'wat' van een *new world of work* zonder echter een uitgewerkte ontwerpmethodologie aan te reiken. Daar komt bij dat het re-engineeringsproces in hoge mate *top-down* gestuurd is. Als we deze verschillende alternatieven vergelijken vanuit de vraagstelling van dit artikel – voor een meer gedetailleerde vergelijking wil ik verwijzen naar mijn proefschrift (Verkerk, 2004) – dan komt de Socio-Technical Systems Design als beste uit de bus, omdat deze benadering met de principes van Taylor radicaal heeft gebroken, een alternatieve ontwerptheorie en ontwerpmethodologie heeft ontwikkeld, en verschillende participatieve technieken heeft voorgesteld.

Ik wil graag de benadering van de Socio-Technical Systems Design nader uitwerken (Voor een overzicht van deze benadering zie Van Eijnatten, 1993). De kern

van de sociotechnische aanpak is dat alle medewerkers een *volledige* taak uitvoeren:

- medewerkers verrichten niet alleen uitvoerende taken, maar ook allerlei regerende taken, zoals administratieve werkzaamheden, het maken van een planning, overleggen met andere afdelingen, communicatie met de klant et cetera (contra het eerste principe van Taylor);
- medewerkers verrichten geen simpele deeltaak, maar krijgen de verantwoordelijkheid voor een aantal samenhangende activiteiten of voor het maken van een module of een geheel product (contra het tweede principe van Taylor);
- medewerkers krijgen voldoende regelmogelijkheden om in afwijkende situaties toch te kunnen handelen (contra het derde principe van Taylor).

Van Eijnatten karakteriseert de sociotechnische traditie terecht als een paradigma *'that changed the workplace'* (Van Eijnatten, 1993). Deze karakterisering geeft de essentie van deze traditie scherp weer: het gaat over de *werkplek* van de medewerker. Het gaat over zijn of haar empowerment, zijn of haar betrokkenheid en de uitwerking van normen voor zijn of haar werkplek. Dan hebben we het over de operator aan de machine, de administratief medewerkster in het kantoor, de caissière in de winkel, de verpleegster aan het bed en de psychiater in de behandelkamer.

In de sociotechnische traditie kunnen drie verschillende scholen onderscheiden worden. Elke school kent haar eigen benadering. De Nederlandse school (Zie onder andere Kuipers en Van Amelsfoort, 1990; De Sitter, 1994; Ewijk-Hoevenaars et al., 1995) benadrukt het ontwerp van de organisatie, de Australische school (Emery, 1993 en 2004) het participatieve proces, en de Scandinavische school (Gustavsen, 1982) het belang van de dialoog tussen de verschillende partijen. Er zijn veel overeenkomsten tussen deze drie verschillende scholen. Die overeenkomst kan worden samengevat met de term 'participatieve democratie'. In elke benadering wordt de participatie van de medewerkers in het ontwerp en de ontwikkeling van de organisatie benadrukt. In elke benadering wordt geweten op het belang van het democratische uitgangspunt. In dit verband moet benadrukt worden dat het woord 'democratie' een eigen kleur heeft. Het gaat namelijk om de zeggenschap of bevoegdheid om beslissingen te nemen *over* de eigen werkplek (in het ontwerpproces) en *op* de eigen werkplek (in de dagelijkse gang van zaken).¹ Om het met de woorden van Fred en Merrelyn Emery te zeggen (Emery, 1993, p. 95, p. 108. Accentuering door F. en M. Emery):

'The democratisation of work only can be achieved by allowing to those who are responsible for doing a job the power to decide how they can best coordinate their efforts (...) [Participative democracy is] locating responsibility for co-ordination clearly and firmly with those whose efforts require co-ordination if the common objectives are to be achieved.'

In dit kader wil ik ook wijzen op het Mini-Company Concept van de Japanner Kiyoshi Suzaki (Suzaki, 1993; Verkerk et al., 1997). In dit concept vinden we verschillende elementen die ook aanwezig zijn in de sociotechnische traditie zoals

het belang van een volledige taak voor medewerkers. Nieuw is echter de verdere uitwerking van participatie van medewerkers, gestructureerde communicatie met klanten en leveranciers, en het continu verbeteren. Suzaki geeft een aantal methoden en technieken waarmee medewerkers van een afdeling – hij spreekt over een *mini-company* – een eigen missie formuleren, intensief met hun leveranciers en klanten communiceren (meestal een andere afdeling van de organisatie), en een eigen verbeterprogramma realiseren.

In de loop van de jaren zijn de ideeën van de sociotechnische traditie door andere benaderingen verder uitgewerkt, overgenomen of herontdekt. Met als gevolg dat de aandacht voor de sociotechnische benadering zelf is afgenomen. Desondanks ben ik van mening dat de sociotechniek als organisatieparadigma nog steeds bestaansrecht heeft. Met name omdat deze traditie een aantal punten kent die niet of nauwelijks in andere benaderingen naar voren komen en die van belang zijn voor de bedrijfsethiek: een gedetailleerde ontwerpleer, een expliciete ontwerpmethodologie en het principe van de participatieve democratie.²

We begonnen deze paragraaf met de vraag welke organisatiestructuur, organisatiecultuur en stijl van leidinggeven nodig zijn om *empowerment* van medewerkers, *betrokkenheid* bij de organisatie en *contextualisatie* van programma's te realiseren. Ik kom tot de conclusie dat de sociotechnische traditie goede papieren heeft als organisatiekundig kader voor de bedrijfsethiek. Daarvoor zijn vier redenen te noemen:

- deze traditie richt zich op (het ontwerp van) de werkplek van medewerkers;
- deze traditie heeft de bevoegdheid van medewerkers om beslissingen over en op de eigen werkplek te nemen, structureel in de organisatie verankerd (*empowerment*);
- deze traditie benadrukt het gebruik van participatieve processen wat leidt tot internalisatie van programma's (*betrokkenheid*);
- intensieve communicatie met medewerkers en continu verbeteren van het primaire proces leidt tot het concretiseren van normen op de werkplek (*contextualisatie*).

3. Filosofische analyse van de organisatiekundige context

In de vorige paragraaf hebben we geconcludeerd dat de sociotechnische traditie een goede basis biedt als organisatiekundig kader voor de bedrijfsethiek. Met deze conclusie stuiten we op een belangrijk fenomeen. Namelijk dat de organisatorische context een belangrijke rol speelt in het moreel handelen. In de ene context hebben medewerkers de bevoegdheid om verantwoord te handelen en in de andere niet. In de ene context wordt de organisatie gestimuleerd om verantwoord te handelen en in de andere niet. In de ene context zijn gecontextualiseerde programma's aanwezig en in de andere niet. Met andere woorden, vanuit het gezichtspunt van de bedrijfsethiek gezien, is de organisatorische context niet neutraal, maar heeft deze context *zélf* een ethische dimensie. Als deze conclusie juist is, dan zou het wel eens kunnen zijn dat de door Rob van Es genoemde benade-

ringen – ethiek als middel om problemen op te lossen en ethiek als kritisch reflectieproces – in de organisatorische context samenkomen.

Om meer zicht te krijgen op het ethische karakter van de organisatiekundige context zou ik gebruik willen maken van enkele inzichten zoals ontwikkeld door de filosoof Herman Dooyeweerd.³ In die benadering wordt een onderscheid gemaakt tussen ‘zijnden’ en ‘zijnswijzen’. Een ‘zijnde’ is een concreet ding, een specifiek verschijnsel of een schepsel. Een zijnswijze heeft betrekking op de verschillende manieren waarop dingen, verschijnselen of schepsels zich ‘uitdrukken’. In de concrete situatie van een medewerker op de werkplek spelen verschillende zijnswijzen een rol. Het gaat om technische aspecten (machine, gebouw), psychische aspecten (betrokkenheid, welbevinden), machtsaspecten (macht, invloed, bevoegdheid), sociale aspecten (sfeer in de groep, omgang tussen medewerkers en management), economische aspecten (prijs van een product of service, loonkosten), juridische aspecten (wetgeving), morele aspecten (ergonomie, veiligheid, milieu) en vertrouwen (tussen medewerkers, tussen medewerkers en management).⁴ Dooyeweerd benadrukt dat al deze verschillende aspecten een eigen aard of karakter hebben. Bij psychische aspecten gaat het over menselijke gevoelens en bij morele aspecten over goed en kwaad. Bij machtsaspecten gaat het over bevoegdheid om beslissingen te nemen en uit te voeren en bij vertrouwen over het geloof dat mensen in elkaar hebben. Een eigen aard of karakter betekent – negatief geformuleerd – dat deze aspecten niet tot elkaar gereduceerd kunnen worden. Vertrouwen kan niet herleid worden tot macht en moraliteit niet tot gevoelens. Al deze aspecten kennen hun eigen fenomenen en normativiteit. De verschillende aspecten hangen nauw met elkaar samen. Ze zijn van elkaar afhankelijk en ze beïnvloeden elkaar. Ik noem twee voorbeelden. Als een manager zijn medewerkers nauw betreft bij besluitvormingsprocessen (machtsaspect), dan neemt de betrokkenheid van deze medewerkers naar het bedrijf toe (psychisch aspect). Als de medewerkers veel vertrouwen in de organisatie hebben (vertrouwensaspect), dan zullen medewerkers zich goed inzetten voor het bedrijf (economisch aspect). Deze samenhang van de verschillende aspecten impliceert dat menselijk handelen en organisatorische context niet onafhankelijk van elkaar beschreven kunnen worden, maar in hun samenhang onderzocht moeten worden. Met als gevolg dat de bedrijfsethiek ook aandacht moet geven aan (de normativiteit van) de werkplek.

In de bovenstaande analyse maakte ik aannemelijk dat de organisatiekundige context ethisch niet neutraal is, maar dat verschillende normen een rol spelen (Verkerk, 2004):

- de medewerkers hebben de macht om verantwoord te handelen (empowerment). Deze macht moet op allerlei manieren in de organisatie verankerd zijn (zie onder);
- de medewerkers voelen zich verantwoordelijk (betrokkenheid). Betrokkenheid is een eis die het management ‘zomaar’ aan medewerkers kan stellen. Het management kan betrokkenheid ontwikkelen door gebruik te maken van participatieve processen;

- de ethische programma's zijn vertaald naar de werkplek van de individuele medewerker (contextualisatie). Zo'n vertaling kan gebeuren in technische normen, economische normen, juridische normen en/of morele normen. Contextualisatie kan alleen gebeuren als het management dialogen en participatieve processen stimuleert.

In dit kader wil ik nog twee opmerkingen maken. Ten eerste, het doel van dit artikel is om het belang van de organisatiekundige context voor het verantwoord handelen van medewerkers te benadrukken (vgl. Kohlberg). De nadruk op het ethische karakter van werkplek zélf doet niets af aan de morele verantwoordelijkheid van medewerkers om in een concrete situatie verantwoord te handelen. Ten tweede, participatieve processen kunnen gemakkelijk corrumpen. Managers kunnen dit soort processen gebruiken om hun eigen macht te vergroten ten koste van die van medewerkers of kunnen die gebruiken om betrokkenheid bij moreel laakbare doelen te realiseren (vgl. de kritische managementstudies). Ook medewerkers kunnen dit soort processen misbruiken. In mijn visie impliceert normativiteit dat de (gerechtvaardigde) belangen van verschillende stakeholders zo goed mogelijk gerealiseerd worden (zie onder).

4. Een praktische uitwerking

In de vorige paragraaf heb ik benadrukt dat de organisatiekundige context ethisch niet neutraal is, maar dat verschillende normen een rol spelen: empowerment van medewerkers (machtsaspect), betrokkenheid bij de organisatie (psychische aspect) en contextualisatie van programma's (technische, economische, juridische en/of morele normen). Aan de hand van enkele voorbeelden uit de praktijk wil ik laten zien dat de sociotechnische benadering goede mogelijkheden biedt om recht te doen aan deze verschillende normen. Ik beperk mij tot mijn belangrijkste ervaringsgebied: de fabriek.

EMPOWERMENT EN BETROKKENHEID

In de Nederlandse sociotechniek worden drie structuren onderscheiden: de productie- of uitvoeringsstructuur (organisatie van de handelingen), de besturings- of regelstructuur (organisatie van het overleg) en de informatiestructuur (organisatie van de informatie) (Zie onder andere Kuipers en Van Amelsfoort, 1990; De Sitter, 1994; Ewijk-Hoevenaars et al., 1995). De eerste vraag die wil stellen, is deze: hoe komen de verschillende normatieve aspecten van de organisatiekundige context in deze verschillende structuren tot uiting? Anders geformuleerd: hoe kunnen deze structuren op normatieve wijze ontwikkeld worden? Bij het beantwoorden van deze vraag wil ik me beperken tot de eerstgenoemde normatieve aspecten: empowerment van medewerkers en betrokkenheid bij de organisatie. De productiestructuur van een fabriek heeft betrekking op de apparatuur en de manier waarop de apparatuur gerangschikt is. Een Tayloristische fabriek wordt ontworpen aan de hand van de principes van de scheiding van uitvoerende en

regelende taken, de arbeidsdeling en de standaardisering. De medewerker verricht een of enkele eenvoudige productiestappen, variatie in het werk wordt gerealiseerd door jobrotatie en de cyclustijd is kort. Een typisch voorbeeld is de lopende band. In een Tayloristische organisatie is de macht of invloed van de medewerker beperkt. In het algemeen is de betrokkenheid bij de organisatie laag. Een sociotechnische fabriek wordt ontworpen aan de hand van de principes van een hele taak en van de participatieve democratie. Het principe van een hele taak impliceert dat medewerkers zowel uitvoerende als regelende taken uitvoeren en dat de cyclustijd relatief lang is. Het principe van de participatieve democratie impliceert dat medewerkers betrokken worden bij het ontwerp van hun werkplek (of het verbeteren van hun werkplek) en dat zij de bevoegdheid hebben om te beslissen op de eigen werkplek. Deze beslissingen hebben betrekking op zowel de uitvoerende als de regelende taken. Een typisch voorbeeld is de celstructuur. In een sociotechnische fabriek is in het ontwerp van de productiestructuur al rekening gehouden met de idee van de hele taak en participatieve democratie (onderdeel van de ontwerpmethodologie). Met andere woorden, medewerkers hebben relatief veel macht en invloed. Zowel de hele taak als toepassing van de participatieve technieken leidt tot betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie (Emery, 2004).

Twee karakteristieke kenmerken de besturingsstructuur in een Tayloristische fabriek:

- het overleg tussen medewerkers en leidinggevendens beperkt zich tot de gerealiseerde productie ('aantallen');
- dit overleg heeft in hoge mate een *one-way* karakter: de leidinggevende zegt de medewerker wat van hem of haar wordt verwacht.

Het behoeft weinig toelichting dat de macht en invloed van medewerkers nihil zijn. Met als gevolg dat de betrokkenheid bij de organisatie laag is (Emery, 2004).

In een sociotechnische fabriek ziet de besturingsstructuur (met name door het principe van de hele taak en van de participatie) er geheel anders uit:

- het overleg tussen medewerkers en leidinggevendens is zo georganiseerd dat alle aspecten van het productieproces besproken kunnen worden;
- ook heeft overleg een sterk *two-way* karakter: in een participatief proces worden de problemen besproken.

De ontwerpmethodologie beschrijft hoe de besturingsstructuur ontworpen moet worden. In een goed ontwikkelde besturingsstructuur hebben de medewerkers veel macht en invloed. Participatie in beslissingen leidt tot betrokkenheid bij de organisatie. Toepassing van het Mini-Company Concept – waarbij het participatieve proces wordt uitgebreid tot de eigen missie, klant- en leverancierrelaties en het verbeterproces – leidt tot een grote betrokkenheid bij de organisatie (Verkerk et al., 1997).

Ten slotte nog enkele opmerkingen over de informatiestructuur van een fabriek. De informatiestructuur heeft betrekking op de manier waarop de informatie in de organisatie opgeslagen en gecommuniceerd wordt. In een Tayloristische

fabriek krijgen medewerkers de informatie die zij nodig hebben om enkele eenvoudige productiehandelingen uit te voeren. In een sociotechnische fabriek krijgen de medewerkers die informatie die zij nodig hebben om een hele taak uit te voeren en te participeren in beslissingen. Het behoeft geen betoog dat vanuit het oogpunt van macht en betrokkenheid de informatiestructuur van een sociotechnische fabriek te verkiezen is boven een Tayloristische fabriek.

CONTEXTUALISATIE VAN PROGRAMMA'S

De tweede vraag die ik wil stellen, is deze: op welke manier werkt de vertaling van ethische programma's (contextualisatie) door in de verschillende structuren (productie-, besturings- en informatiestructuur)? Anders geformuleerd: hoe kunnen deze structuren onder invloed van deze ethische programma's op normatieve wijze ontwikkeld worden? In aansluiting hierop speelt de vraag: hoe kunnen we bij het realiseren van deze programma's rekening houden met de (gerechtvaardigde) belangen van de verschillende stakeholders? Bij het beantwoorden van deze vragen wil ik me allereerst beperken tot een sociotechnische organisatie. Vervolgens beperk ik me tot drie aspecten van een bedrijfscode: kwaliteit (technische aspect), winst (economische aspect) en ergonomie, veiligheid en milieu (moreel aspect).⁵ Ten slotte geef ik aandacht aan vier verschillende stakeholders: de klant, de medewerker, de overheid en de aandeelhouder.

Als eerste bespreek ik de normatieve ontwikkeling van de productiestructuur. De klant heeft met name een aantal technische en economische belangen. Het technische belang is dat de productielijn producten maakt die aan de technische specificaties voldoen. Het economische belang is dat de productielijn voldoende efficiënt is om aan de targetprijzen van de klant te voldoen. De medewerker heeft met name economische en morele belangen. Het economische belang is dat de productielijn voldoende efficiënt is om de uitbetaling van salaris in de toekomst te garanderen. Het morele belang is dat de productielijn zó ontworpen wordt dat deze ergonomisch verantwoord en veilig is. De overheid heeft verschillende belangen. We noemen er hier twee: continuïteit van het bedrijf (economisch aspect) en het voldoen aan de eisen wat betreft veiligheid en milieu (morele aspect). Ten slotte, voor de aandeelhouder springt met name het technische en economische belang in het oog. Allereerst, de productielijn moet zo efficiënt zijn dat winstgevendheid op de lange termijn gegarandeerd kan worden (economische aspect). Verder moet de kwaliteit van de productielijn zo hoog zijn (technische aspect) dat het bedrijf gevrijwaard wordt voor claims die de winstgevendheid negatief zouden kunnen beïnvloeden.

Als we de bovenstaande belangen bekijken, dan zien we drie dingen. In de eerste plaats zijn er verschillend gekwalificeerde belangen: technisch, economisch en moreel. In de tweede plaats zijn sommige belangen voor alle partijen van belang, bijvoorbeeld dat de productielijn efficiënt is (economisch aspect). In de derde plaats zien we dat andere belangen met name voor één of twee partijen van belang zijn, bijvoorbeeld het morele aspect komt met name naar voren vanuit het perspectief van de medewerker.⁶

De bovenstaande analyse laat zien dat de ontwerper van een productielijn en het management van de fabriek rekening moeten houden met de onderscheiden belangen van verschillende stakeholders. De ontwerper en de manager moeten proberen om op billijke wijze recht te doen aan *al* deze verschillende belangen. Het gaat om een *simultane realisatie* van *verschillend gekwalificeerde* normen (aspecten). Binnen het kader van dit artikel is het niet mogelijk om de idee van ‘simultane realisatie’ verder uit te werken. Ik wil er alleen op wijzen dat ‘simultane realisatie’ vaak gerealiseerd kan worden in een verbetercultuur waarin medewerkers actief participeren (Verkerk et al., 1997).

Ten slotte de normatieve ontwikkeling van de besturingsstructuur en de informatiestructuur. In het sociotechnische ontwerp hangen de productiestructuur, de besturingsstructuur en de informatiestructuur nauw samen. Deze drie structuren worden in een voorgeschreven samenhang ontwikkeld (ontwerpmethodologie). Dat betekent dat die aspecten die van belang zijn in het ontwerp van de productiestructuur, ook in het ontwerp van de besturingsstructuur en informatiestructuur moeten terugkomen. Het is van groot belang dat de genoemde technische aspecten, economische aspecten en morele aspecten in het werkoverleg besproken worden en waar nodig dienen verbeteracties gedefinieerd en uitgevoerd te worden (besturingsstructuur). Voorwaarde voor deze bespreking is dat de juiste informatie verzameld en gepresenteerd wordt (informatiestructuur).

SAMENHANG

In de bovenstaande paragrafen heb ik de ontwikkeling van *empowerment* van medewerkers, *betrokkenheid* bij de organisatie aan de ene kant en *contextualisatie* van programma's aan de andere kant besproken. Het behoeft geen betoog dat deze onderwerpen nauw samenhangen: empowerment en betrokkenheid kunnen alleen ontwikkeld worden in de contextualisatie van programma's en contextualisatie van programma's kan alleen gerealiseerd worden als empowerment en betrokkenheid aanwezig zijn. De bovenstaande analyse laat zien dat dit om een normatieve ontwikkeling van de productie-, besturings- en informatiestructuur vraagt. Alleen als al deze drie structuren goed ontwikkeld zijn – vanuit normatief oogpunt gezien – dan kan een medewerker daadwerkelijk verantwoordelijkheid dragen. Het tegengestelde geldt helaas ook: als deze structuren niet goed ontwikkeld zijn, dan kan een medewerker geen integrale verantwoordelijkheid dragen.

5. Evaluatie

In dit artikel heb ik laten zien dat de organisatiekundige context niet neutraal is, maar dat verschillend gekwalificeerde normen een rol spelen. Uit een vergelijking van een Tayloristische organisatie en een sociotechnische organisatie komen grote verschillen in de empowerment van medewerkers en de betrokkenheid bij de organisatie naar voren. Verder laat een filosofische analyse zien dat de ver-

schillende structuren van de werkplek – de productie-, besturings- en informatiestructuur – op normatieve wijze ontwikkeld moeten worden.

De bovenstaande analyse laat ook duidelijk zien dat de oorzaak voor het mislukken van de implementatie van ethische programma's primair gezocht moet worden bij de verantwoordelijke managers en niet bij de medewerkers. Immers, managers zijn als *key*-actoren in hoge mate verantwoordelijk voor de context waarin verantwoordelijk handelen moet plaatsvinden. Zij zijn verantwoordelijk voor het ontwerp van de productie-, besturings- en informatiestructuur. Zij spelen een grote rol in de ontwikkeling van de cultuur en de stijl van leidinggeven. De veelgehoorde klacht dat 'de' medewerkers weerstand bieden tegen de invoering van ethische programma's moet in het algemeen geïnterpreteerd worden als teken van onwil of onvermogen van het management om de randvoorwaarden van verantwoord handelen – *empowerment*, *betrokkenheid* en *contextualisatie* – te realiseren.

In de inleiding van dit artikel heb ik gewezen op de kloof tussen dagelijkse praktijk en kritische reflectie. Het zal niet gemakkelijk zijn om deze kloof te overbruggen. Een bedrijfsethische benadering die mede gefundeerd is in de organisatiekunde, kan daarbij helpen. Maar in hoeverre deze brug daadwerkelijk geslagen zal worden, hangt sterk af van de *deepest motive* of *ethos* van de verantwoordelijke manager. Het gaat om zijn of haar fundamentele motivatie om bepaalde keuzen te maken en overeenkomstig deze keuzen te handelen. De praktijk van de bedrijfsethiek laat zien dat er geen reden is tot optimisme. Verantwoord ondernemen verwordt tot *instrumentalisme* als die fundamentele motivatie niet aanwezig is, tot *economisme* als economische normen de boventoon voeren, en tot *hedonisme* als alles draait om eigenbelang.

In de komende jaren zal de druk op ondernemingen om verantwoord te handelen toenemen. Het aantrekken van goed personeel, het binden van klanten en het aantrekken van kapitaal zullen steeds meer beïnvloed worden door de manier waarop een onderneming haar maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus neemt. Certificering en auditing zullen een steeds grotere rol gaan spelen. De noodzaak om verantwoordelijk gedrag diep in de organisatie te verankeren zal toenemen. Daarbij kan de ontwikkeling van een sociotechnisch kader voor de bedrijfsethiek dan ook een belangrijke rol vervullen.

Noten

1. Een participatieve democratie moet scherp onderscheiden worden van een representatieve democratie. In een representatieve democratie worden vertegenwoordigers van de organisatie gekozen in een of ander lichaam om invloed uit te oefenen op de beslissingen van een organisatie. In een participatieve democratie gaat het om de bevoegdheid van *alle* medewerkers om beslissingen te kunnen nemen over en op hun *eigen werkplek*.

2. Voor een nadere argumentatie zie Van Eijnatten, Kuipers en Den Hertog in Van Eijnatten et al. (1996, p. 287 e.v.) en Verkerk (2004). In een recent artikel heeft M. Emery het belang van participatie nog eens uitvoerig beargumenteerd. Zie M. Emery in Boonstra (2004).
3. Dooyeweerd (1969). Voor een begrijpelijke uiteenzetting wil ik verwijzen naar Van Woudenberg (1992).
4. Dooyeweerd zelf onderscheidt in totaal vijftien verschillende modaliteiten, aspecten of dimensies. De meest belangrijke worden in de tekst genoemd.
5. In Nederland zijn de meeste morele aspecten in wetgeving omgezet. Op deze complicatie ga ik nu niet in.
6. Deze belangen komen direct naar voren vanuit het perspectief van de medewerker. Op indirecte wijze komen ze ook naar voren vanuit bijvoorbeeld het perspectief van de aandeelhouder. Immers, een productieorganisatie die geen rekening houdt met de belangen van de medewerkers, wordt gekenmerkt door een lagere motivatie en een hoger ziekteverzuim. Dit heeft een negatief effect op de economische performance.

Literatuur

- Boonstra, J.J. (red.) (2004), *Dynamics of Organizational Change and Learning*. – Chichester: John Wiley & Sons
- Delaney, J.T. en Sockell, D. (1992), 'Do Company Ethics Training Programs Make a Difference? An Empirical Analysis. – In: *Journal of Business Ethics*, p. 719-728
- Dooyeweerd, H. (1969), *A New Critique of Theoretical Thought*, The Presbyterian and Reformed Publishing Company, USA
- Eijnatten, F.M. van (1993), *The Paradigm that Changed the Work Place*. – Assen: Van Gorcum
- Eijnatten, F.M. van (1996), *Sociotechnisch ontwerpen*. – Utrecht: Lemma
- Emery, M. (2004), 'Open Systems Theory: Implications for Development and Learning'. – In: Boonstra, J.J. (red.) (2004), *Dynamics of Organizational Change and Learning*. – Chichester: John Wiley & Sons
- Emery, M. (ed.) (1993, Revised ed.; 1989, 1st ed.), *Participative Design for Participative Democracy*. – Centre for Continuing Education, The Australian National University
- Ewijk-Hoevenaars, A.M. van, Jaarsveld, J.C.M. van, en Hertog, J.F. den (1995), *Naar eenvoud in organisatie. Werken met zelfsturende eenheden*. – Deventer: Kluwer
- Hammer, M. en Champy, J. (1993), *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. – New York: Harper Business
- Held, V. (ed.) (1995), *Justice and Care: Essential Readings in Feminist Ethics*. – Boulder: Westview Press
- Hekman, S. (1995), *Moral Voices, Moral Selves; Carol Gilligan and Feminist Moral Theory*. – Oxford: Blackwell

- Jeurissen, R.J.M. (red.) (2000), *Bedrijfsethiek een goede zaak*. – Assen: Van Gorcum
- Jonas, H. (1984), *The Imperative of Responsibility. In Search of an Ethics for the Technological Age*. – Chicago: University of Chicago Press
- Kanigel, R. (1997), *The One Best Way. Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. – Londen: Little, Brown and Company
- Kaptein, M., en Wempe, J. (2002), *The Balanced Company. A Theory of Corporate Integrity*. – Oxford: Oxford University Press
- Kaptein, S.P., Klamer, H.K. en Linden, J.C.J. ter (1999), *De integere organisatie*. – Den Haag: NCW
- Kaptein, S.P., Klamer, H.K. en Wieringa, A. (2003), *De bedrijfscode*. – Den Haag: NCW
- Karasek, R., en Theorell, T. (1979), *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. – New York: Basic Books,
- Kuipers, H. en Amelsfoort, P. (1990), *Slagvaardig organiseren. Inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer*. – Deventer: Kluwer
- Ohno, T. (1988), *Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production*. – Portland, Oregon: Productivity Press
- Quinn, D.P., en Jones T.M. (1995), ‘An Agent Morality View of Business Policy’. – In: *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, p. 22-42.
- Sitter, L.U. (1994), *Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw*. – Assen: Van Gorcum
- Suzaki, K. (1993), *The New Shop Floor Management; Empowering People for Continuous Improvement*. – New York: The Free Press
- Taylor, F.W. (1903), *Shop Management*. – Reprinted in *Scientific Management* (1947). – Londen: Harper & Row
- Taylor, F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, reprinted in *Scientific Management*. – Londen: Harper & Row
- Verkerk, M.J., Leede, J. de, en Tas, H.J. van der (1997), *Marktgericht productiemanagement. Van taakgroep naar mini-company*. – Deventer: Kluwer
- Verkerk, M.J. (2004), *Trust and Power on the Shop Floor. An ethnographical, ethical, and philosophical study on responsible behaviour in industrial organisations*. – University of Maastricht. – thesis
- Verkerk, M.J. en Leerssen F.M.L. (2004), *Effectief implementeren van ethische programma's. Een sociotechnische benadering (werktitel)*. – Assen: Van Gorcum
- Walker, C.R., en Guest, R.H. (1952), *The man on the assembly line*. – Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press
- Weaver, G.R., Treviño, L.K., en Cochran, P.L. (1999), ‘Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors’. – In: *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1, p. 41-57
- Woudenberg, R. van (1992), *Gelovend denken. Inleiding tot de christelijke filosofie*. – Kampen: Kok