

Professionele ethiek

An abstract painting with a dark, textured background. The upper half is dominated by deep red and black brushstrokes, while the lower half transitions into lighter, greyish-blue tones with more fluid, horizontal strokes. The overall effect is one of intense, layered emotion and complexity.

Tweede, herziene druk

*Morele besluitvorming
in organisaties en professies*

Rob van Es

VOORWOORD

Voorwoord bij tweede druk

Het is een genoegen om relatief snel een gewijzigde druk te kunnen verzorgen. Dit biedt de gelegenheid tot een twintigtal kleine correcties verspreid door het hele boek. Daarnaast is een handvol nieuwe elementen toegevoegd: een citaat, een film, een tiende morele spanning in organisaties en een songtekst. Een grotere ingreep betreft de vroegere bijlage 'Het model voor morele besluitvorming' die zes pagina's telde. In 2012 verscheen deze bijlage in uitgewerkte vorm als apart werkboek. In 2014 verscheen daarvan weer een tweede, verbeterde druk. Die tweede druk is in dit boek opgenomen. En er is nog meer. Om de drempel tot het werken met het model te verlagen is aansluitend het basismodel morele besluitvorming opgenomen. Wie deze druk van *Professionele ethiek* bezit, heeft nu ook alle instrumenten in handen.

Rob van Es, januari 2015

Voorwoord bij eerste druk

De behoefte aan hulpmiddelen om grondig na te denken over morele kwesties in organisaties en professies is de laatste jaren niet kleiner geworden. Integendeel, de stroom van organisatieschandalen, van Enron tot de rooms-katholieke kerk, maakt steeds weer duidelijk dat het ontwikkelen van morele competenties nog lang op de organisationele agenda zal staan. Om daaraan tegemoet te komen ontwikkel ik in dit boek een systematisch antwoord op de vraag:

Hoe is het proces van morele besluitvorming in organisaties en professies te begrijpen en te systematiseren, zodat we besluiten zelfbewust en weloverwogen kunnen nemen?

Ik sta daarbij niet stil bij alle bekende praktijkgevallen, maar ik zoek mijn inspiratie in de beeldende kunst, film en literatuur.

Professionele ethiek is het resultaat van mijn langjarig onderzoek naar de ontwikkeling van een praktische ethiek voor professies en organisaties. Eerdere bevindingen werden gepubliceerd als *Ethiek in adviesprocessen* (2000), speciaal gericht op organisatieadviseurs, en *Communicatie en ethiek* (2004), speciaal gericht op organisatiekundigen en communicatieadviseurs.

Dank ben ik verschuldigd aan een aantal meelezers. Allereerst aan Roos Hermans, die veel tijd en energie heeft gestoken in het zorgvuldig lezen en bekritiseren van de gehele tekst en ook inhoudelijk heeft bijgedragen aan een aantal literaire voorbeelden. Zij maakt deel uit van een groep trainers die ik in het kader van een grotere ethiekopdracht verzamelde: Zeger van de Wal, Henriette Bout, Tim Mensink, Dennis Pol en Madeleine Baartmans. Van hun verschillende perspectieven en kritieken op dit boek in wording heb ik dankbaar gebruikgemaakt om passages, die aanleiding gaven tot misverstanden, zoveel mogelijk te elimineren of te herschrijven. Dank aan advocaat Erik-Jan Wervelman met wie ik boeiende wegen bewandel om de verwaarloosde relatie tussen het ethische en het juridische te herstellen. Tenslotte dank aan collega-adviseur Peter de Roode, die me er tijdig aan herinnerde het boek toegankelijk te maken en te houden voor de geïnteresseerde leek op het gebied van de ethiek. Niet alleen door met veel voorbeelden te werken, maar ook door de tekst op overzichtelijke wijze te organiseren. Als ik daarin geslaagd ben, heeft de lezer een verhelderend boek in handen over ethiek in organisaties en professies.

Rob van Es, mei 2011

INHOUD

Inleiding: Doel en opzet van het boek	15
---------------------------------------	----

Deel I Ethiek als discipline: basisbegrippen en verhoudingen

Inleiding: Verkenning van een discipline	21
--	----

1 Van instinctieve moraal naar ethiek	27
1.1 Zelf overleven en assertief zijn	28
1.2 Zorgen voor eigen kring	29
1.3 Noodzakelijke samenwerking	31
Afronding	34

2 Waarom moreel verantwoord handelen?	35
2.1 Redenen op collectief niveau	36
2.2 Redenen op individueel niveau	39
Afronding	48

3 Morele waarden en normen	49
3.1 Intrinsieke en instrumentele waarden	50
3.2 Morele normen en geboden	56
3.3 Samengestelde en tegengestelde normen	58
Afronding	62

4 Moraal en moraliseren	63
4.1 Moraal of moraliteit	64
4.2 Sagen en legenden	66
4.3 Mythen en fabels	68
4.4 Spreekwoorden en gezegden	68
4.5 Sprookjes en fantasieën	72
4.6 Volkstoneel en cabaret	73
Afronding	76

5 Ethiek, immoreel en amoreel	77
5.1 Ethiek en moraal	78
5.2 Immoreel	79
5.3 Amoreel	80
Afronding	90

6 Egoïsme en altruïsme	91
6.1 Egoïsme en opportunisme	92
6.2 Altruïsme en respect	98
6.3 Gemengde belangen	105
Afronding	108

7 Recht, politiek, cultuur en ethiek	109
7.1 Recht en ethiek	110
7.2 Politiek en ethiek	115
7.3 Cultuur en ethiek	118
Afronding	122

8 Morele actoren en morele kwesties	123
8.1 Morele actoren en morele factoren	124
8.2 Morele kwesties: vraagstukken en problemen	129
8.3 Morele kwesties: dilemma's	131
Afronding	138

Negen clusters van basisbegrippen	
Opbrengsten Deel I	139

Deel II Ethiek als proces: morele besluitvorming		
Inleiding: Verkenning van een proces	145	
9 Morele dialoog en moreel debat	151	
9.1 Klassieke stadia in de retorica	152	
9.2 Argumenten en drogredenen	154	
9.3 Van denkbeeldige naar feitelijke communicatie	156	
9.4 Proceswaarden en uitkomstwaarden	160	
Afronding	164	
Het fasenmodel in ontwikkeling	165	
10 Morele beeldvorming – Fase 1	167	
10.1 Morele intuïtie	168	
10.2 Feiten en stakeholders	172	
10.3 Waardedomeinen	175	
Afronding	181	
Het fasenmodel in ontwikkeling – 1	182	
11 Morele oordeelsvorming – Fase 2	183	
11.1 Deugden, het eerste perspectief	185	
11.2 Integriteit en commitment	191	
11.3 Beginselen, het tweede perspectief	192	
11.4 Mensenrechten in ontwikkeling	195	
11.5 Gevolgen, het derde perspectief	196	
11.6 Belangen en idealen	200	
11.7 Meervoudig waarnemen	201	
Afronding	202	
Het fasenmodel in ontwikkeling – 2	203	
12 Morele besluitvorming – Fase 3	205	
12.1 Morele verantwoordelijkheid	206	
12.2 Publieke verantwoordelijkheid	211	
12.3 Vriendschappen en netwerken	213	
12.4 Zelfkennis en zelfbewustzijn	215	
12.5 Identiteit	217	
12.6 Maatschappelijke en morele identiteit	220	
Afronding	225	
Het fasenmodel in ontwikkeling – 3	226	
Vier clusters van basisbegrippen		
Opbrengsten Deel II		227
Deel III Ethiek in context: organisaties en professies		
Inleiding: Verkenning van een context		233
13 Organisaties als context	243	
13.1 De dynamiek van organisaties	244	
13.2 Macht en morele spanningen in organisaties	249	
13.3 Verantwoordelijkheid en verantwoording in organisaties	256	
Afronding	260	
14 Drie rolperspectieven in organisaties	261	
14.1 Het perspectief van managers	262	
14.2 Het perspectief van medewerkers	268	
14.3 Het perspectief van professionals	271	
Afronding	280	
Twee clusters van basisbegrippen en het slotmodel		
Opbrengsten Deel III		281
Slotmodel		
Procesethiek in de context van organisatiedynamiek		284
Essay		
De discipline voorbij: de verteller en de fraudeur		286
Afrondingen		293
Het Model voor Morele Besluitvorming		294
Verantwoording van gebruikte bronnen		306
Index op namen		313
Index op trefwoorden		317

INHOUD NAAR BOXES, FIGUREN, KADERS EN TABELLEN

Boxes

1	Geluk	39
2	De bronnen van het Kwaad	53
3	Respect	99
4	Rechtvaardigheid	112
5	Integriteit	190
6	Verantwoordelijkheid	207
7	Vertrouwen	254

Figuren

1	De vier redenen op een schaal van maatschappij tot individu	48
2	Een praktische invulling van positieve discriminatie	59
3	Drie soorten moraal	64
4	Klassieke vormen van moraliseren	76
5	Ethiek als kritische reflectie op moraal	78
6	Normaalverdeling van mensen die hun (gemengde) belangen behartigen	92
7	De verhouding ethisch en juridisch	111
8	De verhouding ethiek en politiek	118
9	De verhouding ethiek en cultuur	119
10	De verhoudingen tussen cultuur, politiek, recht en ethiek	122
11	De range van typen morele kwesties	138
12	Moreel debat ingebed in morele dialoog	163
13	Fasenmodel van ethiek als proces	165
14	Instinct, intuïtie en inspiratie	168
15	Stakeholders van een individu	172
16	Stakeholders van een organisatie	173
17	Systematisering van persoonlijke waarden	175
18	Systematisering van professionele waarden	176
19	Systematisering van organisationele waarden	177
20	Systematisering van publieke waarden	178
21	De 'Ruit van waarden'	180
22	Drie ethische perspectieven op een morele kwestie	184
23	De samenhang van integriteit en commitment	191

24	Beginnelsen, plichten en rechten	192
25	De 'Cirkel van ethische perspectieven'	201
26	De 'Zandloper van identiteitsbepaling'	206
27	Overlap van vriendschappen en netwerken	215
28	Het Johari-venster van zelfbewustzijn	215
29	Identiteit als identificeren en onderhandelen	217
30	Maatschappelijke en morele identiteit	220
31	De organisatie als collage van bovenstroom en onderstroom	246
32	Perspectieven in organisaties	247
33	De dynamiek van organisaties als context	248
34	Rolperspectieven en verantwoording	262

Kaders

1	Vermeer: sollen met een kunstwerk	23
2	Oz: geweld als regel	28
3	<i>In Cold Blood</i> : onverschillig geweld	29
4	Scola: ruziën onder elkaar, maar naar buiten toe een eenheid	30
5	De Waal: sociaal gedrag van apen	31
6	<i>Lord of the Flies</i> : weinig discipline, veel jaloezie	32
7	Overleven in de Andes: discipline en taboe	33
8	Diplomatiek gedrag	36
9	<i>Gulliver's Travels</i> : tussen te veel en te weinig ratio	40
10	<i>Happiness</i> : seks als gefixeerd geluksideaal	42
11	Gontsjarov's <i>Oblomov</i> en Coen's <i>The Big Lebowski</i> : lui en gelukkig?	43
12	Huxley: <i>Brave New World</i> , het nut van ongeluk	44
13	Makmahlbaf: iets betekenen voor je naasten	46
14	Haneke: koel sadisme	47
15	Camus: <i>De vreemdeling</i>	50
16	<i>The Constant Gardener</i> : tussen waarden en onwaarden	54
17	De joodse Tien Geboden, bron voor de christelijke geboden	56
18	De extra leefregels uit de Koran	56
19	Een positief geformuleerde seculiere versie	57
20	Kieslowski: nuanceringen van de Tien Geboden	57
21	Verschillende componenten van moraal bij Pu Yi en Rocket	65

22	Legende: Mahatma Gandhi	66	58	Zes kenmerken van ethiek als proces	150
23	Fabel: <i>De raaf en de vos</i>	69	59	Drie basisstadia in de retorica	153
24	Bruegel de Oude: spreekwoorden	70	60	Martin Luther King: <i>I have a dream</i>	153
25	Andersen: <i>De nieuwe kleren van de keizer</i>	72	61	De zeven drogredenen van onjuiste premisse	155
26	Heijermans: <i>Op hoop van zegen</i>	74	62	De acht redeneerfouten	156
27	Witte: <i>Mensch, durf te leven!</i>	75	63	Onwetendheid als ironie bij Socrates	157
28	Ethische experts	79	64	<i>Speeldrift</i> van Juli Zeh	159
29	Gide: de zoektocht van <i>De Immoralist</i>	80	65	De blik vanaf het balkon bij Ury	160
30	Kubrick: <i>A Clockwork Orange</i> , achteloos geweld	82	66	Sem Mendes' <i>American Beauty</i> : van instinct naar inspiratie	170
31	Mann en Visconti: <i>Dood in Venetië</i> , sterven in schoonheid	84	67	Lennert Engelberts: <i>Verlaten terrein</i>	171
32	Burne-Jones schildert op afstand van de moraal	86	68	Theo van Baaren: <i>De taal</i>	179
33	Plato: <i>De Ring van Gyges</i> , extreem opportunisme	93	69	De ondeugden van Pandora	186
34	Jan Slauerhoff: hoogmoed en sarcasme	94	70	Karakter van Bordewijk	187
35	Ferrara: frustratie en cynisme in <i>Bad Lieutenant</i>	95	71	<i>To Kill a Mockingbird</i> : de positie van de ander	193
36	Het doel heiligt de middelen in <i>To Die For</i>	96	72	Richard Matheson: <i>Button, Button</i> en <i>The Box</i> : actutilisme	198
37	Hebzucht en narcisme in <i>American Psycho</i>	97	73	Erik Menkveld: <i>Verantwoordelijk</i>	208
38	Extreem altruïsme in Washington	98	74	<i>Involuntary</i> : verantwoordelijkheid nemen bij groepsdruk	210
39	Linklater: zielsverwantschap in <i>Wenen</i> en <i>Parijs</i>	100	75	<i>The Insider</i> en het verlies van de publieke ethiek	212
40	Franks, Klimt en Kopland: verbondenheid en vertrouwdheid	102	76	Sándor Márai: de vriendschap van <i>Gloed</i>	214
41	De allegorie <i>Elckerlyc</i> : rekenschap aan het eind	106	77	Trent Reznor/Johnny Cash: <i>Hurt</i>	216
42	Roth: <i>Everyman</i> – ouderdom als gelijkmaker	107	78	De filmopoëzie van Andrei Tarkovsky	218
43	Vrouwe Justitia	110	79	Martinus Nijhoff: <i>Het kind en ik</i>	222
44	Lumet: Juryrechtspraak in <i>12 Angry Men</i>	113	80	Kore-eda: <i>After Life</i> – na het leven kiezen we nog één keer	223
45	Pedofilie en abortus	114	81	<i>De kleine revolutie</i> van Lucebert	224
46	De zaal van de Tweede Kamer	115	82	Agnes Obel: <i>Avenue</i>	224
47	Clooney: het politiek belang van journalistieke ethiek	117	83	McNulty en Bunk op plaats delict	234
48	Begroetingsrituelen	119	84	Tom Waits: <i>Way Down in the Hole</i>	240
49	Zhang: cultureel ingesloten en fysiek opgesloten	120	85	Vijf kenmerken van de context van morele beslissingen	242
50	Coppola: cultureel uitgesloten en jezelf buitensluiten	121	86	De zeven macrofactoren	245
51	Morele actoren in oosters perspectief	125	87	Geportretteerde macht: Elizabeth I	250
52	Morele devianten, maar ook morele actoren?	126	88	Morele verantwoordelijkheid is onvervreemdbaar	
53	Morele actoren van artificiële oorsprong	128		en cumulatief	256
54	Amerikaans begripsverwarring over probleem en dilemma	131	89	Topmanagers onder druk in <i>Executive Suite</i>	264
55	Odysseus tussen Scylla en Charybdis	132	90	De fora van verantwoording volgens topmanagers	
56	Klassieke morele dilemma's	134		en toezichhouders	267
57	Ambigüiteit als goudmijn voor een auteur	147	91	Marlon Brando in <i>On the Waterfront</i> : solidariteit en respect	269

92	Gerrit Krol: <i>De deur</i>	270	Tabellen	
93	De fora van verantwoording voor medewerkers	270	1	Intrinsieke waarden 52
94	Weggeman: De loopbaan van kenniswerkers	271	2	Instrumentele waarden 52
95	David Mamet's <i>Glengarry Glen Ross</i> : loopbaanspanningen	272	3	Morele waarden en normen en hun onderlinge samenhang 62
96	Professionele keuzes in <i>The Firm</i>	274	4	De moreel geladen spreekwoorden bij Bruegel de Oude 70
97	Werkbetrokkenheid: van 'een baantje' tot 'professional'	277	5	De morele conjunctuur in Nederland rond 2015 114
98	De fora van verantwoording voor professionals	277	6	Twee uitgangspunten van verdelende rechtvaardigheid 116
99	<i>The Sweet Hereafter</i> van Egoyan	278	7	Morele actoren en morele factoren 124
100	<i>The Children Act</i> van Ian McEwan	279	8	Kenmerken van twee soorten morele actoren 128
			9	Het syllogisme met een klassiek voorbeeld 154
			10	Proceswaarden van de morele dialoog 162
			11	Uitkomstwaarden van het morele debat 163
			12	De drie K's bij producten/diensten en medewerkers 177
			13	Het format van een morele kwestie 182
			14	De belangrijkste deugden van Aristoteles 185
			15	De belangrijkste deugden van Thomas van Aquino 185
			16	Drie soorten hedendaagse deugden en hun leidmotief 188
			17	De categorische imperatief van Kant 192
			18	De belangrijkste positieve en negatieve mensenrechten 194
			19	Sterke en zwakke kanten van mensenrechten 195
			20	Kwantiteit en kwaliteit in gevolgenafwegingen 196
			21	Regelutilisme en actutilisme 197
			22	Drie maatstaven om gevolgen af te wegen 200
			23	Aanscherping van de morele kwestie 203
			24	Houding en morele verantwoordelijkheid 207
			25	Drie vormen van verantwoordelijkheid 209
			26	Vragen van kritische toetsing in de media 211
			27	Specificatie van morele identiteit 221
			28	Veelvoorkomende morele onderwerpen in organisaties 255

3

MORELE WAARDEN EN NORMEN

Waarden en normen worden vaak in een adem genoemd, maar ze zijn beslist niet verwisselbaar. Waarden zijn er in vele vormen. Bekend is waarde uitgedrukt in geld of goederen, maar het is ook mogelijk waarde uit te drukken in rust of vrije tijd. Waarde is er ook in het gewicht dat je toekent aan zaken en relaties, in de aandacht die je geeft door te luisteren en mee te denken, en in liefde die je schenkt door toewijding of overgave. Maar de ene waarde is niet zo maar inwisselbaar voor de andere. De werkelijke waarde wordt snel uit het oog verloren als je denkt alles in geld te kunnen vertalen en dus teveel op de prijs let (zie het openingscitaat van Oscar Wilde). Normen zijn er eveneens op velerlei gebied. Zo zijn er normen voor de hoogte van een salaris volgens schaalindelingen, voor de keuring van auto's, voor de veiligheid en verplichte rustpauzes op het werk, en voor de tijd en aandacht die besteed moet worden aan het begeleiden van nieuwe medewerkers. In dit hoofdstuk gaat het vooral om morele waarden en morele normen. Met andere woorden, het gaat over de vragen 'Wat is goed voor een mens?' en 'Via welke houdingen en handelingen bereiken we dat?'.

Intrinsieke en instrumentele waarden

Van alle waarden en normen vormen de morele maar een kleine deelverzameling. Morele waarden zijn abstract.

Morele waarden

Collectieve opvattingen of voorstellingen van het goede. Overtuigingen van wat goed is voor mijzelf in relatie tot anderen, en daarmee in feite voor ons allen.

Zulke opvattingen zijn overtuigingen die door een grote groep mensen, soms een hele cultuur, worden gedragen. Die groep of cultuur heeft er dus ook belang bij dat die waarden worden gerealiseerd.

We pakken de basisinzichten van de instinctieve moraal er weer bij. We willen overleven, voor eigen kring kunnen zorgen en we zijn bereid om indien nodig met derden samen te werken. Dat is de basishouding die we bij praktisch iedereen wereldwijd tegenkomen. Die houding veronderstelt de aanwezigheid van sociaal gedrag en van een zekere communicatievaardigheid. Dat brengt ons bij waarden en spanningen tussen waarden.

Ieder heeft zo een eigen patroon van waarden, ook mensen in een cultuur die de gangbare waarden niet onderschrijven of niet bezitten, zie kader 15.

Camus: *De vreemdeling*

In *L'Étranger* (1942) van Albert Camus is Meursault een Algerijn van Franse afkomst in het vooroorlogse Algiers, een 'pied noir'. Hij krijgt een telegram: zijn moeder is gestorven. Zonder een spoor van verdriet vraagt hij vrij aan zijn baas, leent een zwarte das van een kennis en stapt in de bus naar het verzorgingstehuis. Onbewogen zit hij naast de doodskist, maakt een praatje met de conciërge, drinkt koffie en rookt een sigaret. De kist mag dicht blijven, hij hoeft zijn moeder niet meer te zien. De rituelen van de begrafenis ondergaat hij zonder emotie. Na afloop neemt hij de bus naar huis. De volgende dag versiert hij zijn vroegere collega Marie Cardona.

Meursault is wel bereid te voldoen aan sociale normen, maar de waarden waaruit die normen voortkomen, lijkt hij niet te begrijpen. Hij neemt zeer helder waar, we vernemen tot in details wat hij ziet, hoort, voelt, ruikt en proeft, maar hij toont geen emoties. Zijn kennissen, collega's en burens in Algiers nemen dat blijkbaar op de koop toe. Tussen de arme Franse Algerijnen kan hij zich goed handhaven.

Zijn louches buurman Raymond heeft een conflict met zijn Arabische vriendin. Daardoor raken Raymond en Meursault op het strand in gevecht met twee Arabieren. Raymond loopt messteken op. Een paar uur later gaat Meursault met Raymonds revolver door de zinderende zon over het strand terug. Hij treft een van de Arabieren die een blikkerend mes trekt. Meursault lijkt overmand door het zonlicht en schiet hem dood.

Meursault wordt gearresteerd en gevangengezet. Tijdens het onderzoek worden inlichtingen ingewonnen over zijn privéleven. De Franse magistraten staan zeer afwijzend tegenover deze zwijgzame, onbewogen man. In een ver-

hoor brengt hij de rechter-commissaris tot razernij omdat hij volhoudt dat hij niet in God gelooft.

Tijdens het proces gaat het niet zozeer over de moord als wel over Meursaults klaarblijkelijke gebrek aan waarden: hij heeft niet gehuild om zijn moeder, niet gebeden aan haar graf. Er zijn getuigen opgeroepen die niets met de moord te maken hebben: de directeur en de conciërge van het verzorgingstehuis, een oude vriend van zijn moeder, zijn geliefde Marie. Al vertellen ze een neutraal of positief verhaal, de aanklager geeft er telkens een lelijke betekenis aan. Meursault merkt hoe hij door de aanwezigen wordt verafschuwd: hij deelt hun morele waarden (en normen) niet.

De officier van justitie roept teatraal dat Meursault zijn moeder heeft begraven met het hart van een crimineel. In zijn requisitoir stelt hij dat Meursault zich buiten de samenleving heeft geplaatst doordat hij haar waarden verloochent. Iemand zonder gevoel verdient geen medelijden. Hij vraagt de doodstraf voor een man op wiens gezicht hij niets dan monsterlijkheid leest. Meursault als morele buitenstaander.

Luchino Visconti was aanvankelijk van plan zijn verfilming in de jaren vijftig te laten spelen en de gedachtewereld van de antiheld Meursault om te zetten in daden. Maar de weduwe Francine Camus sprak haar veto uit: de film moest trouw zijn aan het boek. Visconti toont in zijn uiteindelijke verfilming *Lo Straniero* uit 1967 inderdaad alle respect voor het meesterwerk van Camus, met als gevolg dat de film meer een boekillustratie dan een adaptatie is geworden. Wel zijn er in de film memorabele scènes, zoals die van de begrafenis en de confrontatie op het strand.

Marcello Mastroianni als Meursault in 1973. Collectie Still-photo



Er zijn altijd handelingen die je beslist niet wenst of doet en andere zaken die je juist bij voorkeur wel wenst of doet. Vanuit dat waardepatroon geven we zin aan ons leven. Dat waardepatroon wordt al vroeg ontwikkeld: het grootste deel ervan komt in de eerste negen levensjaren tot stand, in een mix van opvoeding, scholing en levenservaring. In de ethiek onderscheiden we intrinsieke waarden en instrumentele waarden. Intrinsieke waarden hebben *goedheid in zichzelf*: ze zijn een doel om te bereiken, een toestand om het liefst in te zijn. Vaak drukken we ze uit in trefwoorden. Tabel 1 geeft een aantal voorbeelden van intrinsieke waarden die meer op de *ander* respectievelijk meer op *zelf* zijn gericht.

Instrumentele waarden hebben voornamelijk waarde als middel om zo'n doel, zulke intrinsieke waarden, te bereiken. Vaak gaat het om *een stijl van handelen*. Tabel 2 biedt enkele instrumentele waarden.

Instrumentele waarden komen voor een deel overeen met wat we later deugden zullen noemen: karaktertrek of levenshouding, zie hoofdstuk 10.

Morele onwaarden

De negatieve versie van morele waarden wordt ook wel morele onwaarden genoemd. Bij de instinctieve moraal (zie hoofdstuk 1) gaat het dan om niet willen overleven (zelfdestructie), niet voor eigen kring willen zorgen (onttrekking) en niet willen samenwerken ook als daar noodzaak toe is (isolement).

Intrinsieke onwaarden zijn: ongeluk, onwaardigheid, onzelfstandigheid, vrijheidsberoving, vernedering, onbillijkheid en oorlogszuchtigheid.

Instrumentele onwaarden zijn: onhulpvaardigheid, onvriendelijkheid, ontrouw, disrespect, lafheid, leugenachtigheid, onstandvastigheid en onmatigheid.

Iedereen handelt wel eens vanuit morele onwaarden, en daarvoor bestaan uiteenlopende redenen. Handelen dat systematisch gebaseerd is op morele onwaarden, hangt echter samen met persoonlijkheidsaspecten, zie hoofdstuk 5.

Tabel 1 Intrinsieke waarden

Ander gericht	Vrede	Vrijheid	Gelijkwaardigheid	Rechtvaardigheid
Zelf gericht	Evenwichtigheid	Geluk	Respect	Zelfstandigheid

Tabel 2 Instrumentele waarden

Ander gericht	Hulpvaardigheid	Trouw	Vriendelijkheid	Respect
Zelf gericht	Gezondheid	Moed	Eerlijkheid	Matigheid

DE BRONNEN VAN HET KWAAD

Iemand kwaad doen is intentioneel iemand lichamelijk of geestelijk leed toebrengen. Wie echter spreekt van Het Kwaad heeft een breder begrip op het oog. Blijkbaar is er een kracht in het spel die intentioneel en buiten proporties leed veroorzaakt. Dat roept de vraag op waar die kracht vandaan komt en door de eeuwen heen zijn daar zeer verschil-

lende antwoorden op gegeven. Het is van belang de bron te kennen zodat duidelijk wordt wat de spreker precies bedoelt en in welke richting de bestrijding of remedie gezocht wordt. De volgende vierdeling kan daartoe behulpzaam zijn.



1. Het kwaad komt van buiten

Het is een externe macht die ons bedreigt of verleidt. Het zijn duivels en demonen die ons op het slechte pad brengen.



2. Het kwaad zit in het collectief

Het is een levensovertuiging in de vorm van een ideologie of een religie die het gebruik van buitenproportioneel geweld legitimeert.



3. Het kwaad zit in sommigen van ons

Sommigen kiezen er welbewust voor vanuit gecultiveerde agressiviteit of vanuit onverschilligheid.



4. Het kwaad zit in elk van ons

Het barst onder zware druk naar buiten, als er een grens overschreden wordt. Het is het dierlijke in de mens.

Bij elke bron van Het Kwaad zijn er meerdere disciplines beschikbaar die specifieke inzichten bieden voor een fijnere analyse, van religiewetenschap tot breinonderzoek. Twee constatering bij het zoeken naar voorbeelden van Het Kwaad:

1. Combinaties van bronnen kunnen een versterking van kwaad veroorzaken (bijvoorbeeld 3 als leider van 2).
2. Mannen zijn bij de voorbeelden ruim in de meerderheid.

Een mooie en actuele confrontatie van waarden en onwaarden vinden we in de roman van John le Carré, *The Constant Gardener* (2001), onder dezelfde

naam succesvol verfilmd door Fernando Meirelles in 2005, zie kader 16.

Sommigen verwijzen ook naar Het Kwaad als verklaringsgrond, maar dat begrip is niet zonder problemen, zie box 2 (Svendsen, 2010; Kekes, 2005).

The Constant Gardener: tussen waarden en onwaarden

The Constant Gardener, zowel roman als film, gaat over botsende belangen: economische, politieke, sociale en morele belangen, waarbij iedere partij andere waarden vooropstelt.

Het verhaal speelt zich af in Kenia ten tijde van de corrupte president Daniël Moi. Na een mislukte staatsgreep in 1982 veranderde Kenia in een autoritair geregeerde staat. Politiek geweld, gevangenneming en marteling van tegenstanders waren zo ernstig dat de VS de ontwikkelingshulp stopte. Moi kon volgens de grondwet niet meedoen aan de presidentsverkiezingen van 2001. Hij werd opgevolgd door Mwai Kibaki. Tijdens het bewind van Moi was het boek van Le Carré verboden in Kenia. Het regime van zijn opvolger Kibaki ontving de filmploeg van Fernando Meirelles met open armen.

De personages

Justin Quayle, een Engelse diplomaat in Kenia, bemoeit zich niet met politieke kwesties, hij houdt zich bezig met zijn tuin. Zijn veel jongere vrouw Tessa is anders. Ze protesteert openlijk tegen de misstanden die ze tegenkomt. Daarmee is ze een stoorzender voor de Engelse diplomaten. Ze is samen met haar vriend, de zwarte arts Arnold Bluhm, met een onderzoek bezig, maar vertelt daarover niets tegen Justin. Tessa wordt op een van haar tochten vermoord. De kring rond Quayle richt zijn verdinkingen op haar vriend Arnold Bluhm.

Na haar dood ontdekt Quayle dat Tessa omvangrijke misstanden op het spoor was. Hij gaat graven en ontdekt dat ze een rapport heeft geschreven over KVVH, een groot farmaceutisch bedrijf. Het verstrekt aidsremmers

aan arme Kenianen, mits zij en hun familie deelnemen aan een testprogramma voor een nieuw medicijn tegen tuberculose. Het medicijn blijkt ernstige bijwerkingen te hebben, een reeks sterfgevallen is het gevolg. KVVH stopt de kwestie in de doofpot.

Quayle ontdekt dat Tessa bereikt heeft dat de Britse ambassadeur in Kenia haar rapport aan de diplomatieke top in Londen heeft gestuurd. Maar die wilde er niets van horen, zag haar als een veiligheidsrisico en probeerde haar te stoppen.

Quayle blijft vasthoudend bezig met zijn onderzoek. Hij ontdekt dat er een groot Duits bedrijf bij betrokken is, een

Afrikaanse hulporganisatie, en tenslotte corrupte Britse politici. Als hij de waarheid boven tafel heeft, is dat ook meteen zijn einde. Hij wordt vermoord.

De waarden van Justin Quayle

Justin Quayle is een Engelse gentleman, vriendelijk en gelijkmatig, zonder vertoon van emoties. Hij blijft zelfs in de plooi als de ambassadeur hem het bericht brengt dat Tessa vermoord is. Hij is een loyaal diplomaat die zich afzijdig houdt van problemen in zijn gastland.

Naarmate hij na Tessa's dood vordert met zijn zoektocht, wordt zijn loyaliteit op de proef gesteld. Hij kiest de zijde

Tessa (Rachel Weisz) en Justin (Ralph Fiennes) in *The Constant Gardener*. Foto: Focus Films/Everett Collection



van Tessa en moet zich distantiëren van zijn collega's van de diplomatieke dienst. Hij wordt een eenling die het opneemt tegen een ingewikkeld conglomeraat: zijn collega-diplomaten die veel weten, maar die de andere kant op kijken omdat kritiek leveren niet in hun systeem past, het geneesmiddelenbedrijf KVV dat moreel laakbaar handelt, de Keniaanse overheid die corrupt is en KVV geen strobreed in de weg legt, de Britse overheid die de betrekkingen met Kenia niet op het spel wil zetten en die bovendien graag ziet dat KVV in Wales een fabriek neerzet met veel werkgelegenheid.

Justin groeit in zijn vastberadenheid. Hij mag dan niet opgewassen zijn tegen de overmacht van zijn tegenstanders, maar hij eindigt als een moedig man, eerlijk, trouw aan Tessa en de zaak waarvoor zij streed.

Waarden en onwaarden van KVV

KVV draagt als waarden uit: kwaliteit, innovatie en ondernemerszin, en dit alles 'for the better' van de gezondheidszorg. Maar hoewel KVV door het ontwikkelen van medicijnen ervoor zorgt dat mensen langer en gezonder leven, gaat het bedrijf over lijken om zijn winst veilig te stellen. Het chanteert mensen om mee te doen aan de test van het tuberculosemedicijn: niet meedoen betekent geen aidsmedicijn. Als het nieuwe medicijn ernstige bijwerkingen vertoont, zou je moeten stoppen met testen en het medicijn eerst verder ontwikkelen. Maar dat zou drie jaar kosten, en het risico is dat de concurrent eerder op de markt komt met een medicijn tegen tuberculose. Dus de test gaat door. Bovendien stopt KVV de kwestie in de doofpot. Fictie? Volgens John le Carré is het verhaal van *The Constant Gardener* maar een zwakke afspiegeling van hoe het in de realiteit toegaat. Feit is dat het testen van nieuwe geneesmiddelen voor een deel verplaatst is naar ontwikkelingslanden, waar de regels minder streng zijn. Proeven op mensen zijn wel aan strenge regels gebonden – tenminste in het westen.



Justin redt Dr. Lorbeer (Peter Postlethwaite) van zijn aanvallen

De regeringsfunctionarissen van Kenia

Corruptie was ten tijde van Moi onder regeringsfunctionarissen eerder regel dan uitzondering. Le Carré beschrijft ze als mannen die zich laten omkopen, die ontwikkelingsgeld in hun eigen zak stoppen, die bij problemen kiezen voor de kant die het meeste oplevert. Tessa spreekt een hoge Keniaanse functionaris daarop aan: hij heeft een nieuw ziekenhuis geopend, maar het heeft geen sterilisatieapparatuur – het ontwikkelingsgeld daarvoor is verdwenen. Corrupte ambtenaren werken vanuit morele onwaarden rond isolement, onhulpvaardigheid en onbillijkheid, en zij laten zich leiden door egoïsme louter gericht op eigen gezondheid en zelfstandigheid.

De Britse diplomaten

In *The Constant Gardener* worden de Britse diplomaten in Kenia beschreven als een groep: ze behartigen de Britse zaken in Kenia en zijn eenzijdig trouw aan de Britse be-

langen. Ze weten wat er in Kenia aan de hand is, maar zien het niet als hun taak misstanden te signaleren. Individueel waarschuwen ze Justin voor het gevaar waarin hij zich begeeft, ze zijn werkelijk beducht voor wat er buiten hun diplomatieke enclave gebeurt. Ze zijn dus voorzichtig en loyaal.

De machtigste diplomaten weten waarom KVV de hand boven het hoofd wordt gehouden: het bedrijf gaat in ruil voor de Britse steun in Kenia een fabriek bouwen in de noodlijdende regio Wales. En als je eenmaal betrokken bent in een onfrisse zaak die voor veel slechte publiciteit kan zorgen, gebiedt de loyaliteit dat je de kwestie toedekt, ook al maakt dat je leugenachtig en corrupt, en leidt dit tot onbillijkheid. Enkele hoge diplomaten gebruiken zelfs al hun middelen om Tessa en Julian oorlogs-zuchtig het zwijgen op te leggen.

Meer over ethiek in professies en organisaties in Deel III.

‘Het nemen van een moreel besluit is een kwestie van zorgvuldig analyseren en zelfbewust kiezen. Dit boek helpt daarbij. Het biedt een systematische werkwijze voor morele besluitvorming in organisaties en professies.’



Professionele ethiek is een inleiding tot de ethiek in organisaties en professies met de nadruk op de kwaliteit van morele besluitvorming. Op een visueel aantrekkelijke en ongebruikelijke manier wordt dit specialisme behandeld via kunstvormen. Aan de hand van ruim zestig films, dertig schilderijen en litho's, twintig romans, acht gedichten en zes toneelstukken wordt de lezer wegwijs gemaakt in het nemen van morele beslissingen. Dit mondt uit in een overzichtelijk model van drie fasen volgens de klassieke indeling: beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming. Dit fasenmodel is ontwikkeld op basis van meer dan tweehonderd morele besluitvormingsprocessen in organisaties en professies waar de auteur de laatste twintig jaar direct of indirect bij betrokken is geweest.

Dr. Rob van Es (1955) is universitair docent Organisatiefilosofie aan de Faculteit Maatschappij- en Gedragswetenschappen van de Universiteit van Amsterdam. Hij doet onderzoek naar de cultuur, ethiek en politiek van organiseren en geeft daarin ook onderwijs. Daarnaast is hij aan de UvA kerndocent van het interdisciplinair college Meervoudig kijken naar *The Wire*. Als consultant is hij onder de naam robvanes.com werkzaam bij gemeenten, ministeries, onderwijsinstellingen, zorginstellingen, cultuurorganisaties, energie- en transportbedrijven, ICT-bedrijven, banken, verzekeraars, beroepsverenigingen en beroepsregisters. Hij is gastdocent bij diverse professionele masters. Zijn vorige boek *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren* werd in 2009 gekozen tot Managementboek van het Jaar.

