

Abonnementen

Beheer abonnementendienst Lieve Lerno – tel. (03) 220 47 21

Abonnementsprijzen 2001*

België
Individueel abonnement 950 BEF (3 jaar: 2.499 BEF)
Institutioneel abonnement
(bedrijven, instellingen, bibliotheken enz.) 1.500 BEF (3 jaar: 4.300 BEF)
Studentenabonnement 750 BEF (3 jaar: 2.000 BEF)
Wikingssenioren 900 BEF

Nederland
Individueel abonnement 1.300 BEF
Institutioneel abonnement 1.750 BEF
(verzendingskosten inbegrepen)

Alle andere landen 1.850 BEF
(verzendings- en bankkosten inbegrepen)

Los nummer 390 BEF

* Inclusief 6% BTW

Om administratieve redenen kan een besteld abonnement niet geannuleerd worden.

Themanummers en losse nummers

Van een aantal themanummers en ook van nummers uit oudere jaargangen zijn nog exemplaren verkrijgbaar. Voor informatie over de prijs en voor bestellingen kunt u contact opnemen met Lieve Lerno.

Rekeningnummers

KBC Bank 409-6521861-13
Postrekening Nederland 113 087
(t.n.v. UFSIA, 2000 Antwerpen)

Redactieadres

Economisch en Sociaal Tijdschrift
Prinsstraat 13, 2000 Antwerpen

Tel. redactie (03) 220 47 23
Tel. abonnementen en boekhouding (03) 220 47 21
Website: <http://www.ufsia.ac.be/est/>

Verantwoordelijke uitgever

Bruno De Borger, Canadezenlaan 80, 2920 Heide-Kalmthout

Economisch en Sociaal Tijdschrift is regularly listed in the International Current Awareness Services. Selected material is indexed in the International Bibliography of the Social Sciences.

REVIEW

Caroline Mielants *

Irene Roozen *

Patrick De Pelsmacker *

Frank Bostyn *

Ethiek als een dimensie in het beslissingsproces van een onderneming: een literatuuroverzicht

Trefwoorden: bedrijfsethiek; beslissingsproces van ondernemingen

Op basis van dit literatuuroverzicht kan men concluderen dat er verschillende factoren zijn die een invloed kunnen hebben op het ethische beslissingsproces van een onderneming. Deze factoren kan men onderverdelen in enerzijds persoonlijke en professionele waarden en kenmerken, en anderzijds factoren die betrekking hebben op de organisatiecultuur en -structuur van een onderneming.

Tekortkomingen in empirische onderzoeken betreffende het ethische beslissingsproces en eventuele mogelijkheden voor toekomstig onderzoek zijn op basis van dit overzicht geformuleerd.

1. Inleiding

Ethische overwegingen als factor in het beslissingsproces van ondernemingen krijgen de laatste jaren steeds meer aandacht. In dit artikel trachten we een overzicht te geven van de wetenschappelijke literatuur over

* Universiteit Antwerpen (RUCA)

Economisch en Sociaal Tijdschrift, 2000/3, blz. 259-289

ethiek, en meer bepaald over zakenethiek, de ethische en onethische aspecten van het beslissingsproces van een onderneming. De invalshoek is het beslissingsproces in de onderneming. In welke mate hebben ethische overwegingen hierop een impact? En welke factoren beïnvloeden deze mate van impact?

Wat is de stand van het empirisch onderzoek ter zake?

Gezien de vraagstelling naar de mate van invloed van de ethische dimensie in het beslissingsproces en de onderliggende verklarende factoren, richten we onze aandacht op de modelmatige onderzoeksbenadering, gebaseerd op bevraging. Alternatieve methoden van onderzoek, zoals gevalstudies en participerende observatie, worden hier niet behandeld.

De modelmatige benadering, die heel sterk aanwezig is in de literatuur over empirisch onderzoek naar zakenethiek, moet steeds een antwoord geven op de volgende vragen:

1. Hoe wordt ethiek gedefinieerd? Welke dimensies kunnen hierin onderscheiden worden?
2. Hoe kunnen deze dimensies geoperationaliseerd worden, zodat de ethische dimensie in het beslissingsproces gemeten kan worden?
3. Welke factoren die een mogelijke invloed hebben op de mate van impact van de ethische dimensie op het beslissingsproces kunnen onderscheiden worden? En hoe verhouden die zich tot elkaar?

In het volgende deel (sub 2.A) bespreken we eerst de onderscheiden dimensies van ethiek. In de literatuur wordt daarbij steeds gerefereerd aan de moraalfilosofische scholen. Vervolgens (sub 2.B) gaan we na hoe die dimensies geoperationaliseerd worden om de mate van ethisch gedrag te kunnen meten.

De derde hierboven gestelde vraag, betreffende de verklaringsgrond voor de mate van invloed van ethische overwegingen bij beslissingsprocessen in ondernemingen, behandelen we in twee stappen. In deel 3 geven we een algemeen overzicht van in de literatuur gangbare modellen, die diverse factoren identificeren en integreren. Er wordt geconcludeerd dat het allicht volledigste model dat van Fritzsche (1991) is. Vervolgens bespreken we de in dat model gehanteerde dimensies gedetailleerd in deel 4. Dat stelt ons in staat tot een genuanceerd beeld te komen van de stand van zaken voor dit soort empirisch onderzoek van zakenethiek, en te wijzen op eventuele tekortkomingen en onderzoeksmogelijkheden.

Het woord *ethiek* heeft in de literatuur verschillende betekenissen. Volgens Behrman (1988) worden ethische waarden gedefinieerd en bepaald

binnen een bepaalde samenleving en de brede sociale cultuur die leeft binnen deze samenleving. Deze waarden bepalen dan wat als "juist" en wat als "fout" wordt ervaren binnen een bepaalde maatschappij en dus hoe men zich zou moeten gedragen. Ethische waarden zullen dan ook vaak verschillen van land tot land. McNamara (1998) definieert ethiek kortweg als "leren wat juist of fout is en dan het juiste doen".

Het begrip *zakenethiek* of *ondernemingsethiek* wordt in de literatuur ook op verschillende manieren gedefinieerd. McNamara (1998) definieert "zakenethiek" als "weten wat goed en slecht is in de werkplaats en bijgevolg het juiste gedrag tentoonspreiden, en dit zowel met betrekking tot de gevolgen voor de producten/diensten als rekening houdend met de belanghebbenden ('stakeholders')". Schaefer (1984) stelt dat ondernemingsbeslissingen als zuiver ethisch worden beschouwd indien bij het nemen van dergelijke beslissingen rekening wordt gehouden met de belangen van iedereen die door die beslissingen wordt beïnvloed. Volgens Kurschner (1995) is een onderneming ethisch indien zij ernaar streeft betere prestaties te behalen ten opzichte van het milieu, de betrokkenheid tegenover de gemeenschap, de werknemersrelaties, diversiteit, communicatie en uiteraard ook de eigen kernwaarden.

Consumenten en producenten kunnen zich ethisch of onethisch gedragen. Het kopen van een milieuonvriendelijk product, of het bewust niet kopen van een product waarvan geweten is dat de producent een beroep doet op kinderarbeid, zou beschouwd kunnen worden als een respectievelijk onethische en ethische beslissing van een consument. Producenten (bijvoorbeeld de managers, werknemers, aandeelhouders van een onderneming) kunnen bij het ontwikkelen, maken en marketen van hun product ethische of onethische beslissingen nemen. Het testen van een product op dieren of het onderbetalen van werknemers kan men bijvoorbeeld interpreteren als een onethische beslissing; tijdens de productie rekening houden met het milieu kan men daarentegen zien als een ethische beslissing.

Het ethische gedrag in een bepaalde maatschappij wordt in het algemeen gecodeerd en/of vertaald in wetten en reguleringen. Personen en ondernemingen dienen zich te gedragen in overeenstemming met die voorschriften. Volgens Gottlieb en Sanzgiri (1996) zijn individuele ondernemingen echter zo groot en machtig geworden dat ze vaak (via lobbyen) een dominante invloed uitoefenen op de ontwikkeling en definiëring van wat binnen een samenleving als ethisch wordt beschouwd of ervaren. Er

zijn immers altijd individuen en ondernemingen die verkieszen dat de overheid het (on)ethische beslissingsproces niet zou beïnvloeden.

De laatste vijftien jaar wordt er in de literatuur steeds meer gepubliceerd over ethiek. Redenen daarvoor zijn onder andere (Gottlieb en Sanzgeri, 1996):

- de vertrouwenscrisis betreffende ondernemingsactiviteiten,
- de toenemende belangrijkheid van de levenskwaliteit van de ondernemingsleden,
- de toegenomen verwachting van straffen voor onethisch gedrag,
- de macht van speciale belangengroepen, en
- de toegenomen mediabelangstelling.

Bostyn (1993) wijst verder op de fragmentering van de maatschappij en de daaruit voortvloeiende nood aan expliciete referenties aan ethiek.

McNamara (1998) stelt dat zakenethiek tegenwoordig beschouwd kan worden als een managementdiscipline, vooral sinds de geboorte van de "sociale-verantwoordelijkheidsbeweging" tijdens de jaren zestig. Deze stroming leidde er immers toe dat de publieke opinie ging verwachten dat de zakenwereld zijn grote financiële en sociale invloed zou aanwenden bij sociale problemen zoals armoede, misdaad, milieubescherming, gelijke rechten, publieke gezondheid en verbeterde opleiding. Mensen begonnen ervan uit te gaan dat bedrijven, aangezien die winst maken door gebruik te maken van de bronnen van een land, ook verplicht zijn om de samenleving van dat land te verbeteren.

Vooral in de "marketingdiscipline" – marketing en marketinggerelateerde activiteiten – wordt veel aandacht besteed aan zakenethiek (Malhotra en Miller, 1998). Dat is waarschijnlijk een gevolg van het feit dat marketing in het algemeen, en de koper-verkoperrelatie in het bijzonder, een discipline is waarbinnen zich veel ethische problemen voordoen (Vitell en Ho, 1997). De hoge doorzichtigheid van marketing is daar de meest voor de hand liggende oorzaak van. Marktonderzoek veronderstelt bijvoorbeeld een rechtstreeks contact met het publiek, omdat het meestal een deel van het publiek is dat de respondentengroep bij marktonderzoek vormt. Daardoor zijn marketeers en marketingonderzoekers gebonden aan ethische praktijken, want de percepties van het publiek bepalen hoe en zelfs óf een marktonderzoek kan worden voortgezet (Malhotra en Miller, 1998).

2. Het ethische beslissingsproces van producenten

A. Het ethische beslissingsproces: een filosofisch kader voor morele beslissingen

De eerste stap bij het analyseren van morele aangelegenheden is "het verzamelen van feiten". Dat is niet altijd gemakkelijk te realiseren. Sommige morele kwesties creëren een controverse, omdat onderzoekers het nalaten op zoek te gaan naar de feiten (Velasquez et al., 1999). Het genereren van feiten is op zichzelf onvoldoende, aangezien zij niet vertellen hoe het zou moeten zijn. Daarom zijn "waarden" een bijkomende vereiste bij het evalueren van een (on)ethisch onderwerp. In de filosofie bestaan er vijf verschillende inzichten met betrekking tot het behandelen van morele waarden (Velasquez, et al., 1999).

1. De utilitaristische benaderingswijze

Het utilitarisme werd al in de 19de eeuw toegepast door Bentham en Mill om de wetgevers te helpen bij het bepalen/evalueren van ethische aspecten van verschillende wetten. Ethische handelingen zijn volgens deze strekking die handelingen waarvan de gevolgen de grootste som van nuttigheden van alle individuen afzonderlijk in de samenleving opleveren.

Bij het bestuderen van een ethische zaak aan de hand van de utilitaristische benaderingswijze worden eerst alle mogelijke handelwijzen geïdentificeerd. Vervolgens wordt onderzocht wie er door elk van deze handelwijzen beïnvloed zal worden, en welke voor- of nadelen daaruit zullen resulteren. Ten slotte wordt de handelwijze die de meeste voordelen en de minste nadelen met zich meebrengt gekozen. De ethische actie is de actie die het "grootste nut" voor de samenleving oplevert.

2. De deontologische benadering

Deze benaderingswijze vindt men o.a. al terug bij 18de-eeuwse filosofen zoals Kant. Zij spitsten zich toe op het recht van elk individu om eigen keuzes te maken. Mensen zijn volgens hen geen objecten die gemanipuleerd mogen worden. Het is een aanval op de menselijke eer om ze te gebruiken op een manier waardoor ze zich niet vrij voelen om te kiezen. Naast dit basisrecht zijn er binnen deze benadering ook aangrenzende rechten: het recht op de waarheid, het recht op privacy, het recht om niet

gekwetst te worden (tenzij dat de keuze is) en het recht op wat overeengekomen is (nakoming van een gedane belofte). Ieder individu heeft het fundamentele recht om gerespecteerd en behandeld te worden als een vrij en rationeel persoon, in de mogelijkheid om zijn/haar eigen beslissingen te nemen. Bij het bestuderen van een zaak aan de hand van de "rechten"-benaderingswijze vraagt men zich af of de handelwijze de morele rechten van iedereen respecteert.

3. De billijkheidsbenadering

De basisbeginselen van deze benadering kan men terugvinden bij de Griekse filosoof Aristoteles: "Gelijken moeten gelijk behandeld worden en ongelijken ongelijk". De basisvraag bij deze benadering is: "Hoe fair is een actie?". Behandelt die iedereen op dezelfde wijze of toont ze vormen van voorkeur (het bevoordelen van sommigen zonder reden) of discriminatie (het zonder reden niet aan bod laten komen van sommige mensen)? De basis van dit principe is dus dat alle mensen op dezelfde manier behandeld moeten worden, tenzij er relevante morele verschillen tussen hen zijn.

4. De communitaristische benadering

Deze denkwijze is gebaseerd op Plato, Aristoteles en Cicero. Ze veronderstelt dat een samenleving "het goede" voor de individuen onvermijdelijk verbindt met "het goede" voor de maatschappij. De leden van de samenleving zijn met elkaar verbonden door gemeenschappelijke waarden en doelstellingen. Men neemt hierbij aan dat de regels van het sociale beleid, de instituties en de omgeving waar men afhankelijk van is, voordelig zijn voor iedereen. Voorbeelden van een gemeenschappelijk "goed" zijn de sociale zekerheid, veiligheid, vrede, een correct legaal systeem, een onvervuilde natuur. Rekening houdend met de individuele vrijheid om eigen doelstellingen te bereiken, is deze benadering ook gedefinieerd om de gemeenschappelijke doelen te erkennen. Ethisch is al wat het gemeenschappelijke "goed" dichterbij brengt.

5. De deugdzaamheidsbenadering

Deze benadering veronderstelt dat er bepaalde idealen zijn waar we naar streven en die de volledige ontwikkeling van onze humaniteit mogelijk maken. Deze idealen worden geïdentificeerd door een bedachtza-

me reflectie op welk soort mensen we potentieel kunnen zijn. "Deugden" (bijvoorbeeld eerlijkheid, moed, medeleven, vrijgevigheid, trouw, integriteit en zelfcontrole) kan men omschrijven als "gewoonten". Als iemand eenmaal volgens die gewoonten handelt, worden ze een eigenschap van die persoon. Iemand die deugden heeft ontwikkeld, zal zelfs op een natuurlijke manier handelen in overeenstemming met morele principes. De "deugdzame persoon" is de ethische persoon. Bij bestudering van een ethische zaak aan de hand van deze benaderingswijze moet men zich dus afvragen: "Welk soort persoon zou dit zijn?" "Zal de ontwikkeling van dit karakter de samenleving bevorderen?"

Deze vijf benaderingswijzen suggereren dat men zich, bij het oplossen van een morele kwestie, vijf vragen zou moeten stellen, namelijk:

1. Welke voordelen en welke nadelen zal elke mogelijke actieform veroorzaken, en welk alternatief zal leiden tot de beste algemene gevolgen?
2. Welke morele rechten hebben de betrokken partijen, en welke actieform respecteert deze rechten het best?
3. Welke actieform behandelt iedereen gelijk – behalve wanneer er een moreel rechtvaardige reden is om dat niet te doen – en heeft geen bevoordeling of discriminatie tot gevolg?
4. Welke actieform verbetert het gemeenschappelijke "goed"?
5. Welke actieform ontwikkelt de morele deugden?

Deze methode verschaft uiteraard geen automatische oplossing voor morele problemen, wel kan ze de belangrijkste ethische overwegingen helpen te identificeren.

B. Het ethische beslissingsproces: het meten van morele beslissingen

In de literatuur bestaan er verschillende multidimensionale schalen voor het meten van morele beslissingen. De belangrijkste basis voor verschillende van deze schalen is die van Reidenbach en Robin.

De meeste bedrijfsleiders hebben voor het behandelen van ethische problemen vuistregels ontwikkeld, die gebaseerd zijn op een van de onderstaande vijf basisfilosofieën (Reidenbach en Robin, 1988, 1990; Hansen, 1992):

1. Deontologie
Deontologie benadrukt de universele principes van juist en fout. De handelingen worden niet beoordeeld op hun gevolgen, maar op de

onderliggende motieven en het karakter van de persoon die een (on)ethische beslissing neemt. Het principe is altijd dat er gehandeld moet worden op die manier waarop iedereen in dezelfde situatie zou handelen.

2. Utilitarisme

Een actie is juist als ze leidt tot het grootste "goed" voor het grootste aantal mensen. (Een actie is "ethisch" als ze ten goede komt aan de langetermijnbelangen van de samenleving.)

3. Egoïsme

Een actie is ethisch als ze ten goede komt aan de langetermijnbelangen van het individu.

4. Relativisme

"Ethisch handelen" wordt volgens deze filosofie enkel en alleen bepaald door cultuur of individuen, en daardoor zijn er geen universele principes of ethische regels die voor iedereen toepasbaar zijn.

5. Billijkheid

Het basisprincipe van deze filosofie is de gelijke behandeling van gelijken. Dit kan inhouden dat ongelijken ongelijk behandeld dienen te worden. De nadruk ligt op eerlijkheid.

Reidenbach en Robin (1988) hebben getracht de relatie te vinden tussen de vijf bovengenoemde filosofische strekkingen en de manier waarop bedrijfsleiders ethische beslissingen nemen. De gebruikte multidimensionale schaal bestaat uit 29 items. De onderzoeksresultaten tonen aan dat individuen niet één van de morele filosofieën als criterium gebruiken bij het evalueren van de ethische inhoud van activiteiten, maar een combinatie van filosofieën. Bovendien ontdekten de onderzoekers dat individuen steeds op dezelfde criteriapatronen steunen bij het evalueren van verschillende scenario's.

In een vervolgstudie (Reidenbach en Robin, 1990) trachtten ze de originele ethische inventaris te distilleren in een verfijnde multidimensionale ethische schaal, bestaande uit 8 items. De schaal werd getest op 218 managers en aan de hand van een exploratieve factoranalyse vond men 3 factoren/dimensies:

1. brede-moraaldimensie: fair/niet fair; juist/niet juist; moreel correct/niet moreel correct; toelaatbaar/ontoelaatbaar voor mijn gezin.
2. relativistische dimensie: traditioneel aanvaardbaar/onaanvaardbaar; cultureel aanvaardbaar/onaanvaardbaar.
3. contractuele dimensie: breekt/breekt niet een onuitgesproken belofte; breekt/breekt niet een ongeschreven contract.

Deze drie positieve dimensies komen niet strikt overeen met de normatieve morele filosofieën, maar vervolgstudies tonen aan dat de multidimensionale ethische schaal wel degelijk betrouwbaar en toepasbaar is (Reidenbach et al., 1990; Henthorne et al., 1992).

In een onderzoek van Hansen (1992) wordt opnieuw de multidimensionale schaal van Reidenbach en Robin (1988) met 29 items getoetst voor 3 scenario's van ethisch handelen. Aan de hand van een exploratieve factoranalyse worden dit keer echter 4 dimensies (factoren) met in totaal 16 items gevonden. In deze 4 dimensies kan men, beter dan bij Reidenbach en Robin, de oorspronkelijke filosofieën terugvinden:

1. de brede-moraaldimensie (komt min of meer overeen met de rechtvaardigheids- en relativistische filosofie)
2. de deontologische dimensie
3. de sociale-contractdimensie
4. de teleologische dimensie (komt min of meer overeen met de oorspronkelijke egoïstische en utilitaristische filosofie).

De door Hansen (1992) gevonden factoren kan men ten dele terugvinden in *General Theory of Marketing Ethics*, ofwel het "GT-model" van Hunt en Vitell (1986). Daarin wordt beweerd dat individuen ethisch handelen beoordelen aan de hand van twee evaluaties, namelijk:

1. de deontologische evaluatie. Het individu evalueert de inherente juistheid of foutheid van de gedragsvormen die elk van de alternatieven met zich meebrengt.
2. de teleologische evaluatie – bedoeld wordt: "consequentialistische evaluatie". Het individu evalueert de gevolgen van de verscheidene (on)ethische alternatieven.

Het onderzoek van Hansen (1992) suggereert nu dat er een derde evaluatievorm is, namelijk de sociaal-contractuele evaluatie. Hierbij evalueert het individu of een van de alternatieven een ongeschreven contract of onuitgesproken belofte breekt.

Het grote verschil tussen Reidenbach en Robin (1988, 1990) en Hansen (1992) is het volgende. De eerstgenoemde auteurs concluderen dat er naast de "algemene moraalbasis" en de "sociaal-contractdimensie" nog één dimensie bestaat, de "relatieve dimensie". Hansen (1992) daarentegen constateert dat er nog twee extra dimensies zijn, de "deontologische" en de "teleologische" dimensie. Beide schalen hebben hun ver-

diensten, en zijn later empirisch onderzocht, maar ook bekritiseerd (Reidenbach en Robin, 1993; Reidenbach, Robin en Dawson, 1991).

Ook Cohen et al. (1993) herzien de studies over de multidimensionale schaal van Reidenbach en Robin (1988, 1990). Zij testen een gereduceerde versie van de multidimensionale schaal van 15 items (in plaats van 29 items, en bij 92 accountingstudenten in plaats van marketing executives). De voorgelegde scenario's bevatten zowel marketing- als accountingonderwerpen. Cohen et al. (1993) controleren vervolgens de antwoorden van de respondenten op de invloed van "sociaal wenselijke manier van antwoord geven". De onderzoeksresultaten tonen aan dat de schaal in het algemeen stand houdt bij "accounting"-studenten. Desalniettemin stellen de onderzoekers vast dat een extra utilitaire dimensie belangrijk is voor het ethische beslissingsproces van accounting-"academics", en waarschijnlijk ook voor andere bedrijfsdisciplines. Zo wordt bijvoorbeeld het kosten-batenprincipe zeer dikwijls gehanteerd. Tevens constateren Cohen et al. (1993) een tendens tot sociaal wenselijke antwoorden geven: daardoor hebben de respondenten de neiging zichzelf ethischer voor te stellen dan ze werkelijk zijn.

Ook Skipper en Hyman (1993) bekritisieren de multidimensionale schaal met 8 items van Reidenbach en Robin (1990). Hun belangrijkste punten van kritiek zijn de volgende:

1. Het is niet duidelijk wat de schaal nu precies meet. De schaal meet enerzijds opinies en percepties, maar anderzijds wordt de intensiteit niet weergegeven.
2. Individuen maken geen gebruik van deze 8 criteria bij het vormen van een ethische evaluatie (belangrijke items zoals promptheid zijn niet in de schaal opgenomen).

In een reactie op Skipper en Hyman (1993) stellen Reidenbach en Robin vast dat bijna elke schaal percepties meet en dat deze schaal ook niet is opgesteld om de intensiteit weer te geven. Het doel van de schaal bestaat erin de ethische evaluatiecriteria die individuen gebruiken bij het nemen van een ethische beslissing te ontdekken. Vervolgens repliceren Reidenbach en Robin dat er in geen enkele morele filosofische school gebruik wordt gemaakt van het item "promptheid", net zómin als van andere factoren, zoals "de morele staat" waarin het individu zich op het moment van beslissing bevindt of "het aantal dagen dat het geregend heeft vóór de dag van de beslissing".

3. Factoren voor het verklaren van morele beslissingen

In de literatuur bestaan er verschillende modellen die een significante bijdrage hebben geleverd aan het ontwikkelen van een ruimer kader om zakelijk ethisch gedrag te begrijpen en te verklaren. In de onderstaande tekst wordt een overzicht van de verschillende modellen gegeven.

In het model van Ferrell en Gresham (1985) worden drie componenten gebruikt om te verklaren hoe het ethisch gedrag van de beslisser wordt beïnvloed:

1. individuele factoren: kennis, waarden, overtuigingen, attitudes en intenties;
2. ondernemingsfactoren: differentiële associatie en rolpatroonconfiguratie (zie verder);
3. opportuniteitsfactoren: professionele codes, bedrijfsbeleid en beloning/straf.

De rol die de individuele factoren spelen bij het beslissingsproces zijn volgens Ferrell en Gresham (1985) niet van belang.

In het model van Trevino (1986) wordt het ethische beslissingsproces in ondernemingen onderzocht vanuit het interactieperspectief tussen persoon en situatie. Het model is gebaseerd op drie componenten:

1. de verschillende stappen in de cognitieve moraalontwikkeling (CMO van Kohlberg, een theorie vanuit de psychologie, zie verder).
2. de component die de situatiemoderators beschrijft: de onmiddellijke jobcontext, de organisatiecultuur, werkkarakteristieken, en
3. de component die de individuele moderators opsomt: egosterkte, veldafhankelijkheid, locus van controle.

Het model van Bommer et al. (1987) kan gezien worden als een eerste poging in de literatuur om de verschillende factoren die de ethische beslissingen van managers beïnvloeden, te identificeren en te relateren. In het model worden zes categorieën van verklarende factoren beschreven: sociaal, wettelijk, werk, professioneel, persoonlijke omgeving en individuele kenmerken. De relaties tussen elke omgevingsfactor en het beslissingsproces verlopen in twee richtingen en elke categorie kan een aantal elementen bevatten.

In het model van Hunt en Vitell (1986) worden twee basistypes van ethische filosofieën geïncorporeerd: "deontologie" en "teleologie". Ethisch

gedrag wordt dan ook verklaard door een sequentie ethische beoordeling-intenties-gedrag: beslissingalternatieven worden geëvalueerd vanuit het filosofische-theorieënperspectief van de beslissingnemer. De bekomen evaluaties beïnvloeden de handelsintenties, die op hun beurt dan weer het uiteindelijke gedrag beïnvloeden.

Het model van Mayo en Marks (1990) test het model van Hunt en Vitell door de deontologische evaluatie van elk mogelijk alternatief van de beslissingnemer te meten. Aan de respondenten werd gevraagd om – rekening houdend met hun eigen normen en waarden – elk alternatief te evalueren naargelang zij het “goed” of “fout” vonden. De teleologische evaluatie werd gemeten door – rekening houdend met de wenselijkheid van de gevolgen en de belangrijkheid van elke partij – de alternatieven te evalueren in termen van “hoe ethisch ‘goed’ of ‘slecht’ je het ziet”. De onderzoeksresultaten van Mayo en Marks (1990) tonen aan dat beide evaluaties (de deontologische en de teleologische) significante voorspelers zijn van de ethische beoordeling.

Men kan zich echter afvragen of respondenten een duidelijk onderscheid kunnen maken tussen wat “goed” is (gebaseerd op normen en waarden – “deontologische evaluatie”) en wat ethisch is (gebaseerd op de gevolgen- en waardebeoordeling). Hetzelfde geldt voor het onderscheid tussen wat “goed” (teleologische evaluatie) en wat ethisch is.

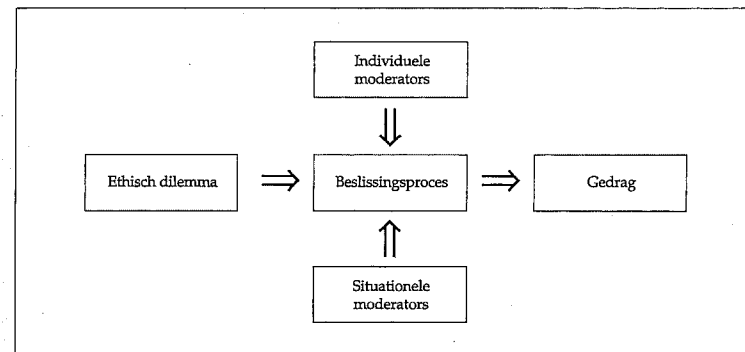
In een model van Jones (1991) wordt de morele intensiteit van ethisch handelen van respondenten getoetst. Dit model is gebaseerd op de modellen van Ferrell en Gresham (1985), Hunt en Vitell (1986) en Trevino (1986). Jones (1991) gaat ervan uit dat iemands perceptie, evaluatie en reactie betreffende een morele zaak afkomstig is van de karakteristieken van de zaak zelf. Het model veronderstelt dat de morele intensiteit varieert naar gelang van het onderwerp en dat het individu zich op ethisch vlak aanpast aan de gegeven omstandigheden. De morele intensiteit is volgens Jones (1991) een multidimensionale constructie, die bestaat uit verscheidene elementen, zoals:

- Sociale consensus: de mate waarin de meeste mensen overeenkomen dat een bepaalde daad “goed” of “slecht” is.
- Waarschijnlijkheid van de gevolgen.
- Persoonlijke betrokkenheid: het gevoel van nabijheid (sociaal, cultureel, psychologisch of fysiek) voor de bevoordeelden of benadeelden van de (on)ethische daad.
- Tijdelijke dringendheid.

- Grootte (omvang) van de gevolgen: de orde van grootte van schade of voordeel voor anderen als gevolg van de (on)ethische beslissing.
- Concentratie (opeenhoping) van de gevolgen

In de studie van Brady en Hatch (1992) worden vier eerder beschreven modellen (Ferrell en Gresham, 1985; Hunt en Vitell, 1986; Trevino 1986; Bommer et al., 1987) met elkaar vergeleken en wordt getracht de inzichten uit de “modellen” met elkaar te contrasteren om verwarring tegen te gaan. Brady en Hatch (1992) concluderen dat de vier causale modellen dezelfde basis hebben: allemaal definiëren ze (on)ethisch gedrag als het resultaat van drie krachten, namelijk het beslissingsproces, het individu en de situationele context. In figuur 1 wordt dit schematisch weergegeven.

Figuur 1. (On)ethisch gedrag volgens Brady en Hatch (1992).



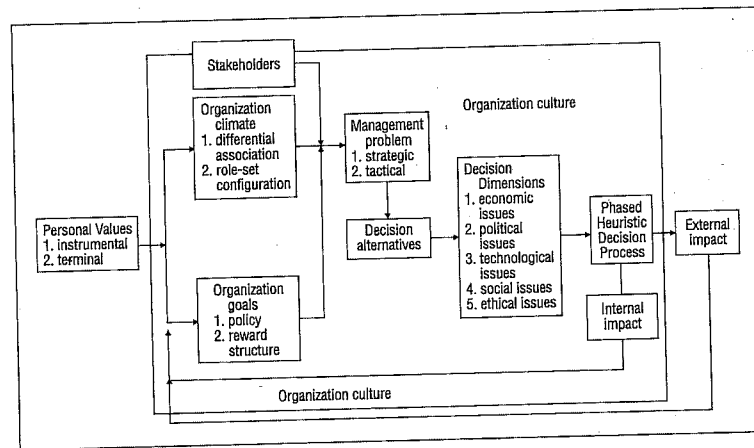
Dit schematische model bevat minstens drie gebreken:

1. Het lost geen problemen op.
2. Het kan verwarring veroorzaken over de aard van causale verbanden onder de moderators. Het is immers zo dat bijv. de omgeving haar invloed niet beperkt tot het beslissingsmoment. De omgeving is altijd aanwezig: ze heeft dus ook al vóór de beslissing invloed op de situationele factoren en na de beslissing beïnvloedt ze nog de overgang van beslissing naar gedrag.
3. Het lijkt op een empirisch dogma: het is vooral geïnteresseerd in het verhogen van de verklaringskracht en de voorspelbaarheid door de aggregatie van modererende factoren.

Voor de bovenstaande modellen geldt dat er niet of weinig rekening gehouden wordt met:

1. de persoonlijke waarden van de beslissingnemer
 2. het proces waardoor iemand tot een uiteindelijke beslissing komt.
- Fritzsche (1991) tracht met deze tekortkomingen rekening te houden door in zijn model niet alleen de ethische beslissingen te begrijpen, maar ook na te gaan wat de rol van ethiek is in het (dagelijkse) beslissingsproces. Ethiek wordt in het model van Fritzsche (1991) gezien als een van de vele dimensies van het beslissingsproces, en deze dimensie is niet aanwezig wanneer er geen morele zaak geassocieerd wordt met de beslissing. Figuur 2 geeft het model van Fritzsche (1991) weer.

Figuur 2. De rol van ethiek in de beslissingsprocedure volgens Fritzsche (1991).



Fritzsche is van mening dat het model toepasbaar is op verschillende ondernemingsdisciplines (marketing, financiering enz.), aangezien het onderliggende beslissingsproces telkens gelijk blijft.

In de onderstaande tekst worden de verschillende concepten van het ethische beslissingsmodel van Fritzsche (1991), de persoonlijke en professionele waarden en kenmerken, afzonderlijk besproken.

4. Factoren die het ethische beslissingsproces kunnen beïnvloeden

A. Persoonlijke en professionele waarden en kenmerken

"Persoonlijke waarden" zijn waarden die door de beslissingnemer gehanteerd worden; deze worden gevormd en aangepast gedurende het leven. Persoonlijke ethische waarden zijn de beschrijvende overtuigingen van wat "goed" of "fout" is. In het model van Fritzsche (1991) is de initiële invloed op de beslissing afkomstig van de persoonlijke waarden van de beslissingnemer, waarbij de waarden opgesplitst kunnen worden in twee groepen:

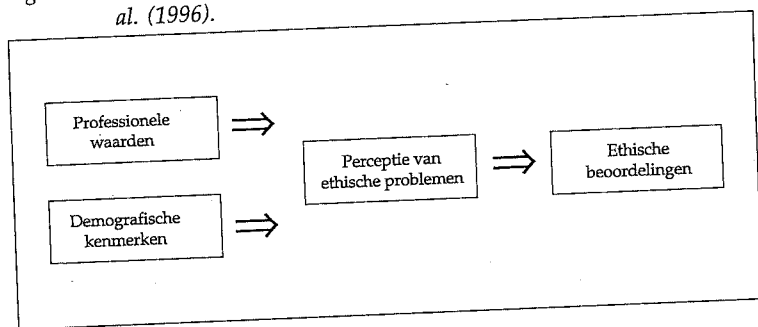
1. Terminale waarden, dat zijn overtuigingen of opvattingen over de uiteindelijke, "terminale" doelen van het bestaan (bijv. een comfortabel leven).
2. Instrumentele waarden, dat zijn overtuigingen of opvattingen over de gewenste gedragswijze die instrumenteel is voor het bereiken van de bovengenoemde uiteindelijke doelen (bijv. ambitieus zijn, hard werken).

De persoonlijke waarden van de beslissingnemer vormen de fundamenten voor ethische beslissingen in het private leven (Rokeach, 1973). In het professionele leven worden deze persoonlijke waarden echter beïnvloed door krachten in de ondernemingsstructuur, waardoor de rol van de persoonlijke waarden in het beslissingsproces kan veranderen. Men kan dus eigenlijk een onderscheid maken tussen "private ethiek" en "publieke ethiek".

Singhapakdi et al. (1996) onderzochten in hun studie de relatieve invloed van professionele waarden en demografische kenmerken (geslacht en leeftijd) op de ethische percepties van marketeers. Professionele waarden zou men kunnen definiëren als de waarden die gerelateerd zijn aan iemands professionele manier van handelen en die gedeeld worden door de leden van een bepaald beroep. Naast deze kenmerken hebben Singhapakdi et al. ook de relatie tussen ethische percepties en ethische beoordeling geanalyseerd. In figuur 3 wordt het conceptuele model weergegeven.

De onderzoeksresultaten van Singhapakdi et al. (1996) tonen aan dat demografische factoren ondergeschikt zijn aan professionele waarden. De

Figuur 3. Conceptueel model van ethische beoordeling volgens Singhapakdi et al. (1996).



belangrijkheid van de professionele omgeving als een factor in het ethische beslissingsproces werd reeds door andere theoretische ethici erkend. Ferrell en Gresham (1985) incorporeerden professionele codes als een deel van de opportuiniteitsfactoren die het ethische beslissingsproces beïnvloeden. Hunt en Vitell (1993) duiden op hun beurt in een herziening van hun studie (Hunt en Vitell, 1986) de professionele omgeving (informele normen, formele codes enz.) aan als de belangrijkste onderliggende factor bij het nemen van (on)ethische beslissingen. In een eerdere studie van Singhapakdi en Vitell (1993) naar de invloed van zowel persoonlijke als professionele waarden op het ethische beslissingsproces, blijkt dat de invloed van de professionele waarden zouden zich dikwijls te ver van de ethische situatie bevinden. Wel sluiten de onderzoekers niet uit dat de persoonlijke waarden de professionele waarden beïnvloeden, vooraleer zij dan weer op hun beurt een impact hebben op de beslissing. Onrechtstreeks hebben de persoonlijke waarden dan toch nog hun invloed op de beslissing.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat er een positieve relatie bestaat tussen de professionele waarden en de percepties van ethische problemen. De perceptie van een ethisch probleem kan dus gedeeltelijk verklaard worden door de professionele waarden van het betrokken individu. De resultaten tonen verder aan dat de ethische beoordeling gedeeltelijk verklaard kan worden aan de hand van de percepties van ethische problemen. Dit betekent dat een respondent die een situatie erkent als ethisch geladen, de neiging zal hebben niet akkoord te gaan met een onethische actie.

Managers kunnen op basis van deze onderzoeksresultaten besluiten om professionele normen/codes op te stellen om de leden van de onderneming te leiden. Deze normen/codes blijken immers een belangrijke factor te zijn bij het nemen van beslissingen. Tevens zouden ondernemingen ethische training moeten organiseren voor hun werknemers om hen gevoelig te maken voor potentiële ethische problemen. De ethische perceptie blijkt immers een belangrijke determinant te zijn voor de uiteindelijke ethische beoordeling.

1. Persoonlijke morele ontwikkeling

Fraedrich et al. (1994) suggereren dat bij verschillende modellen (o.a. Ferrell en Gresham, 1985; Hunt en Vitell, 1986; Trevino, 1986; Fritzsche, 1991) het cognitieve morele proces een sleutelement is binnen de context van ethische beslissingen in de bedrijfswereld. Zij stellen dan ook dat de "Cognitieve Morele Ontwikkelingstheorie" (CMO) uit de psychologische discipline nuttig kan zijn bij het begrijpen van het ethische beslissingsproces. De CMO (oorspronkelijk opgesteld door Kohlberg, 1969) beschrijft de ontwikkeling van morele beoordeling aan de hand van zes fasen. Individuen worden verondersteld deze stappen sequentieel te doorlopen om zo de morele verplichtingen beter te verstaan. Zodoende vertonen mensen in fase zes de kunde om effectiever morele dilemma's te beredeneren dan mensen uit fase vijf. Men neemt immers telkens de verrijking uit een vorige fase mee naar de volgende fase.

De zes stappen bestaan uit drie niveaus, die elk op hun beurt onderverdeeld zijn in twee fasen:

1. Het preconventionele niveau: individuen zien het dilemma in termen van beloningen en straffen.
2. Het conventionele niveau: individuen verplaatsen hun belangstelling naar hun directe familie of sociale organisaties. De morele beslissing wordt genomen aan de hand van "Wat zou de familie, ... ervan zeggen?"
3. Het postconventionele niveau: hierbij kijken de individuen nog verder dan de acceptatie van hun directe omgeving. De ethische beslissing wordt gebaseerd op de "morele verplichting" aan de maatschappij.

Kohlbergh (1969) heeft in zijn studie gebruikgemaakt van diepte-interviews om te analyseren in welk stadium de respondenten zich bevinden. Aangezien deze methode als gecompliceerd en langdurig wordt be-

schouwd, creëerde Rest (1979) de "Defining Issues Test" (DIT). Bij deze methode lezen de respondenten verschillende scenario's die een ethisch dilemma bevatten; ze evalueren de belangrijkheid van onderwerpen om zo een geschikt gedrag te bepalen voor het dilemma en ze rangschikken de vier belangrijkste onderwerpen om het correcte gedrag te kennen. Op basis van hun rangschikking kan men het niveau van morele ontwikkeling van het individu nagaan.

Een belangrijke beperking van dit model is de veronderstelling dat er één juiste en absolute morele waarheid is (fase 6), en dat mensen die zich in dezelfde fase bevinden tot dezelfde ethische beslissingen zouden moeten komen. Tevens zijn vele psychologen van mening dat de menselijke ontwikkeling niet fasegewijs verloopt (Fraedrich et al., 1994).

2. Invloed van contextuele factoren op het beslissingsproces

Contextuele omstandigheden kunnen het ethische beslissingsproces beïnvloeden, waardoor bijv. "goede" mensen toch tot onethische beslissingen komen. Mogelijke oorzaken van het voorkomen van onethisch gedrag zijn (Kellaris et al., 1996):

1. Cognitieve overwegingen over de ethische kant van de zaak die voortaan aan het onethische gedrag.
2. Overwegingen van de ethische implicaties; men kiest er bewust voor om zich onethisch te gedragen.
3. Overwegingen van de ethische implicaties leiden tot een vertekende beoordeling, waardoor men voor onethisch gedrag kiest.

Kellaris et al. (1996) hebben ethisch gedrag onderzocht in het licht van deze laatstgenoemde mogelijke oorzaak van onethisch gedrag. Hun onderzoeksresultaten tonen aan dat een (on)ethisch scenario als meer ethisch wordt beschouwd door mensen die voordien beschrijvingen van onethische praktijken te verwerken hebben gekregen. Hetzelfde scenario wordt als minder ethisch beschouwd door mensen die daarvoor beschrijvingen van ethische praktijken zagen. De onderzoeksresultaten van Kellaris et al. (1996) tonen bovendien aan dat respondenten met een hoge score op de schaal van "Need for Cognition" (NfC) eerder geneigd zijn toe te geven aan dit contrasterende effect.

Ook Hunt en Jennings (1997) wijzen op het vervormingsgevaar van resultaten wanneer men geen rekening houdt met contextuele/situationele factoren. Volgens hen zou het dan ook interessant zijn om een combi-

natie te maken van verscheidene factoren voor het bepalen van de determinanten van het ethische beslissingsproces.

3. Ethische gevoeligheid

Sparks en Hunt (1998) stellen vast dat geen enkel empirisch onderzoek zich heeft geconcentreerd op de (h)erkenning ("*recognition*") van het ethische beslissingsproces, terwijl deze factor gemeenschappelijk is aan de meeste theorieën van ethische beslissingen over marketing (Ferrell en Gresham, 1985; Hunt en Vitell, 1986), management (Jones, 1991; Trevino, 1986) en sociale psychologie. Elk van de tot nu opgesomde theorieën gaat er immers van uit dat de extensieve cognitieve overwegingen die plaatsvinden in het ethische beslissingsproces juist beginnen met de (h)erkenning van een ethische zaak, een ethisch probleem of een ethisch dilemma.

Sparks en Hunt (1998) vragen zich af waarom sommige mensen wel een ethische zaak (h)erkennen in een beslissingssituatie, en andere niet. Hunt en Vitell (1992) opperden als eersten dat de (h)erkenning van een potentieel ethische inhoud een functie is van de ethische gevoeligheid van een individu. Deze ethische gevoeligheid wordt beschreven als "een persoonlijk kenmerk dat mensen de mogelijkheid geeft de aanwezigheid van een ethische zaak te (h)erkennen". Hunt en Vitell (1992) zien het (h)erkennen van een ethische zaak in een beslissingsproces als een noodzakelijke voorloper om het conflict dat een ethisch probleem vormt te kunnen waarnemen. Het is pas wanneer men een ethisch probleem ziet, dat het proces voor het nemen van ethische beslissingen op gang komt.

Ethische gevoeligheid betreft echter niet alleen het (h)erkennen van een ethische zaak, maar ook het belang dat men eraan hecht. Een individu zou immers niet de verschillende stadia van het ethische beslissingsproces doorlopen, indien hij/zij geen belang hechtte aan dat onderwerp, want het beslissingsproces vergt een grote betrokkenheid en inzet. Er zijn echter drie opmerkingen betreffende het begrip "ethische gevoeligheid" waarmee rekening moet worden gehouden (Sparks en Hunt, 1998):

1. "Ethisch gevoelig zijn" betekent nog niet "ethisch zijn": het is niet omdat een individu meer ethisch gevoelig is dat hij/zij ook daadwerkelijk ethischer is. Iemand kan zich immers perfect bewust zijn van zijn onethisch gedrag.

2. Degenen die zich onbewust zijn van het feit dat sommige van hun beslissingen een ethische inhoud hebben, zouden zich mogelijk anders gedragen als die inhoud aan hen bekend werd gemaakt.
3. Ethische gevoeligheid is contextspecifiek.

In het onderzoek van Sparks en Hunt (1998) zijn zeven hypothesen met betrekking tot ethische gevoeligheid empirisch onderzocht. Daarbij zijn de onderzoekers tot de volgende conclusies gekomen:

- Mensen die meer ervaring (en/of opleiding) hebben gehad in het vakgebied marktonderzoek, zullen een grotere ethische gevoeligheid hebben dan degenen die nog niet zoveel te maken hadden met marktonderzoek. Dit zou kunnen suggereren dat ethische gevoeligheid aangeleerd is.
- Ondernemingssocialisatie (d.w.z. het proces waarbij een persoon de waarden, normen en gedragingen van een bedrijf leert en waardoor hij/zij kan functioneren als een lid van die onderneming) is positief gerelateerd aan de ethische gevoeligheid van marktonderzoekers, waardoor men opnieuw kan suggereren dat ethische gevoeligheid aangeleerd is.
- Professionele socialisatie (d.w.z. de mate waarin leden de normen en waarden van hun beroep leren) is niet positief gerelateerd aan de ethische gevoeligheid van marktonderzoekers. Er bestaat dus geen significante relatie tussen ethische gevoeligheid en professionele socialisatie. Volgens Sparks en Hunt (1998) ontbreken in het vakgebied marktonderzoek waarschijnlijk de formele en informele professionele structuren die wel aanwezig zijn bij beroepscategorieën zoals rechters en artsen, omdat het een relatief jong vakgebied is. In traditionele beroepen worden de leden dikwijls gecertificeerd, en daardoor worden ethische normen sneller aangeleerd.
- Het cognitief overnemen van percepties van anderen ("perspective taking") is positief gerelateerd aan de ethische gevoeligheid van marktonderzoekers. Omdat ethische overtredingen dikwijls schade berokkenen aan een derde, zouden de bekwaamheid en de wil om cognitief de perceptie van anderen te veronderstellen, de (h)erkenning van daden die anderen benadelen vergemakkelijken.
- Het affectief overnemen van emoties van anderen ("emotional contagion") is niet positief gerelateerd aan de ethische gevoeligheid van marktonderzoekers.
- Het verwerpen van absolute morele regels om gedrag te begeleiden (relativisme) is negatief gerelateerd aan de ethische gevoeligheid van marktonderzoekers. Aangezien relativisten geneigd zijn te geloven

dat het gebruik van morele codes (om beoordelingen over het gedrag van anderen aan te nemen) vol zit met onoverkomelijke moeilijkheden, zijn ze minder geneigd om inbreuken van professionele ethiek op te merken. Dit onderzoek van Sparks en Hunt bevestigt deze zesde hypothese.

- De formele training in ethiek is positief gerelateerd aan de ethische gevoeligheid van marktonderzoekers. Formele trainingsprogramma's in ethiek benadrukken dikwijls het belang van het leren van de ethische normen die toepasbaar zijn op specifieke professionele situaties. Het lijkt daarom logisch te veronderstellen dat het ondergaan van dit soort trainingen de ethische gevoeligheid verhoogt. De studie van Sparks en Hunt (1998) leidt echter tot een heel ander besluit: er is een negatieve relatie tussen ethische gevoeligheid en formele training. De hypothese klopt dus niet. Een mogelijke verklaring voor deze onverwachte relatie is dat dit soort trainingen niet het geloof in het bestaan van het morele "juist" en "fout" versterkt, maar enkel de relativistische standpunten.

B. Organisatiecultuur en -structuur

De organisatiecultuur kan men volgens Fritzsche (1991) beschouwen als de gemeenschappelijke verzameling van uitgangspunten, overtuigingen en waarden die in de onderneming ontwikkeld zijn met als doel te kunnen omgaan met de externe en interne omgeving. Deze uitgangspunten worden aan alle nieuwkomers in het bedrijf doorgegeven om hun handelingen te leiden, rekening houdend met de omgeving. De organisatiecultuur kan dan ook een sterke invloed uitoefenen op de gedachten en daden van de beslissingnemer en kan als gids dienen bij het bepalen van aangepast gedrag.

Hieronder beschrijven we een aantal specifieke aspecten van de organisatiecultuur.

1. Het organisatieklimaat (de werksfeer): een gedeelde en langdurige perceptie van de psychologisch belangrijke aspecten van de werkomgeving. De relatie tussen de beslissingnemer enerzijds en zijn baas en omgeving anderzijds kan de ethische dimensie van een beslissing beïnvloeden. Mogelijke beïnvloeding kan men indelen naar:
 - differentiële associatie, d.i. de mate waarin leden van een organisatie zich met elkaar associëren. Het gedrag van mensen uit de omgeving kan het eigen gedrag beïnvloeden.

- rolopstellingsconfiguratie: de verschillende posities (rollen) die worden ingenomen in een bedrijf zijn van belang bij het beslissingsproces. Studies tonen aan dat, hoe groter de afstand tussen de verschillende posities is, hoe minder invloed de posities op elkaar hebben.
2. De organisatiedoelstellingen: deze dienen om het gewenste eindstadium van de onderneming te bereiken. De meest voorkomende doelstellingen zijn organisatie-efficiëntie, hoge productiviteit, winstmaximalisatie, effectiviteit, organisatiereputatie en moraal. Ofschoon organisatiedoelstellingen misschien onbelangrijk lijken bij het ethische beslissingsproces, kunnen zij zeker invloed uitoefenen op:
 - het beleid: bepaalde types van ondernemingsbeleid kunnen het ethische gedrag van managers significant beïnvloeden. Het beleid kan de vorm aannemen van codes en/of een vaststaand operationeel beleid door het topmanagement en het bevordert vaak het referentiekader voor ethisch gedrag.
 - de beloningsstructuur: als er een beloning volgt na het plegen van onethisch gedrag, is de kans groot dat het gedrag zich herhaalt. Een dreiging van straf kan dit effect grotendeels tegenwerken. Men kan verwachten dat het effect van de beloning of straf afhankelijk is van de omvang en de kans dat ze ook werkelijk uitgevoerd wordt.
 3. De "stakeholders" of belanghebbenden: ook zij bepalen het ondernemingsklimaat. De werkomgeving beperkt zich immers niet tot mensen in de onderneming. Fritzsche (1991) is van mening dat aandeelhouders, publieke belangengroepen, werknemers, concurrenten, leveranciers enz. invloed uitoefenen op de beslissingnemer en dus ook op het ethische beslissingsproces. De invloed van de levenspartner is hierbij evenmin te verwaarlozen. Ook Vitell en Singhapakdi (1991) hebben de belangrijkheid van stakeholders onderzocht. Hun onderzoekresultaten tonen aan dat marketeers geneigd zijn beïnvloed te worden door een ethische code naargelang ze hun eigen belangrijkheid evalueren, de belangrijkheid van de onderneming en die van de klanten, maar *niet* die van de "peers" (collega's). We moeten daarbij opmerken dat Vitell en Singhapakdi in hun onderzoek geen rekening hebben gehouden met overige stakeholders zoals familie, leveranciers en de samenleving.
 4. Managementproblemen. Deze kan men indelen naar gelang van de beslissingnemer: "tactische beslissingen" worden in het algemeen meer genomen door managers van een lager niveau, terwijl "strate-

gische beslissingen" meer genomen worden door topmanagers. Hoewel onethische beslissingen resulteren in hetzelfde gedrag, zijn de onethische strategische beslissingen het schadelijkst. Strategische beslissingen geven immers een aanloop tot een hele reeks toekomstige tactische beslissingen. Tevens geldt dat de beslissingnemers bij strategische onethische beslissingen het sein geven dat onethisch gedrag getolereerd wordt.

5. Beslissingsalternatieven: na het erkennen van een managementprobleem zal men met een verzameling van beslissingsalternatieven komen. De inhoud van deze verzameling geeft de persoonlijke waarden van de beslissingnemer weer, de organisatiecultuur en de invloed van de relevante stakeholders.
6. Beslissingsdimensies: in deze fase wordt elk alternatief geëvalueerd aan de hand van de volgende criteria/dimensies:
 - economisch criterium: lange- en kortetermijnwinst zijn vooral voor commerciële ondernemingen van groot belang. In het algemeen kan men stellen dat langetermijncriteria tot ethischer gedrag leiden dan kortetermijncriteria.
 - politiek criterium: relevante politieke overwegingen van zowel binnen als buiten de onderneming. Interne politieke overwegingen kunnen invloed uitoefenen op het beslissingsalternatief van bijvoorbeeld de toekomst van de beslissingnemer in het bedrijf (bijv. verandering van beslissingsmacht). Externe politieke overwegingen kunnen betrekking hebben op de relatie van de beslissing met het huidige publieke beleid, de politieke macht en de onderhandelingsmogelijkheden van de onderneming ten aanzien van het toekomstige publieke beleid en de stakeholders.
 - technologisch criterium: dit criterium heeft betrekking op de grenzen van wat op het moment zelf en in de toekomst technologisch mogelijk is.
 - sociaal criterium: de potentiële impact op de lokale samenleving en op de maatschappij als geheel, en de reactie van beide groepen op de genomen beslissingen.
 - ethisch criterium: de morele standaarden – morele normen (types van gedrag eisen, toelaten of weigeren) en morele principes (privé- en publiek gedrag evalueren) – van de beslissingnemer bepalen wat hij als "goed" en "slecht" beschouwt. Een beslissing bevat een morele component wanneer men zich de vraag stelt of een beslissingsalternatief een morele standaard negeert.

7. Heuristisch beslissingsproces. Deze fase bestaat uit een economische en een ethische conjunctieve regel, die een minimaal afbreekpunt specificieert voor elk van de verschillende beslissingsdimensies. Beslissingsalternatieven die deze fase overleven, worden in een tweede fase onderworpen aan een lineaire heuristiek, die de totale waarde van elk alternatief meet, namelijk:

$$V_j = \sum_{ij} w_i b_{ij}$$

waarbij:

V_j = de totale waarde van een beslissingsalternatief j .

w_i = het gewicht toegekend aan beslissingsdimensie i .

b_{ij} = het voordeel toegekend aan een beslissingsdimensie i voor een beslissingsalternatief j .

De beslissingsnemer zal trachten het alternatief met de hoogste V_j -waarde te selecteren (Fritzsche, 1991). Hierbij kunnen de voordelen van een alternatief op de overige dimensies zo groot zijn dat zij de nadelen van dat alternatief op één dimensie (bijv. de ethische dimensie) tenietdoen, waardoor onethisch gedrag mogelijk is.

1. Invloed van organisatiecultuur en -structuur op het ethische beslissingsproces

De organisatiecultuur is van groot belang bij de instandhouding van ondernemingsnormen, waaronder de normen voor ethisch gedrag (Gottlieb en Sanzgiri, 1996). Een ondernemingscultuur verschaft het grootste deel van de tijd een systeem van regels of normen die het individuele gedrag begeleiden binnen de ondernemingssetting. Een ondernemingscultuur bevat onder andere de basis van ethische veronderstellingen betreffende wat juist, correct en eerlijk is. Deze ethische veronderstellingen begeleiden, samen met andere veronderstellingen van de onderneming, de beslissingsprocessen in de onderneming. Ze worden over het algemeen enkel ter discussie gesteld of veranderd in tijden van ondernemingscrisis.

Hunt et al. hebben al in 1989 het belang van de organisatiecultuur onderzocht. Zij analyseren de percepties die de werknemers hebben over de ethische waarden van de onderneming. De onderzoeksresultaten tonen aan dat er een positieve relatie bestaat tussen de ethische waarden van de onderneming en de geëngageerdheid van het individu ten opzichte van de onderneming.

Ferrell en Skinner (1988) hebben in hun onderzoek getracht de invloed van ondernemingsbureaucratie – d.w.z. formalisering, centralisatie en controle – op het ethische beslissingsproces na te gaan. Zij tonen aan dat controle een kleine invloed heeft op het ethische gedrag. Formalisering en – in sommige gevallen ook – centralisatie lijken te leiden tot hogere percepties van ethisch gedrag.

Gottlieb en Sanzgiri (1996) bespreken in hun studie ondernemingsleiderschap en de rol van de leider bij het vaststellen van ethische normen en waarden in de organisatiecultuur. Kelly (1989) kwam in zijn onderzoek immers al tot de vaststelling dat meer dan 75% van de werknemers uit belangrijke ondernemingen in de Verenigde Staten van oordeel zijn dat de leiders/managers de meest significante rol spelen bij het ontwikkelen van ethische standaarden in de onderneming. Verder concludeerden Akaah en Riordan (1990) dat ethische handelingen van het topmanagement leiden tot minder onethische praktijken bij de werknemers.

Uit een literatuurstudie van Gottlieb en Sanzgiri (1996) blijkt dat de literatuur een onderscheid maakt tussen transformationele leiders en transactionele leiders. Transformationele leiders fungeren als gids bij verandering; transactionele leiders zijn vooral bezig met het onderhouden van de bestaande cultuur in de onderneming. In bijna alle studies gaat de meeste aandacht naar de transformationele leiders. Zij blijken immers hogere niveaus van ondernemingsprestaties te bereiken, doordat ze de basisveronderstellingen van de onderneming ter discussie blijven stellen. Ze creëren tevens een gevoel van teamwork en betrokkenheid, waardoor ze het voordeel van groepsprocessen hebben en een nieuwe normzetting op groepsniveau bereiken. Deze leiders hebben daarom ook een hoog potentieel om ethische normen en ethische beslissingen in de onderneming te beïnvloeden. Natuurlijk zijn er nog verscheidene andere factoren (bijv. economische stabiliteit, winstgevendheid) die ertoe kunnen leiden dat ethiek geen prioriteit vormt voor een onderneming.

In de literatuur wordt ook wel gesproken over een wisselwerking tussen leiderschap en cultuur. Er zouden tijden zijn waarin leiderschap de dominante factor is bij het beïnvloeden van culturele vorming en verandering, en andere tijden waarin de ondernemingscultuur dan weer een dominerende invloed heeft (Gottlieb en Sanzgiri, 1996). Ondernemingen die tevreden zijn met hun huidige ethische uitgangspunten, zouden veeleer geneigd zijn een transactionele leider aan te trekken, terwijl ondernemingen waarvan de cultuur en de ethische uitgangspunten dis-

functioneel blijken, veeleer zullen zoeken naar transformationele leiders die de cultuur kunnen veranderen.

2. Interculturele vergelijkingen voor het ethische beslissingsproces

In een studie van Nakano (1997) wordt onderzocht in welke mate Japanse managers verschillen van Amerikaanse wat betreft het ethische beslissingsproces. De resultaten tonen aan dat zakenethiek in Japan niet significant verschilt van Amerika inzake ondernemingsverantwoordelijkheid, onethische industriële praktijken en ethische standaarden. Er zijn echter wel twee significante verschillen. Ten eerste zijn Japanse managers meer situationeel in hun ethische oriëntatie dan Amerikaanse managers. Met andere woorden: zij laten hun mening over een (on)ethische praktijk dikwijls afhangen van de situatie. Ten tweede blijkt dat het door de onderneming gevoerde beleid inzake ethiek de belangrijkste factor is bij de beïnvloeding van de ethische beslissingen van Japanse managers. De Amerikaanse managers laten hun beslissing veeleer afhangen van hun persoonlijke ethische gedragscode. Tevens merkt Nakano (1997) op dat Japanse ondernemingen nog een groot tekort aan geïnstitutionaliseerde ethiek hebben.

Een interculturele studie van Davis et al. (1998) in Centraal- en Oost-Europese landen, Indonesië en de Verenigde Staten analyseert de invloed op "ethische zaken" van de sociale consensus (laag-hoog), de omvang van de gevolgen (laag-hoog) en de persoonlijke betrokkenheid (dichtbij-veraf).

De resultaten van dit onderzoek leidden tot drie belangrijke bevindingen:

1. De sociale consensus heeft het grootste potentiële effect op beoordelingen van moraliteit.
2. Sociaal-culturele verschillen spelen een rol, in die zin dat de nadruk op bepaalde ethische zaken varieert naar gelang van de culturele afkomst.
3. Individuele verschillen in persoonlijke ethische ideologie zijn significant gerelateerd aan morele beoordelingen (zelfs wanneer de aard van het ethische onderwerp en de sociaal-culturele achtergrond constant worden gehouden).

3. Morele ontwikkeling van een onderneming

In het algemeen wordt verondersteld dat men het ethische gedrag van ondernemingen beter kan verstaan als men de ondernemingen ziet als symboolverwerkende systemen van gedeelde taal en betekenissen (Sridhar en Camburn, 1993). Ondernemingen zouden, net als individuen, verschillende fasen van morele ontwikkeling moeten doorlopen (Kohlberg, 1983). Het leerproces van organisaties loopt in principe parallel met dat van individuen. Het is een proces van creëren en recreëren, waarbij in de loop der tijd toepasselijke vormen en logistieke structuren aan het geheugen worden toegevoegd en ontoepasselijke of disfunctionele vormen worden afgeleerd. De leden van een organisatie ontwikkelen gezamenlijk een gevoel van wat juist en wat fout is (Sridhar en Camburn, 1993). Het leren door de organisatie is, net zoals het leren door een individu, afhankelijk van de (ondernemings)levenscyclus. In elk verder stadium van de levenscyclus leert de onderneming meer bij. Het gemeenschappelijk leren en ontwikkelen is niet afhankelijk van de individuele actoren, hoewel verandering van leider of van leiderschapsstijl toch een nieuwe richting aan het leerproces kan geven, waarbij oude waarden worden verworpen en nieuwe worden aangenomen.

5. Besluit

Op basis van dit literatuuroverzicht kunnen we concluderen dat er verschillende factoren zijn die een invloed kunnen hebben op het ethische beslissingsproces. Dat zijn onder andere de ondernemingsfactoren, de impact van leiderschap, de invloed van het proces van morele ontwikkeling, de rol van de deontologische normen, de (h)erkenning en het belang van de morele intensiteit van ethische zaken, en verschillende individuele kenmerken. Ook toont de literatuur aan dat men door de inbreng van persoonlijke waarden in het beslissingsproces meer leert over de manier waarop ondernemingskrachten interageren met de waarden van de individuele beslissingnemers om zo het ethische aspect van hun beslissingen te beïnvloeden. Het begrip van de relatie tussen persoonlijke waarden en organisatiewaarden maakt hierdoor de ontwikkeling van een publieke ethiek, die los staat van de individuele privé-ethiek, duidelijk.

Tekortkomingen in empirische onderzoeken naar het ethische beslissingsproces en eventuele mogelijkheden voor toekomstig onderzoek liggen op de volgende terreinen:

- Schalen voor het meten van percepties van ethische problemen, percepties van de alternatieven, percepties van de gevolgen, de probabiliteit van gevolgen en de werkelijke gevolgen.
- Studies naar de invloed van persoonlijke karakteristieken, zoals moreel karakter, ethisch "veronderstellingsstelsel" en/of ethische gevoeligheid op het ethische beslissingsproces.
- Studies die trachten sommige bestaande schalen voor het meten van ethiek als dimensie in het beslissingsproces te valideren (verdere validatie om ethische beoordelingen te meten).
- Schalen voor het meten van de culturele, de professionele en de industriële omgeving.
- Uitbreiding van studies betreffende deontologische normen, de wenselijkheid van de gevolgen, het belang van de stakeholders.
- Verdere verfijning van de metingen van deontologische en teleologische evaluaties.
- Onderzoek naar de invloed van leiderschap (transactionele en transformatieve leiders) op het ethische beslissingsproces van een onderneming.
- Onderzoek naar het verband tussen, enerzijds, de fase van morele ontwikkeling waarin een onderneming zich bevindt en, anderzijds, het ethische beslissingsproces van werkgevers en werknemers van de onderneming.
- Onderzoek naar interculturele verschillen voor het ethische beslissingsproces.
- Studies om intenties en ethisch gedrag te kunnen meten, met de nadruk op een benadering die zich toelegt op het werkelijke gedrag eerder dan op het gerapporteerde gedrag.

Referenties

- AKAAH, I.P. en E.A. RIORDAN (1990), "The Incidence of Unethical Practices in Marketing Research: An Empirical Investigation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, jg. 18, nr. 2, blz. 143-152.
- BEHRMAN, J.N. (1988), *Essays on Ethics in Business and the Professions*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.

- BOMMER, M., C. CRATTO, J. GRAVANDER en M. TUTTLE (1987), "A Behavioral Model of Ethical and Unethical Decision Making", *Journal of Business Ethics*, jg. 6, nr. 4, blz. 265-280.
- BOSTYN, F. (1993), "Bringing a global perspective to teaching business ethics", in: T. DUNFEE en C. COWTON, eds., *Literature Survey*, Philadelphia, The Wharton School.
- BRADY, F.N. en M.J. HATCH (1992), "General Causal Models in Business Ethics: An Essay on Colliding Research Traditions", *Journal of Business Ethics*, jg. 11, nr. 4, blz. 307-315.
- COHEN, J., L. PANT en D. SHARP (1993), "A Validation and Extension of a Multidimensional Ethics Scale", *Journal of Business Ethics*, jg. 12, nr. 1, blz. 13-26.
- DAVIS, M.A., N.B. JOHNSON en D.G. OHMER (1998), "Issue-Contingent Effects on Ethical Decision Making: A Cross-Cultural Comparison", *Journal of Business Ethics*, jg. 17, blz. 373-389.
- FERRELL, O.C. en L.G. GRESHAM (1985), "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing", *Journal of Marketing*, jg. 49 (Summer), blz. 87-96.
- FERRELL, O.C., L.G. GRESHAM en J. FRAEDRICH (1989), "A Synthesis of Ethical Decision Models for Marketing", *Journal of Macromarketing*, jg. 9, blz. 55-64.
- FERRELL, O.C. en S.J. SKINNER (1988), "Ethical Behaviour and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organisations", *Journal of Marketing Research*, jg. 25, blz. 103-109.
- FRAEDRICH, J., D.M. THORNE en O.C. FERRELL (1994), "Assessing the Application of Cognitive Moral Development Theory to Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, jg. 13, nr. 10, blz. 829-838.
- FRITZSCHE, D.J. (1991), "A Model of Decision-Making Incorporating Ethical Values", *Journal of Business Ethics*, jg. 10, nr. 11, blz. 841-852.
- GOTTLIEB, J.Z. en J. SANZGIRI (1996), "Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organisations", *Journal of Business Ethics*, jg. 15, nr. 12, blz. 1275-1285.
- HANSEN, R.S. (1992), "A Multidimensional Scale for Measuring Business Ethics: A Purification and Refinement", *Journal of Business Ethics*, jg. 11, nr. 7, blz. 523-534.
- HENTHORNE, T.L., D.P. ROBIN en R.E. REIDENBACH (1992), "Identifying the Gaps in Ethical Perceptions Between Managers and Salespersons: A Multidimensional Approach", *Journal of Business Ethics*, jg. 11, nr. 11, blz. 849-856.
- HUNT, T.G. en D.F. JENNINGS (1997), "Ethics and Performance: A Simulation Analysis of Team Decision Making", *Journal of Business Ethics*, jg. 16, nr. 2, blz. 195-203.
- HUNT, S.D. en A.Z. VASQUEZ-PARRAGA (1993), "Organisational Consequences, Marketing Ethics, and Salesforce Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, jg. 21, blz. 78-90.
- HUNT, S.D. en S.J. VITELL (1986), "A General Theory of Marketing Ethics", *Journal of Macromarketing*, jg. 6, blz. 5-16.
- HUNT, S.D. en S.J. VITELL (1992), "The General Theory of Marketing Ethics: A Retrospective and Revision", in: N.C. SMITH en J.A. QUELCH, eds., *Ethics in Marketing*, Homewood, Illinois, R.D. Irwin, blz. 775-784.

- marketing, Homewood, Illinois, Irwin Inc., blz. 775-784.
- HUNT, S.D., V.R. WOOD en L.B. CHONKO (1989), "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing", *Journal of Marketing*, jg. 53, nr. 3, blz. 79-90.
- JONES, T.M. (1991), "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model", *Academy of Management Review*, jg. 16, blz. 366-392.
- KELLARIS, J.J., R.F. DAHLSTROM en B.A. BOYLE (1996), "Contextual Bias in Ethical Judgement of Marketing Practices", *Psychology & Marketing*, jg. 13, nr. 7, blz. 677-694.
- KELLY, D.J. (1989), "Business Ethics: The Case Against Benign Neglect", *Management Accounting*, jg. 70 nr. 10, blz. 18-19.
- KOHLBERG, L. (1981), *Essays in Moral Development, Vol. 1: The Philosophy of Moral Development*, New York, Harper and Row, blz. 409-412.
- KURSCHNER, D. (1995), "Special: The 1995 Business Ethics Awards", *Business Ethics Magazine*, november-december.
- MALHOTRA, N.K. en G.L. MILLER (1998), "An Integrated Model for Ethical Decisions in Marketing Research", *Journal of Business Ethics*, jg. 17, nr. 3, blz. 263-280.
- MAYO, M.A. en L.J. MARKS (1990), "An Empirical Investigation of a General Theory of Marketing Ethics", *Journal of the Academy of Marketing Science*, jg. 18, nr. 2, blz. 163-171.
- McNAMARA, C. (1998), *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers*, <http://www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.htm>
- NAKANO, C. (1997), "A Survey Study on Japanese Managers' Views of Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, jg. 16, blz. 1737-1751.
- REIDENBACH, R.E., D.P. ROBIN en L. DAWSON (1991), "An Application and Extension of a Multidimensional Ethics Scale to Selected Marketing Practices and Marketing Groups", *Journal of the Academy of Marketing Science*, jg. 19, nr. 2, blz. 83-92.
- REIDENBACH, R.E. en D.P. ROBIN (1988), "Some Initial Steps Toward Improving the Measurement of Ethical Evaluations of Marketing Activities", *Journal of Business Ethics*, jg. 7, blz. 871-879.
- REIDENBACH, R.E. en D.P. ROBIN (1990), "Toward the Development of a Multidimensional Scale for Improving Evaluations of Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, jg. 9, blz. 639-653.
- REIDENBACH, R.E. en D.P. ROBIN (1993), "A Comment on 'A Multidimensional Scale for Measuring Business Ethics: A Purification and Refinement'", *Journal of Business Ethics*, jg. 12, nr. 8, blz. 663-664.
- REIDENBACH, R.E. en D.P. ROBIN (1995), "A Response to 'On Measuring Ethical Judgements'", *Journal of Business Ethics*, jg. 14, nr. 2, blz. 159-162.
- ROKEACH, M.J. (1973), *The Nature of Human Values*, New York, Free Press.
- SCHAEFER, T.E. (1984), "Professionalism: Foundation for Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, jg. 3, nr. 4, blz. 269-277.

- jg. 15, nr. 6, blz. 635-644.
- SKIPPER, R. en M.R. HYMAN (1993), "On Measuring Ethical Judgements", *Journal of Business Ethics*, jg. 12, blz. 535-545.
- SPARKS, J.R. en S.D. HUNT (1998), "Marketing Researcher Ethical Sensitivity: Conceptualisation, Measurement, and Exploratory Investigation", *Journal of Marketing*, jg. 62, blz. 92-109.
- SRIDHAR, B.S. en A. CAMBURN (1993), "Stages of Moral Development Corporations", *Journal of Business Ethics*, jg. 12, nr. 9, blz. 727-739.
- TREVINO, L.K. (1986), "Ethical Decision Making in Organisations: A Person-Situation Interactionist Model", *Academy of Management Review*, jg. 11, blz. 601-617.
- VELASQUEZ, M., C. ANDRE, S.J. SHANKS en M.J. MEYER (1999), *Thinking Ethically: A Framework for Moral Decision Making, Issues in Ethics*, V.7, N.1, <http://www.scu.edu/Ethics/publications/iee/v7n1/thinking.shtml>
- VITELL, S.J. en F.N. HO (1997), "Ethical Decision Making in Marketing: A Synthesis and Evaluation of Scales Measuring the Various Components of Decision Making in Ethical Situations", *Journal of Business Ethics*, jg. 16, nr. 7, blz. 699-717.
- VITELL, S.J. en A. SINGHAPAKDI (1991), "Factors Influencing the Perceived Importance of Stakeholder Groups", *Business & Professional Ethics Journal*, jg. 10, nr. 3, blz. 53-72.

Abstract

Ethical Dimensions of Decision Processes in Companies: A Review

This paper presents a review of the literature on business ethics and focuses on the ethical and non-ethical dimensions of decision processes in companies.

Key definitions and the scope of the research are given. The different factors which are used in the literature to describe the ethical dimension of decision processes, are discussed. The different personal and professional values and elements of the organisational structure and/or culture, which can influence decision processes, are described separately. Finally, a summary and possibilities for future research in this area are described.