

Basiskennis argumentatiekunde

(inclusief gevolgenethisch en beginslethisch argumenteren)

t.b.v.

Major 2 HRM / Bedrijfskunde MER

Dr. C. Aarsbergen

Dit artikel bestaat uit drie delen. In het eerste deel wordt eerst geleerd wat morele dilemma's zijn. Er zijn persoonlijke dilemma's, maatschappelijke dilemma's en ook dilemma's in de beroepspraktijk. We nemen de kenmerken van dilemma's onder de loep, waardoor dilemma's herkend en de verschillende soorten dilemma's onderscheiden kunnen worden.

In het tweede deel wordt de basiskennis argumentatiekunde aangereikt. Geleerd wordt hoe - reagerend op een evaluatieve of voorschrijvende uitspraak - een logisch argument of tegenargument met een morele lading kan worden gemaakt.

In het derde deel breiden we de morele argumentatiekunde uit door vanuit twee klassieke ethische theorieën te redeneren, namelijk de beginslethiek en de gevolgenethiek. Beide perspectieven vragen een andere wijze van argumenteren en mensen hebben de neiging slechts één ervan te benadrukken.

De reden waarom morele argumentatiekunde tot de basisvaardigheden van een bedrijfskundige behoort, is dat in professionele situaties het management, de medewerkers en overige stakeholders een rechtvaardiging van de keuze in een dilemma verwachten. Zeker wanneer hun belangen positief of negatief worden geraakt door de keuze die gemaakt wordt. De argumenten moeten logisch opgebouwd zijn om daadwerkelijk te kunnen overtuigen. Voordeel van een goede argumentatie is dat het bijdraagt aan het creëren van draagvlak voor het beleid c.q. dat het weerstand kan vermijden bij het maken van lastige keuzes in dilemma's waarbij er vanwege het waardenconflict of belangenconflict altijd een prijs betaald moet worden.

1. Morele dilemma's

Dilemma's

In de beroepspraktijk, of dat nu HRM, management, marketing of financiële dienstverlening is, worden professionals geconfronteerd met dilemma's. Dilemma's zijn lastige keuzes tussen twee of meer opties. De twee opties sluiten elkaar min of meer uit en er moet gekozen worden. Achter deze opties schuilen waarden en doelen die mensen graag willen bereiken, maar de keuze voor de ene optie betekent dat de andere optie niet gerealiseerd kan worden. Dilemma's worden ook wel waardenconflicten genoemd worden. Het kiezen tussen de twee opties is lastig, want beide waarden zijn op zichzelf goed en nastrevenswaardig.

Of-of keuze / compromis

Wanneer de twee opties elkaar echt uitsluiten is er sprake van een of-of keuze. Dit is pijnlijk want de keuze voor de ene optie betekent dat de andere optie volledig afvalt. Het kan ook zijn dat het mogelijk is om beide opties gedeeltelijk te realiseren. In dat geval is er een compromis mogelijk. De pijn wordt dan verdeeld, maar het is dan niet mogelijk om alles te krijgen.

Morele problemen

In de ethiek is er niet alleen sprake van morele dilemma's, er zijn ook morele problemen. Morele problemen spelen zich af in situaties daar waar mensen zich niet aan de gestelde regels of wetten houden. Ze stelen, liegen of bedriegen. Bij een dilemma is er sprake van een lastige keuze tussen twee waarden. Het verschil is belangrijk want bij een dilemma zijn beide opties legaal, terwijl dat bij het morele probleem niet zo is.

Bijvoorbeeld, u overweegt een bank te beroven. Voor u persoonlijk zou het een dilemma kunnen zijn om het wel of niet te doen. Als het lukt, dan ben je in één klap rijk. Lukt het niet, dan kom je in de gevangenis. Toch is dit geen echt moreel dilemma, want hier wordt de wet overtreden.

U overweegt om in India te produceren om nog goedkoper uit te zijn. U wilt kinderen inzetten. Ook dit is geen echt moreel dilemma, want kinderarbeid is ook in een land als India officieel verboden.

Om in een organisatie te voorkomen dat de wet wordt overtreden (zoals het betalen van steekpenningen) of dat zich allerlei andere morele problemen voordoen (zoals rattengedrag) wordt er een integriteitbeleid gevoerd. Er wordt een gedragscode opgesteld waarin regels worden geëxpliciteerd wat wel en niet mag. Ook staan er sancties in wanneer medewerkers zich toch niet aan de regels houden.

Het omgaan met morele dilemma's is lastiger dan het organiseren van integriteitmanagement. Strikt genomen gaat het in morele dilemma's niet over goed en kwaad, maar over een waardenconflict, een conflict tussen twee goede waarden. Met de waarden op zich is niets mis mee, maar in combinatie met elkaar zijn ze in conflict.

Soorten dilemma's

Soorten dilemma's:

Er zijn diverse soorten dilemma's. De belangrijkste soorten zijn: persoonlijke dilemma's, bedrijfseconomische dilemma's, maatschappelijke dilemma's, duivelse dilemma's en tot slot morele dilemma's.

Persoonlijke dilemma's

Persoonlijke dilemma's zijn lastige keuzes die in het privéleven gemaakt worden. Het kan een afweging zijn van een persoon zelf of een afweging tussen twee of meer personen in een privésituatie. De oorzaak is meestal schaarste. Er is een tekort aan geld, tijd, ruimte en middelen.

Voorbeelden

De ene baan is dichtbij huis maar betaalt minder. De andere baan is verder van huis en lijkt uitdagender, maar vraagt een lange reistijd. Wat moet je kiezen? Je kunt immers geen twee banen tegelijk uitvoeren?

Een Euro kan maar één keer uitgegeven worden en het aantal vakantiedagen is beperkt. Wordt het jouw voorkeur, een wintersport of die van je partner, een zonvakantie?

Veel jonge mensen moeten kiezen tussen een topcarrière of het ouderschap. Om een topcarrière te maken, moet een vader of moeder lange dagen maken en dat laat zich lastig combineren met de zorg voor kinderen. Bij dit dilemma

is het mogelijk om een compromis te zoeken, door bijvoorbeeld in deeltijd te werken. Maar helaas zijn topfuncties meestal niet in parttime te vervullen en moet er toch een keuze gemaakt worden.

Criterion:

hoogste waarden in leven Een criterium om persoonlijke dilemma's op te lossen is vaak een visie over wat belangrijk is in het leven en de prioriteiten in waarden die dat met zich meebrengt. Voor iedereen is dat anders. De één vindt een carrière belangrijk, de ander het ouderschap. Mensen, ook binnen het gezin kunnen anders hierover denken en dat kan leiden tot conflict.

Belang vrijheid

In Nederland vinden we het belangrijk dat individuen zoveel mogelijk vrijheid hebben om in lastige keuzes in het leven zelf hun eigen keuzes te mogen maken en dat we daarin niet belemmerd worden door een derde, zoals de overheid of een religieuze instelling.

Bedrijfseconomische dilemma's

Dan zijn er de **bedrijfseconomische dilemma's**. Die worden meestal ook veroorzaakt door schaarste in geld, tijd, ruimte en middelen. Het zijn nu de professionals die lastige keuzes moeten maken. Toch zijn ze wat minder lastig dan de persoonlijke dilemma's. Het is immers mogelijk gebruik te maken van de inzichten van de bedrijfseconomie over wat de beste keuze is. Vaak gaat het om wat de beste investering is voor de organisatie, optie A of B? Een Euro kan immers maar één keer uitgegeven worden. De aandeelhouders verwachten een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering.

Criterion:

beste rendement

Bedrijfseconomische dilemma's zijn niet zo moeilijk om op te lossen, want vrijwel iedereen in de organisatie is het er over eens dat het criterium voor keuze de optie is die het beste rendement c.q. de minste kosten met zich meebrengt.

Belang vrijheid

Ook hier speelt de vrijheid van de organisatie een belangrijke rol. De vrijheid van professionals of ondernemers kan ingeperkt worden door allerlei wet of regelgeving.

Voorbeeld:

Er solliciteren op een kantoorfunctie meerdere kandidaten. De meest geschikte kandidaat is een man, gezond en blank. Een goede tweede is een kandidaat die in een rolstoel zit. De werkplek kan met wat kleine investeringen aangepast worden. Aan het quotum van 5% van de Participatiewet is nog niet voldaan. De HRM-adviseur moet dan de kandidaat met de beperking aannemen.

Maatschappelijke dilemma's

In de samenleving barst het ook van de dilemma's en waardenconflicten. Dit komt omdat burgers en groepen van burgers verschillende, soms tegengestelde belangen hebben. Vandaar dat waardenconflicten ook wel belangenconflicten worden genoemd. Ook hier is schaarste meestal de oorzaak van het dilemma. In Nederland is er een democratie en de dilemma's worden opgelost door volksvertegenwoordigers, die vanuit een bepaalde politieke stroming functioneren.

Voorbeelden:

In Nederland is er vaak gebrek aan ruimte. De ene activiteit verstoort de andere activiteit. Daar waar motorcrossen wordt toegestaan, is het gedaan met de rust.

Ook is er gebrek aan geld. Gaat de subsidie naar beleidsdoel A of B? Wordt er bezuinigd op de sportvelden, de bibliotheken of het jaarlijkse culturele festival?

	<p>Wanneer tekort aan geld het probleem is, dan kan er door de gemeente, de provincie of het Rijk extra belasting worden geheven. Hiermee wordt de schaarste opgeheven. Politieke partijen aan de linkerkant van het politieke spectrum hebben daar wat minder moeite mee. Want door het geld weg te halen van de rijke mensen die het kunnen missen, kunnen inkomens wat genivelleerd worden. Politieke partijen aan de rechterkant van het politieke spectrum vinden extra belasting wel moeilijk te verteren. Want zij zien het als een aantasting van de vrijheid van het individu die zelf mag bepalen of en waaraan hij of zij het geld uitgeeft.</p>
<p>Criterion voor maatschappelijke dilemma's</p>	<p>Maatschappelijke en politieke dilemma's worden door de volksvertegenwoordigers opgelost waarbij ze in hun keuze zich laten leiden door hun ideologie, politieke kleur en / of het mandaat van de kiezer. Omdat er in Nederland geen absolute politieke meerderheden zijn, worden er vaak compromissen gesloten waarbij elke politieke partij die aan het college of kabinet wilt meedoen, wat water bij de wijn doet. De kiezer is daarna vaak teleurgesteld, omdat de beloften tijdens de verkiezingen en daarmee hun politieke idealen niet volledig gerealiseerd konden worden.</p>
<p>Belang democratie</p>	<p>Voor het goed oplossen van maatschappelijke en politieke dilemma's is democratie van essentieel belang. Burgers moeten hun volksvertegenwoordigers in vrijheid kunnen kiezen. Ook is het belangrijk dat wanneer er een besluit in een belangenconflict wordt genomen waarvoor er een democratische meerderheid is, dat de 'verliezer' zich bij het besluit neerlegt en de uitkomst accepteert. Buiten Nederland zien we dat in veel landen de democratie nog niet functioneert. Er is een dictator die van geen wijken weet en keuzes voor het volk maakt. Ook zijn er bevolkingsgroepen die belangenconflicten uitvechten met de vuist in plaats van het woord.</p>
<p>Duivelse dilemma's</p>	<p>Soms worden personen, organisaties of de politiek geconfronteerd met duivelse dilemma's. Dit is een dilemma waarbij het ook gaat over het kiezen tussen twee waarden, maar de gevolgen van de keuzes zijn negatief. Eigenlijk is het een keuze tussen twee kwaden: wat er ook gekozen wordt, de uitkomst is slecht.</p>
<p>Voorbeeld</p>	<p>Het management staat voor de keuze om een reorganisatie door te voeren vanwege terugval van de vraag. Bij nietsdoen gaan de reserves op en gaat de organisatie mogelijk op termijn failliet. Continuïteit van de organisatie is de waarde. Maar de organisatie bezit 'human capital' met deskundige know-how. Bovendien zijn de medewerkers trouw en zetten zij zich voor de organisatie 100% in. Wat de organisatie ook kiest, de gevolgen zijn slecht. Of het risico op faillissement, of het ontslaan van trouwe en capabele medewerkers.</p>
<p>Criterion keuze:</p>	<p>Het criterium voor keuze in duivelse dilemma's is die optie die het minste leed met zich meebrengt. Vaak is dat lastig vast te stellen. Bij personen is dat weer afhankelijk van hun waardenoriëntatie en die is voor iedereen anders. Zowel personen, bedrijven als politieke partijen hebben bovendien de neiging om de rekening zoveel mogelijk bij de ander te leggen. Hierdoor kan men de schade voor zichzelf zoveel mogelijk voor beperken.</p>
<p>Morele dilemma's</p>	<p>Persoonlijke, bedrijfseconomische, maatschappelijke en duivelse dilemma's kunnen ook morele dilemma's zijn. Dat zijn dilemma's waarbij ethische waarden spelen en</p>

waarbij de uitkomst van de keuze voor de persoon zelf of voor de betrokkenen als (on)rechtvaardig of als goed of slecht kan worden beoordeeld. Veel dilemma's zijn dan ook morele dilemma's.

Voorbeeld verschil

Er zijn dilemma's die puur bedrijfseconomisch of praktisch zijn. Bijvoorbeeld: de aanschaf van machine A of machine B? De keuze kan geheel bedrijfseconomisch gerechtvaardigd worden.

Wanneer de consequenties van de investering ook gevolgen heeft voor een ander, bijvoorbeeld het personeel dat ontslagen wordt of harder moet werken voor hetzelfde geld, dan wordt het bedrijfseconomisch dilemma ook een moreel dilemma omdat er dan sprake is van rechtvaardigheid of onrechtvaardigheid.

De scheidingslijn tussen bedrijfseconomische (praktische) of morele dilemma's is in de praktijk vaak klein. Wanneer een manager of organisatie constant de verkeerde bedrijfseconomische beslissingen maakt, heeft dat morele gevolgen. Wanneer de financiële positie slechter wordt, moeten er vaak weer lastige morele keuzes gemaakt worden.

Kenmerken van een dilemma

Uit de bovenstaande verschillende soorten dilemma's zijn de volgende kenmerken van dilemma's te destilleren, namelijk a) een lastige keuze waarbij altijd een prijs betaald moet worden, b) incompatibiliteit (het elkaar uitsluiten) en c) pluralisme (verschil van inzicht). We behandelen ze alle drie.

Lastige keuze

Kenmerkend voor dilemma's is dat het kiezen niet gemakkelijk is, het is **een lastige keuze**. Voor elk van de waarden en opties valt wat te zeggen. Het zijn immers waarden. Ze dienen een belang. Er moet een keus gemaakt worden. Alle twee de opties tegelijkertijd realiseren is niet mogelijk. Er moet een keuze gemaakt worden tussen het een of de ander. Eigenlijk is er voor elke optie wat te zeggen. Optie A heeft voordelen en optie B heeft voordelen.

Of-of keuze

We kunnen allereerst gaan voor een of-of-keuze. Er wordt voor de ene optie gekozen en de andere optie valt af. Er is dan één winnaar en één verliezer.

Compromis

Er is er ook een compromis mogelijk, maar dan worden beide opties niet volledig gerealiseerd.

Altijd en prijs

Of er nu sprake is van een of-of-keuze of compromis, er wordt altijd een prijs betaald. Bij de of-of-keuze is de prijs voor de verliezer het grootst, maar ook bij een compromis zijn er nadelen. Beide waarden worden maar halfslachtig gerealiseerd.

Incompatibiliteit

Het tweede kenmerk van een dilemma is '**incompatibiliteit**'. Hiermee wordt bedoeld dat de waarden niet bij elkaar passen.¹ De waarden kunnen zelfs met elkaar in conflict zijn. De oorzaak ervan is meestal schaarse, er is een tekort aan tijd, geld, ruimte, of middelen en er moeten keuzes gemaakt worden. Schaarste is niet altijd de oorzaak. Sommige waarden sluiten elkaar uit vanwege de aard ervan. Bijvoorbeeld een rechter die in zijn of haar uitspraak bij een minderjarig dader moet kiezen tussen rechtvaardigheid (richting het slachtoffer) en barmhartigheid (richting het in de jeugd verwaarloosde jonge boefje).

¹ Vergelijk met de incompatibiliteit tussen computersystemen zoals Windows en Apple. Bepaalde Windowsapplicaties kunnen niet op de I-Pad of I-Phone draaien vanwege het niet passen aan de twee systemen.

Pluralisme Het derde kenmerk van een dilemma is dat mensen en organisaties verschillend denken over hoe een dilemma opgelost moet worden. De oorzaak hiervan is pluralisme. Mensen verschillen in wat ze belangrijk vinden in het leven en dus hoe ze dilemma's oplossen. Dit komt doordat ze verschillende karakters, andere belangen, andere ideologieën en levensbeschouwingen hebben.

Risico echt conflict De kans dat er een conflict ontstaat is dus groot. In geval van een persoonlijk dilemma kan dat een innerlijk conflict zijn. Iemand wordt van binnen verscheurd omdat hij of zij niet kan kiezen. Het is dan belangrijk om in ieder geval de vrijheid te hebben om alle plussen en minnen op een rijtje te zetten en een afweging te maken.

Daar waar meerdere mensen betrokken zijn, kan er een echte ruzie of strijd ontstaan welke waarde in een belang moet voorgaan. Voor maatschappelijke dilemma's hebben we gelukkig een democratisch stelsel om belangenconflicten uit te vechten. In de gemeenteraad, de provinciale staten en het parlement gaan volksvertegenwoordigers met elkaar in debat en bedenken argumenten om hun keuzes te rechtvaardigen. Maar hoe gaat dat eigenlijk in organisaties?

Het rechtvaardigen van de keuze bij morele dilemma's

Stakeholders We beperken ons nu tot bedrijven die te maken heeft met morele dilemma's waarbij er stakeholders (betrokkenen) zijn die positief of negatief geraakt worden door de keuzes die genomen worden. Dit kunnen werknemers zijn of cliënten, of leveranciers, of milieu-organisaties of buurtbewoners. Afhankelijk van de keuze zijn er verschillende stakeholders.

Strikt genomen hoeft het management zich alleen aan de wet te houden. Wanneer het een BV of NV is, hoeft het alleen verantwoording af te leggen aan de aandeelhouders. Toch kiezen veel Nederlandse organisaties ervoor om bij lastige keuzes hun stakeholders wel erbij te betrekken.

Principiële redenen Allereerst zijn hiervoor principiële redenen. De organisatie wil maatschappelijk verantwoord opereren en dat betekent dat er in de missie of visie staat dat er rekening gehouden wordt met de betrokken stakeholders. De organisatie kiest ervoor om in goede verstandhouding met de omgeving om te gaan.

Pragmatische redenen Er zijn ook pragmatische redenen. Wanneer stakeholders onvoldoende betrokken worden, is de kans groot dat er geen draagvlak ontstaat voor de gemaakte keuzes. Geen draagvlak betekent vaak ook weerstand en daardoor de kans op mislukking van het beleid.

Rechtvaardigen keuze In een professionele situatie is het dus verstandig om de keuzes die gemaakt zijn te uit te leggen: allereerst richting het betrokken personeel, maar ook aan alle andere stakeholders die eventueel betrokken zijn en mogelijk negatief (of positief) geraakt worden door de keuzes die gemaakt zijn. In de ethiek wordt dit de rechtvaardiging van de keuze genoemd. Dit betekent dat degene die de keuze maakt in een dilemma aan de betrokkenen aangeeft welke argumenten de doorslag hebben gegeven voor de keuze en waarom de andere opties niet gekozen zijn c.q. waarom er voor een compromis gekozen is.

Overtuigingskracht In de argumentatie richting de stakeholders is het belangrijk dat zij overtuigd worden van de juistheid van de beslissing. Overtuigingskracht is belangrijk omdat ethiek geen exact vak is waarbij we empirisch kunnen vaststellen wat waar of niet

waar is. Het gaat over waarden en belangen en daar denken mensen anders over. Maar met de juiste argumenten is het mogelijk om een groep mensen te overtuigen dat een beslissing juist is en daarmee draagvlak te verkrijgen voor de gemaakte keuze.

Oefening 1: dilemma's

Lees het onderstaande verhaal door en beantwoord de vragen. De antwoordindicatie is te vinden in de voetnoot.²

Frans van Heesbeen, directeur HR bij KPMG **Beslissing: bevriende collega ontslaan**

'Ik moest een paar jaar geleden een nabije collega ontslaan met wie ik erg goed kon opschieten. Hij had net een huis gekocht. Ik moest zijn ontslag regelen van de directie. Daar heb ik het heel moeilijk mee gehad, want ik was ook nog eens zijn vertrouwenspersoon', vertelt Frans van Heesbeen (44), directeur HR bij KPMG.

Hij besloot eerst informeel naar zijn collega toe te stappen en hem te vertellen wat hem boven het hoofd hing. 'Ik heb hem aangeraden een advocaat in te schakelen en tegelijkertijd gezegd: Dit is mijn laatste advies, want over een paar weken sta ik met de directie tegenover je. Mijn collega reageerde vol begrip, omdat ik duidelijk aangaf wat mijn rol was en waar onze persoonlijke relatie ophield.'

Het liep uiteindelijk goed af. 'We hebben duidelijke afspraken gemaakt rond zijn ontslag, en hij vond op tijd een andere baan', blikt Van Heesbeen terug. 'De collega en ik waren goede collega's, maar niet echte vrienden. Ik heb met de gedachte gespeeld om me terug te trekken uit de ontslagsituatie, maar heb er uiteindelijk toch voor gekozen om betrokken te blijven.

Daardoor kon ik er juist voor zorgen dat zijn belangen eerlijk zouden worden gewogen, ook al stonden we tegenover elkaar. Dat is volgens mij gelukt. De beëindiging van zijn contract ging in goede harmonie, en we hebben daarna nog geregeld contact gehad. Dat kon omdat ik duidelijk had aangegeven op welk moment ik zijn raadsheer niet meer kon zijn en hem toen heb aangeraden om een advocaat te raadplegen.

Zo laveer je als HRM'er voortdurend tussen de belangen van werknemer en werkgever. Als je ouder wordt, wordt het overigens makkelijker om dit soort confrontaties aan te gaan. Je bouwt krediet op, en dat maakt dat je sneller aan de bel durft te trekken. Maar je hebt er wel lef voor nodig.'

Analyseer in dit verhaal welke waarden hier in het spel zijn?

- 1a "Hij had net een huis gekocht". Waarde?
- 1b ".. ik was ook nog eens zijn vertrouwenspersoon". Waarde?
- 1c ".. hem te vertellen wat hem boven het hoofd hing". Waarde?
- 1d "want over een paar weken sta ik met de directie tegenover je". Waarde t.o.v. de directie?
- 1e ".. ik duidelijk aangaf wat mijn rol was en waar onze persoonlijke relatie ophield". Principe?
- 2 Kan je aangeven welke waarden met elkaar in conflict zijn in dit dilemma?

² Antwoordindicatie

1a: "Hij had net een huis gekocht". Waarde: financiële zekerheid

1b: "Ik was ook nog eens zijn vertrouwenspersoon". Waarde: vertrouwen, betrouwbaarheid, ook: professionaliteit

1c: "Hem te vertellen wat hem boven het hoofd hing": waarheid, vertrouwen, autonomie / keuzemogelijkheid vergroten.

1d: "want over een paar weken sta ik met de directie tegenover je": loyaliteit t.o.v. directie

1e "Ik duidelijk aangaf wat mijn rol was en waar onze persoonlijke relatie ophield":

Principe: je behoort transparant te zijn. Je behoort van te voren de grenzen aan te geven.

2 Loyaliteit richting de werknemer enerzijds versus loyaliteit richting de werkgever anderzijds.

2. Basiskennis argumentatiekunde

Bij het nemen van beslissingen bij lastige keuzes in (morele) dilemma's hebben werknemers en andere stakeholders het recht om te weten waarom voor de ene optie en niet voor de andere optie gekozen is en of een compromis mogelijk was en hoe dit compromis tot stand is gekomen. Zeker wanneer door de keuze de stakeholders of positief of negatief geraakt worden in hun belangen.

Verschijningsvormen	De wijze waarop de rechtvaardiging plaats vindt, is verschillend. Er kan sprake zijn van een mondelinge of schriftelijke rechtvaardiging. Daarbinnen zijn ook weer verschillende verschijningsvormen.
Mondeling	De directie kan het standpunt mondeling toelichten, bijvoorbeeld en OR-vergadering of personeelsbijeenkomst of aandeelhoudersvergadering. Het voordeel hiervan is dat wanneer de argumenten niet begrepen of geaccepteerd worden, er direct een verduidelijking kan plaats vinden.
Schriftelijk	Een schriftelijke rechtvaardiging kan op verschillende manieren plaats vinden. De website is tegenwoordig de plek waar stakeholders naar de argumentatie van een standpunt zoeken. Ook kan er een <i>brief</i> of <i>memorandum</i> of <i>e-mail</i> geschreven worden aan het personeel of andere stakeholders waarin de argumenten toegelicht worden. Er kan een <i>persbericht</i> uitgaan waarbij een grotere doelgroep bereikt kan worden. Wanneer het dilemma onderwerp van bespreking geweest is door een aantal specialisten (bijvoorbeeld een moreel beraad) die hun licht erop hebben laten schijnen, dan kan er sprake zijn van een beleidsnotitie waarin het standpunt van de organisatie wordt uitgelegd. Al deze uitingsvormen hebben met elkaar gemeen dat eerst goed nagedacht moet worden over de argumenten die naar buiten worden gebracht.
Voordelen argumentatieschema	Of er nu een mondelinge of schriftelijke communicatievorm gekozen wordt, ter voorbereiding van de argumentatie is het verstandig om een argumentatieschema te maken. De woordvoerder staat niet met zijn mond vol tanden wanneer stakeholders of de pers vragen waarom een keuze is gemaakt. Bovendien kan met het argumentatieschema gecontroleerd worden of de argumenten steekhoudend en overtuigend genoeg zijn. Er kan alvast geanticipeerd worden op wat tegenstanders er tegenin zouden kunnen brengen. Bij schriftelijke communicatievormen dient het argumentatieschema als basis voor de opbouw van de argumenten. Elk argument is de basis voor een alinea in de notitie. (In het volgend artikel wordt nader ingegaan op het schrijven van een notitie over een moreel dilemma). Een gouden regel in een argumentatieschema of een notitie is: één argument (één thema) in één alinea. Bij een volgend argument wordt er een nieuwe alinea geschreven.
Belang logische argumenten	Hoe zinnig de argumenten ook zijn, wanneer ze niet helder geformuleerd zijn, haakt de lezer af en is er geen sprake van overtuigen en draagvlak creëren. Het eerste dat een professional moet leren is een argument logisch op te bouwen.
Spelregels	Spelregels Om de logica in de argumentatie te bewaken, geven we hier een aantal spelregels. We behandelen elke spelregel hierna uitgebreid.

1. Gebruik één argument per thema en wissel niet van thema binnen een argument.
2. Gebruik eerste orde argumenten voor het hoofdargument en tweede, derde, vierde etc. orde argumenten ter ondersteuning van het hoofdargument.
3. Gebruik t.b.v. het argumentatieschema een stelling met daarin een voorschrijvende of evaluatieve uitspraak.
4. Eerste orde argumenten worden gevonden door de stakeholders te inventariseren met de daarbij behorende waarden of belangen, ook al ben je het er zelf niet mee eens.
5. Maak gebruik van de want-constructie voor een logische aansluiting van de eerste, tweede en derde orde (etc.) argumenten.
6. Bedenk tegenargumenten, juist van de stakeholders waarmee je het niet eens bent.

Een thema per argument

1. De eerste regel is dat een argument maar één thema bevat.

Een argument kan wel meerdere subargumenten bevatten, maar deze dienen alleen ter toelichting van het hoofdargument. Elk subargument heeft een eigen zin. Zet bij verandering van subargument ook weer een punt en begin een nieuwe zin. Zodra er sprake is van een ander thema of onderwerp, maak dan een nieuw argument (en in de tekst een nieuwe alinea).

De reden waarom een argument slechts één thema mag bevatten is om verwarring bij de lezer of hoorder te voorkomen. In de rechtvaardiging van een keuze komt het namelijk geregeld voor dat thema's en sub-thema's rommelig door elkaar heenlopen. Vuistregel is dat een argument – en dus een alinea - altijd over één onderwerp gaat. Bij een nieuw thema of onderwerp begin je weer met een nieuw argument c.q. nieuwe alinea. Wanneer je argumenten ter ondersteuning of ter weerlegging hebt op dat thema of je wilt voorbeelden noemen dan zet je die in de desbetreffende alinea. Teken van rommeligheid is dat de argumenten die binnen een bepaalde alinea horen, pas later of onder andere kopjes in de tekst behandeld worden.

Voorbeeld van een 'fout' argument:

Deze reorganisatie is noodzakelijk vanwege omzetverlies.

Door de crisis, zijn de verkopen gedaald met 25%

Ook is de arbeidsproductiviteit van ons personeel de afgelopen jaren verminderd.

Het thema is 'omzetverlies' vanwege reorganisatie.

Het tweede argument is goed, want het licht het eerste argument toe.

In het derde argument is niet goed want het thema verandert. Het gaat nu om de arbeidsproductiviteit en niet om het omzetverlies.

Verbeterd argument:

Deze reorganisatie is noodzakelijk vanwege omzetverlies. (1^e orde)

Door de crisis zijn de verkopen gedaald met 25%. (2^e orde)

Door de verkoopdaling, maakt de organisatie structureel verlies van x%. (3^e orde)

Eerste, tweede, derde orde argumenten

2. Gebruik eerste orde, tweede orde, derde orde, etc. argumenten

Bij het maken van argumenten is het is het handig om de argumenten te nummeren. Een eerste orde argument is een hoofdargument. Een tweede orde

argument ondersteunt een eerste orde argument. Een derde orde argument ondersteunt weer een tweede orde argument. (Zie voorbeeld hierboven). Wanneer er geen sprake meer is van ondersteuning, vindt er waarschijnlijk een themawisseling binnen het argument plaats. Dat is verwarrend, dus begin dan een nieuw argument.

Een stelling

3. Gebruik een stelling t.b.v. het argumentatieschema

Argumenteren gaat het beste aan de hand van een stelling. Een stelling is een uitspraak waarop een moreel oordeel gegeven moet worden. Er zijn twee soorten uitspraken of stellingen, namelijk voorschrijvend of evaluatief.

Voorschrijvend

- Een voorschrijvende uitspraak, schrijft iets voor, je moet of behoort iets doen of laten.

Evaluatief

- Een evaluatieve stelling geeft een waardeoordeel: iets is goed of slecht of een variant daarvan (voordelig, nadelig (on)gunstig, winstgevend, efficiënt, effectief, etc.)

In een professionele situatie is het een gouden regel dat voorschrijvende en evaluatieve uitspraak altijd met argumenten toegelicht worden. De lezer wil weten waarom het zo is.

We nemen als voorbeeld het selectie criterium bij reorganisaties. Eén van de mogelijkheden is het *last-in-first-out principe (LIFO-principe)*. Medewerkers die als laatste binnen zijn gekomen, moeten er ook weer als eerste uit.

Voorschrijvende uitspraak:

Bij reorganisaties behoort de werkgever het LIFO-systeem toe te passen.

Evaluatieve uitspraak:

Het LIFO-systeem is geen goed selectiemiddel bij reorganisaties.

Argumentatieschema

Aan de hand van de stelling kunt u dan een argumentatieschema maken. Hierin worden meerdere argumenten voor meerdere thema's opgenomen.

Tip: voorafgaand aan het argumentatieschema is het handig om eerst op een kladblaadje de thema's en subthema's op te schrijven die bij de stelling horen. Probeer ze logisch te groeperen. Een thema kunt u meestal groeperen rond een bepaalde waarde, zoals groei, efficiency, kwaliteit, keuzevrijheid, rechtvaardige verdeling, etc. Bij een thema kunnen meerdere doelgroepen of stakeholders horen. Groepeer die apart erbij.

Vinden van
1^e orde argumenten

4. Vind de eerste orde argumenten door de combinatie stakeholder / waarde.

Hoe kunnen eerste orde argumenten (hoofdargumenten) gevonden worden? Een handige regel is om eerst het perspectief helder te hebben. Namens wie argumenteren we? Vanuit de visie van het management van de organisatie of vanuit het perspectief van de stakeholder?

Het is natuurlijk ook mogelijk dat er sprake is van een waarde of belang dat juist niet gewenst is.

Stelling: Het LIFO-systeem is een slecht selectiemiddel bij reorganisaties.

Werkgevers – geen keuzevrijheid

Jonge medewerkers – grote kans verlies baan

[want]

1^e Werkgevers hebben geen keuzevrijheid bij het selecteren van werknemers op kwaliteit.

1^e Jonge mensen met een kort dienstverband maken de grootste kans om hun baan te verliezen.

5. Maak gebruik van de want-constructie bij het vinden van logische argumenten

Want-constructie

Een eerste orde argument vloeit logisch voort uit de stelling, door gebruik te maken van het woordje 'want'. Wanneer het argument niet logisch voortvloeit uit het vorige, dan 'hoor' je dat eigenlijk meteen .

Vinden van 2^e, 3^e
orde argumenten

De ondersteunende argumenten (2^e orde, 3^e orde, etc.) zijn daarna ook te vinden door het woordje 'want' te gebruiken.

Het LIFO-principe is een slecht selectiemiddel bij reorganisaties.

[want]

1^e Het LIFO-principe pakt onrechtvaardig uit voor *jonge mensen*.

2^e Zij worden bij reorganisatie als eerste ontslagen.

3^e Zij moeten weer op zoek naar een nieuwe baan.

[want]

1^e Door het LIFO-principe hebben *werkgevers* in de reorganisatie geen keuzevrijheid in de selectie van werknemers.

2^e Na een reorganisatie heeft het bedrijf vanwege de kwetsbare positie juist goede mensen nodig.

3^e Door niet de kwalitatief beste mensen te kunnen kiezen, kan de organisatie alsnog failliet gaan.

Denkstappen overslaan

Er zijn nog meer redenen waarom het gebruik van de want-constructie handig is. Het helpt de opsteller van het argumentatieschema om te controleren of er geen denkstappen worden overgeslagen. Dit gebeurt vaak onbewust omdat de materie voor de opsteller van de argumenten overbekend is. De lezer snapt echter niet waarom het één voortvloeit uit het ander.

Voorbeeld overslaan denkstap:

Het LIFO-principe is een slecht selectiemiddel bij reorganisaties

[want]

1^e Oudere werknemers worden ten onrechte beschermd.

2^e Zij hoeven geen hoge hypotheek meer te betalen.

De denkstap die hier overgeslagen wordt is van selectiemiddel naar werknemerbescherming. Voor de opsteller is het duidelijk maar voor de lezer mogelijk niet. Dit kan opgelost worden door een argument toe te voegen. Dit extra argument hoeft niet altijd direct te slaan op de hoofdstelling, maar kan ook op een eerste orde argument gegeven worden.

- 1° Oudere werknemers worden door het LIFO-systeem beschermd.
- 2° Ouderen hebben al vaak langdurige vaste contracten waardoor ze niet als laatste zijn binnengekomen.

- 1° Ouderen worden ten onrechte beschermd.
- 2° Zij hebben minder lasten dan de jongeren.
- 3° Zij hebben in hun leven al veel opgebouwd, zoals het afbetalen van de hypotheek.

Themawisseling De 'want'-constructie is ook handig om te controleren of er sprake is van themawisseling. Het argument klinkt dan ineens niet meer logisch.

6. Bedenk tegenargumenten vanuit de stakeholders
 Tegenargumenten Er zijn natuurlijk ook tegenargumenten aan te voeren. Er kunnen tegenargumenten direct naar aanleiding van de stelling gegeven worden, maar er kunnen ook tegenargumenten op een argument gegeven worden. Belangrijk is bij het bedenken van de tegenargumenten dat het perspectief van de stakeholders ingenomen wordt. Het kan zijn dat u het er helemaal niet mee eens bent, maar de weerstand is er wel. Wees 'de advocaat van de duivel' en bedenk tegenargumenten.

Negatieve want-constructie In plaats van de positieve want-constructie, kan ook gebruik gemaakt worden van de negatieve want-constructie.

- Het is niet zo dat..... stelling want....
- Het is niet zo dat argument want.....

Voorbeeld tegenargument op de stelling zelf.

- [Het is niet zo dat het LIFO-principe een slecht selectiemiddel bij reorganisaties is want]
- 1° De vakbeweging vindt het LIFO-principe een objectief selectiecriteria.
- 2° Werkgevers worden niet verleid hun persoonlijke voorkeuren voor mensen uit te spreken.
- 3° Daarmee wordt voorkomen dat alleen medewerkers gekozen worden die werkgevers zelf aardig of minder lastig vinden.

Voorbeeld van een tegenargument op een pro-argument:

- Stelling:
- Het LIFO-principe is een slecht selectiemiddel bij reorganisaties:
- [want]
- 1° Het LIFO-principe pakt onrechtvaardig uit voor jonge mensen.
- 2° Zij zijn vaak als laatste in de organisatie gekomen en moeten er als eerste uit.
- 3° Zij verliezen bij de reorganisatie als eerste hun baan.

- [het is niet zo dat het LIFO-principe onrechtvaardig uitpakt voor jonge mensen,
- [want]
- 1° Werkgevers prefereren jonge mensen boven ouderen.
- 2° Jongeren hebben betere kansen op de arbeidsmarkt dan ouderen.
- 3° Jonge mensen komen op de arbeidsmarkt zo weer aan de slag.

Ook hier geldt dat bij het bedenken van tegenargumenten, het soms nodig is om het eigen standpunt te verlaten en te denken hoe uw 'tegenstanders' redeneren. Dit bereidt u goed voor op de weerstand die mogelijk ontstaat voor de gemaakte keuzes. Het kan ook zijn dat u van standpunt verandert omdat u zich de weerstand niet had gerealiseerd.

Voorbeeld uitgewerkt argumentatieschema

Bij reorganisaties wordt tegenwoordig het afspiegelingsbeginsel gebruikt. Er worden door de werkgever vijf leeftijdscategorieën vastgesteld (15-25 jaar, 25-35 jaar, 35-45 jaar, 45-55 jaar en 55+). Per leeftijdscategorie geldt het LIFO-principe (last in-first out). De reden waarom het afspiegelingsbeginsel wordt geprefereerd boven het gewone LIFO-systeem is dat inderdaad altijd de jongere met een kort arbeidscontract als eerste ontslagen wordt, waardoor de leeftijdsopbouw van de organisatie ongezond wordt.

Stel u wordt gevraagd om een standpunt in te nemen over het nieuwe afspiegelingsbeginsel. Voordat de notitie wordt geschreven, wordt er eerst een argumentatieschema gemaakt. Ten behoeve van het argumentatieschema wordt een stelling bedacht.

Stelling:

Het afspiegelingsbeginsel is een beter selectie criterium dan het LIFO-principe.

Deze stelling is een evaluatieve uitspraak, omdat het woordje 'beter' erin voorkomt.

Eerste orde argumenten worden gevonden door de stakeholders te inventariseren die bij dit issue betrokken zijn. Daarbij worden de waarden en of hun belangen bij gezocht. (Dit kan het beste in een brainstormsessie met collega's).

Voordelen:

Werkgever – gezonde leeftijdsopbouw

Jonge werknemers – meer kans behoud baan

Vakbeweging – objectief selectie criterium

Hypotheekverstrekkers – meer zekerheid bij jonge klanten

Nadelen

Ouderen kort in dienst medewerkers – geen ontslagbescherming

UWV – meer lastig te bemiddelen werklozen

Elk van de bovenstaande combinaties is een argument en dus een aparte alinea. De ondersteunende argumenten worden gevonden door de 'want'-constructie.

Stelling:

Het afspiegelingsbeginsel is een beter selectie criterium dan het LIFO-principe.

[want]

- 1° Werkgevers die in een reorganisatie mensen moeten ontslaan, houden een gezonde leeftijdsopbouw van hun personeelsbestand.
 - 2° Uit vijf verschillende leeftijdscategorieën worden werknemers die het eerst zijn binnengekomen ontslagen.
 - 3° Hierdoor vallen de ontslagen evenredig over de leeftijdsgroepen.
-
- 1° Jonge mensen die kort in dienst zijn, hebben door het afspiegelingsbeginsel een grotere kans om hun baan te behouden.
 - 2° Ook in de oudere leeftijdscategorieën worden medewerkers ontslagen die als eerste in dienst zijn gekomen.
 - 3° Hierdoor wordt de pijn evenredig verdeeld over de leeftijdsgroepen.

We werken een tegenargument uit.

[Het is niet zo dat]

het afspiegelingsbeginsel een beter selectie criterium is dan het LIFO-principe, [want]

- 1° Ouderen die nog maar kort in dienst zijn, missen de ontslagbescherming.
 - 2° Die ontslagbescherming is nodig omdat ouderen moeilijker aan de slag komen.
 - 3° Werkgevers nemen namelijk liever jonge mensen aan.
-
- 1° Het UWV krijgt te maken met ontslagen ouderen die lastig te bemiddelen zijn.
 - 2° Oudere werknemers worden niet gemakkelijk aangenomen door werkgevers.
 - 3° Werkgevers zijn bang duurder uit te zijn vanwege hogere premies en pensioenen.

Oefening 2: argumentatieschema

Bedenk zelf een stelling en maak een argumentatieschema. De stelling dient een voorschrijvende of evaluatieve uitspraak te bevatten. De stelling mag ook afkomstig zijn uit de debatstellingen op p.32 uit het boek Bedrijfsethiek en MVO voor HBO.

Zorg voor 3 verschillende betrokken stakeholders en bedenk per stakeholder een argument.

Zorg ook voor 2 tegenargumenten. Die mogen op de stelling gegeven worden of op één van de pro-argumenten

Stuur het argumentatieschema voor feedback naar uw docent (geen cijfer):

c.aarsbergen@windesheim.nl

3) Beginselethisch en gevolgenethisch argumenteren

De klassieke ethische theorieën

In de loop van de geschiedenis zijn er twee soorten ethische theorieën ontstaan die mensen moeten helpen om hun morele dilemma's op te lossen. We hebben het over de beginselethische en gevolgenethische theorieën. We behandelen ze eerst in het kort³ en gaan ze daarna inzetten in de argumentatiekunde.

Beginsielethiek

De beginsielethiek wordt verwezen naar het ethische principe dat in het dilemma speelt. Dat principe behoort gehoorzaamd te worden, ongeacht de gevolgen.⁴

Stel u bent als praktijkbegeleider verantwoordelijk voor een stagiaire. Ze is erg onzeker en maakt best wel veel foutjes. Het eerste werkje heeft ze af en ze komt het aan u laten zien. U staat voor een dilemma, als u eerlijk bent, wijst u haar op alle fouten. Maar u kunt ook de wijzen op alles wat goed gegaan is zodat ze meer zelfvertrouwen krijgt.

Bij beginselethisch argumenteren, moet u eerlijk zijn en op de fouten wijzen, ook al betekent dit een knauw in het zelfvertrouwen van de stagiaire.

Gevolgenethiek

Bij het oplossen van een moreel dilemma kunt u ook verwijzen naar **de gevolgen**, naar het resultaat van ons handelen. U kijkt dus wel naar de consequenties.

In de casus van de stagiaire wijst u op alles wat goed gegaan is en doseert u de kritiek op de fouten. Op deze wijze hoopt u dat het zelfvertrouwen van het meisje groeit (gevolg).

We kijken als voorbeeld hoe in de casus van de praktijkbegeleider zowel gevolgenethisch als beginselethisch geargumenteed kan worden:

Stelling:

Het is goed dat de praktijkbegeleider de stagiaire strikt wijst op haar fouten.

Beginselethisch argument:

1^e De praktijkbegeleider behoort eerlijke feedback aan de stagiaire te geven.

2^e Een praktijkbegeleider mag de prestaties niet mooier voorstellen dan dat ze zijn.

3^e Iedereen behoort altijd eerlijk te zijn.

Gevolgenethisch tegenargument

[Het is niet zo dat]

Het goed is dat de praktijkbegeleider de stagiaire strikt op haar fouten wijst want

³ Voor een uitgebreide behandeling van de klassieke ethische theorieën zie hoofdstuk 1 Bedrijfsethiek en MVO, Jan de Leeuw en Jacinta Kanekes, Damon, 2013)

⁴ De filosoof die vooral aan de beginsielethiek verbonden is, is Immanuel Kant. Volgens hem, hebben mensen ook de plicht om het morele principe te volgen. Vandaar dat zijn ethiek deontologie of plichtethiek heet, van het Griekse begrip *deon* dat plicht betekent.

Gevolgenethisch argument:

1^e De praktijkbegeleider maakt de stagiaire nog onzekerder.

2^e Door de onzekerheid bestaat de kans dat de stagiaire nog meer fouten maakt.

Gevolgenethische argumenten op het spoor:

Hoe kunnen eerste orde gevolgenethische argumenten gevonden worden? Eigenlijk is het relatief gemakkelijk. De stakeholders worden geïnventariseerd inclusief de positieve en negatieve gevolgen.

Praktijkbegeleider – meer fouten in het werk

Praktijkbegeleider – imago als leugenaar

Stagiaire – boost in het zelfvertrouwen

Stagiaire – kans op mislukken

Beginsleethische argumenten op het spoor:

Het vinden van eerste orde beginsleethische argumenten is wat lastiger. Eigenlijk moeten we op zoek naar de morele beginselen die spelen. Die kunnen per persoon en per cultuur weer anders zijn. Een handig hulpmiddel daarbij is het volgende zinnetje:

Een goed [stakeholder] – behoort / zou moeten [waarde]

Een goed [stakeholder] – behoort niet [anti-waarde]

Voorbeeld:

Een goede praktijkbegeleider behoort niet te liegen.

Een goede praktijkbegeleider behoort rekening te houden met het zelfvertrouwen van de stagiaire.

Belang combinatie gevolgenethisch en beginsleethisch argumenteren

Neiging eenzijdigheid

Op een stelling is het mogelijk om zowel gevolgenethisch als beginsleethisch te argumenteren. Veel mensen hebben de neiging om eenzijdig te argumenteren, ze kijken of alleen naar de gevolgen, of alleen naar de principes. Ze staan vaak lijnrecht tegenover elkaar en komen ook niet tot een compromis.

Stelling:

De Europese landen behoren de bootvluchtelingen in de Middellandse zee zoveel mogelijk te redden.

Beginsleethisch argument:

Het is de morele plicht van de Europese overheden om vluchtelingen te redden die in nood zijn.

Gevolgenethisch tegenargument

1^e Door het redden van de bootvluchtelingen is er een aanzuigende werking.

2^e Bootvluchtelingen weten dat ze toch wel gered worden.

3^e Ze durven de riskante overtocht dan aan.

Voor een professional is het belangrijk om in een issue zowel gevolgenethisch als beginsleethisch te kunnen argumenteren. Hierdoor wordt eenzijdigheid voorkomen. Principiële mensen kijken namelijk niet naar de gevolgen, en gevolgenethische mensen vergeten de morele principes die spelen. Ook kan door

gevolgenethisch en beginslethisch te argumenteren, de argumentatie van de betrokken stakeholders beter in kaart gebracht worden. Door beide perspectieven te nemen is de kans groter om de ander te begrijpen en draagvlak te vergroten.

Overtuigende argumenten

Beginslethische en gevolgenethische argumenten verwijzen vaak naar waarden en over waarden kan verschillend gedacht worden. Dit betekent dat het lastig is om vast te stellen of een argument waar is of niet. Een objectief vaststelbaar juist argument is er eigenlijk niet. Wel kan een argument overtuigen. Dit kan in mindere of meerdere mate het geval zijn.

Drogredenen

Drogredenen kunnen overtuigen. Er zijn mensen die erin trappen. Maar er zijn ook mensen die zich er flink aan ergeren. Drogredenen zijn namelijk bedrieglijke argumenten die op het eerste gezicht lijken te kloppen, maar uiteindelijk niet deugen. De bekendste drogredenen zijn⁵:

- *'Iedereen doet het toch....'*

Deze reden klopt niet omdat als iedereen het doet, betekent het nog niet dat het moreel verdedigbaar is. Bovendien doet vrijwel nooit iedereen het, en gaat het om een deel van de groep.

- *'We hadden geen keuze'*

Vrijwel altijd heeft een organisatie of een mens een keuze.

- *'Het gebeurt maar één keer'*

Een eenmalige gebeurtenis kan de cultuur in een organisatie sterk negatief beïnvloeden waardoor het nog vaker kan gebeuren.

Hiërarchie van belangen

Gevolgenethische argumenten hebben ook niet altijd de gewenste overtuigingskracht. Dit komt omdat personen en organisaties toch de neiging hebben om die keuze te rechtvaardigen die voor henzelf het beste resultaat geeft en de pijn bij de stakeholders legt. Wat qua overtuigingskracht fout gaat, is dat er geen rekening gehouden met de hiërarchie in belangen. Weinig mensen zullen een argument ondersteunen wanneer het enkel verwijst naar het geïsoleerd eigenbelang. Maar dat wordt anders wanneer er sprake is van welbegrepen eigenbelang of het algemeen belang.

Geïsoleerd eigenbelang

Ten aanzien van de overtuigingskracht richting de andere stakeholder, zijn verwijzingen naar het geïsoleerd eigenbelang het minst overtuigend. Deze argumenten verwijzen naar wat het beste is voor de persoon zelf of voor de organisatie en kunnen dus egoïstisch zijn, zonder rekening te houden met derden.

Het is een goede zaak om in het productieproces naar India te outsourcen en daar gebruik te maken van 16-jarige naaisters.

[want]

De loonkosten zijn minimaal 5x lager dan het minimumloon in Nederland.

Hierdoor wordt de winstgevendheid van de organisatie vergroot.

Algemeen belang

Het meest overtuigend zijn argumenten die verwijzen naar het algemeen belang. Daarmee toont de organisatie aan dat de keuze goed is voor de samenleving.

⁵ Afkomstig uit: Organisatie-ethiek, Pierre Winkler, Pearson Education, 2005

Onze organisatie heeft besloten om de productie van de onderdelen in Drenthe te behouden.

In Drenthe is er een groot aanbod van productiemedewerkers maar een laag aanbod van productiewerk.

Door deze beslissing blijft de werkgelegenheid in Drenthe bestaan.

Utilistisch argumenteren Dit argument kan ook een utilistisch argument genoemd worden. Een utilistisch argument verwijst naar de beste gevolgen voor de samenleving als geheel (of zoals Bentham het formuleerde: The greatest happiness for the greatest number). Utilistische argumenten, die verwijzen naar het algemeen belang, overtuigen het meest.

Onze inkooporganisatie heeft besloten om alleen maar fair trade cacao te importeren.

Op deze wijze krijgen de cacaoboeren in de derde wereld een eerlijk loon.

Hierdoor de kunnen de boeren een goed bestaan opbouwen voor zichzelf en hun familie.

Welbegrepen eigenbelang Er kan ook sprake zijn van welbegrepen eigenbelang. Het belang van de organisatie en van één van de stakeholders vallen samen en worden positief geraakt. Het woord zegt het al, deze argumenten worden goed begrepen en hebben daardoor ook overtuigingskracht. Welbegrepen eigenbelang heeft minder overtuigingskracht dan het algemeen belang omdat er ook stakeholders kunnen zijn die negatief worden geraakt.

Stelling

Werknemers moeten ervoor zorgen dat ze zo snel mogelijk beter zijn en geen activiteiten ontplooiën die hun genezing in de weg staat.

[Want]

Een werknemer wil ook graag zich zo snel mogelijk gezond voelen.

[Want]

Werkgevers hebben daardoor minder lang ziektekosten te dragen.

Belangrijk bij het overtuigen van stakeholders is dus dat de organisatie niet blijft steken in bedrijfseconomische argumenten, wat het meeste rendement geeft of wat de minste kosten met zich mee brengt. Een besluit in een moreel dilemma dat alleen het eigen belang dient, wordt niet altijd door anderen aanvaard. Er moet ten minste ook rekening houden met de anderen die bij het dilemma betrokken zijn (de stakeholders).

Verschil wet en beginsel-ethische argumenten

Ook niet overtuigend zijn argumenten die verwijzen naar de wet. "We houden ons toch aan de wet." Strikt genomen is het niet fout om in een beginsel-ethisch argument naar de wet te verwijzen. In wetten staan ook de morele principes, die gesteld zijn in de wet. Toch zijn ze niet altijd overtuigend. Want wat juridisch mag, hoeft moreel gezien nog niet goed te zijn. Zo kan het zijn dat er landen zijn in de wereld waar nauwelijks wetgeving is om het milieu of om arbeiders te beschermen. Het is daarmee moreel niet goed te praten om giftig afval te lozen of arbeiders onder gevaarlijke omstandigheden te laten werken of uit te buiten. Dichterbij, in

Nederland kan het zijn dat de moraal aan het veranderen is. Wat we vroeger goed vonden, vinden we nu slecht, of andersom, wat we vroeger slecht vonden, vinden we nu prima.

Rond het milieu is de moraliteit sterk veranderd. Was het 40 jaar geleden nog geen probleem om afvalstoffen te lozen in het milieu, nu wordt er van bedrijven verwacht dat ze hun rommel opruimen en aan integraal ketenbeheer doen.

De moraal verandert omdat de cultuur van mensen ook verandert. Maar voordat de wetgeving gewijzigd is, kunnen er soms jaren overheen gaan. Soms is het ook technisch of praktisch niet goed mogelijk om een wettelijke regeling te maken en wordt het aan het ethisch besef van organisaties of mensen overgelaten. Er worden dan met organisaties convenanten opgesteld (bijvoorbeeld om de uitstoot van CO₂ of van afvalstoffen te verminderen), of voor personen gedragscodes opgesteld (om gegraai aan de top te voorkomen), die strikt juridisch gezien niet bindend zijn, maar waarvan de (intussen veranderende) samenleving verwacht dat organisaties of mensen zich eraan houden.

Over de beloning in de top is al jaren discussie. Voor de non-profit sector geldt er de Balkenende norm. Dit betekent dat de hoogste functionaris in een non-profit organisatie niet meer zou moeten verdienen dan de Minister-President. De reden hiervoor is dat de non-profit sector gefinancierd wordt door belastinggeld, premiegeld, lidmaatschapsgeld of subsidies waarmee zuinig omgegaan moet worden. Regelmatig wordt er bericht dat bestuurders van non-profit organisaties toch meer verdienen, met het excuus dat de organisatie de vrijheid behoort te hebben om de juiste mensen aan te trekken. Het argument overtuigt nauwelijks omdat er voldoende professionals zijn die voor twee ton per jaar de klus wel willen klaren. De politiek kan er weinig aan doen omdat de organisaties zelfstandige rechtspersonen zijn.

Voor beursgenoteerde ondernemingen is er de code Tabaksblat in het leven geroepen waarin geprobeerd wordt die beloning en afvloeiing van topbestuurders netjes te regelen. Ook deze code is gebaseerd op vrijwilligheid. Zo lang organisaties goed draaien, is bij profit-organisaties meestal weinig weerstand. Maar wat als uitermate onrechtvaardig wordt beschouwd zijn hoge salarissen en bonussen in de top in bedrijven (of banken) waar reorganisaties plaats vinden. Terwijl medewerkers op een nullijn zitten en collega's ontslagen zien worden, verrijken topbestuurders zich met hoge salarissen en bonussen. De bestuurders rechtvaardigen hun gedrag vaak door te verwijzen naar de wet.

Stelling: het is een slechte zaak dat topbestuurders van reorganiserende bedrijven zichzelf een hoog salaris en bonus toekennen.

Beginselethisch tegenargument van de topbestuurders:

Het is wettelijk toegestaan dat bestuurders van bedrijven in samenspraak met de Raad van Commissarissen en aandeelhouders de beloning vaststellen.

Beginselethisch argument van politici en vakbonden:

Een topbestuurder van een reorganiserend bedrijf behoort het goede voorbeeld te geven door in de eigen beloning ook de broekriem aan te trekken.

De verwijzing naar wat wettelijk mag in dit voorbeeld, overtuigt in de publieke discussie niet. Puur juridisch gezien hebben de bestuurders gelijk, maar de moraal is intussen veranderd. Beginselethisch argumenteren vraagt dus ook een gevoeligheid wat in de samenleving leeft.

Toepassing ethisch argumenteren

Een argumentatieschema helpt de onderneming om richting de medewerkers en stakeholders argumenten te geven die logisch en duidelijk opgebouwd zijn; die rekening houdt met de belangen van alle stakeholders en zowel de morele principes als de gevolgen voor de organisatie en de omgeving in ogenschouw nemen. Op deze wijze kan er begrip gecreëerd worden waardoor er minder weerstand is tegen het genomen besluit. Er zou zelfs draagvlak gecreëerd worden voor besluiten in lastige dilemma's waar meerdere kanten aan zitten.

Het argumentatieschema kan als basis dienen voor zowel mondelinge als schriftelijke communicatievormen als een toespraak, een persbriefing of een beleidsnotitie over hoe met dilemma's om te gaan. De meest gebruikelijke toepassing is in een stakeholdersanalyse. In een ander artikel binnen het vak ethiek taakgebied 2 wordt deze analysemethode nader uitgelegd. In taakgebied 4 zal op gevorderd niveau teruggekomen op de argumentatiekunde teneinde logische opbouw en de overtuigingskracht van uw argumenten nog verder te vergroten.

Oefening 3: beginsleethisch en gevolgenethisch argumenteren

[Afkomstig uit: Bedrijfsethiek en MVO, hoofdstuk 1, par. 6]

De antwoordindicatie is in de voetnoot⁶ te vinden.

Steekpenningen

De 23-jarige commercieel medewerker Michael H. van het bedrijf *Webdesign SA* heeft steekpenningen betaald aan ambtenaren van de afdeling communicatie aan een gemeente in de provincie Utrecht. Hij wilde een grote order binnenhalen bij de gemeente voor de ontwikkeling van een nieuwe website. De commercieel medewerker verklaarde tegenover de politie: 'Zonder nieuwe opdrachten gaat het bedrijf failliet en kom ik op straat te staan. Onze concurrenten doen het ook als ze de kans krijgen. Dan mogen wij het toch ook doen!'

De stelling:

Michael H heeft recht steekpenningen betaald aan de gemeente in Utrecht.

Vragen:

- Welke waarden spelen een rol in deze case?
- Welke normen horen bij deze waarden?
- Maak van de argumenten die Michael H gebruikt twee gevolgenethische argumenten en licht toe tot in de tweede orde.
- Van welke drogredenen maakt Michael H gebruik?
- Maak een beginsleethisch tegenargument (argumenteer tot de tweede orde)

⁶ Oefening steekpenningen

- welvaart, arbeid, eerlijkheid, betrouwbaarheid,
- welvaart: een werknemer moet er (mede) voor zorgen dat de organisatie omzet genereert zodat het bedrijf winst maakt en de werknemers een inkomen hebben;
- Gevolgenethisch 1: Het is terecht dat ik steekpenningen heb betaald want de organisatie heeft de opdracht nodig. Het gaat slecht met de ordeportefeuille en er dreigen mensen ontslagen te worden. Zonder nieuwe opdrachten gaat de organisatie failliet en dreig ik op straat te staan.
Gevolgenethisch 2: Het is terecht dat ik steekpenningen heb betaald want daarin staat de organisatie niet alleen. De concurrenten nemen ook steekpenningen aan. Dan mogen wij het ook doen.
- Iedereen doet het toch?
- Het is niet zo dat het terecht is dat de steekpenningen zijn betaald want een bedrijf hoort niet orders op frauduleuze wijze binnen te halen. Het is bij wet verboden om steekpenningen te betalen.
Of Het is niet zo dat het terecht is dat de steekpenningen zijn ontvangen, want de overheid behoort onkreukbaar te zijn en zich niet in te laten met fraude. Het is bij wet verboden om steekpenningen te ontvangen.

Voorbeelduitwerking van een argumentatieschema met gevolgen- en beginsethische argumentatie

Het Midden- en Kleinbedrijf (MKB) moet financieel er ook voor opdraaien wanneer een medewerker ziek wordt. Omdat de bedrijven kleiner zijn, kan dit een forse aanslag op het rendement voor de organisatie zijn. Geld om een invaller in te huren, is er vaak niet. Nu komt het ook voor dat werknemers door het uitoefenen van een sport geblesseerd raken. Sporten is op zich gezond, maar het uitoefenen van risicovolle sporten gaat MKB Nederland toch te ver.

Stelling:

Het is moreel juist dat een MKB-ondernemer in een arbeidscontract laat opnemen dat de werknemer privé geen risicovolle sporten mag uitoefenen.

Bedenk gevolgenethische argumenten voor en tegen, minimaal tot de derde orde.

Bedenk ook een utilistisch argument voor.

Bedenk beginsethische argumenten voor en tegen, minimaal tot de tweede orde.

Gevolgenethisch argument voor:

- 1^e Door het verzuim van een medewerker lijdt de MKB-ondernemer financieel meer dan een grotere organisatie.
- 2^e De financiële buffer van een MKB-onderneming is nu eenmaal kleiner dan van een grote organisatie, waardoor de extra kosten door verzuim moeilijker gedragen kunnen worden.
- 3^e Langdurige ziekte van een werknemer kan zelfs tot een faillissement leiden.

Utilistisch argument voor:

- 1^e Door de clause in het arbeidscontract dat de werknemer geen risicovolle sporten mag uitoefenen, wordt vooral langdurig ziekteverzuim vermeden.
- 2^e Langdurig ziekteverzuim kost ook de overheid veel geld.
- 3^e Dit geld kan nu bespaard worden waardoor de premiedruk omlaag kan.
- 4^e Een lage premiedruk is goed voor de economie.

Beginsethisch argument voor:

- 1^e Het is onrechtvaardig dat de werkgever financieel moet lijden vanwege een privékeuze van een werknemer.
- 2^e In Nederland moet de werkgever opdraaien voor de kosten van elk soort ziekteverzuim, dus ook voor de gevolgen van risicosporten door de werknemer.
- 3^e Wanneer de werknemer vrij zou zijn om een risicosport uit te oefenen, dan kan hij bij blessures de negatieve financiële gevolgen afwentelen op de werkgever.
- 4^e Dit leidt tot onverantwoordelijk gedrag waar een ander voor moet opdraaien.

Gevolgenethisch argument tegen:

- 1^e Door de werknemer het recht te ontzeggen een risicosport uit te oefenen, raakt de werknemer gedemotiveerd.
- 2^e Vanwege de demotivatie zal hij of zij het werk minder leuk vinden.
- 3^e De gedemotiveerde werknemer zal naar een andere baan uitkijken.

Beginsethisch argument tegen:

- 1^e Een goede werkgever behoort zich niet met het privéleven van de werknemer te bemoeien.
- 2^e Door risicovolle sporten te verbieden, grijpt de werkgever direct in de privékeuzes van de werknemer.