

# Inspraak maakt gedragscode sterk

Als in beslissingsprocedures mensen een mening hebben kunnen geven, is 'commitment' een feit

**Regels pleiten mensen  
vrij om in codes  
onbesproken zaken  
vrijelijk en zonder  
moreel besef te doen**  
David De Cremer

**A**fgelopen woensdag heeft Huub Willems, voorzitter van de Ondernemingskamer van het Amsterdamse Gerechtshof, in een interview met deze krant gezegd dat de Nederlandse gedragscode voor behoorlijk bestuur het ethisch handelen van mensen in de weg staat. Voor velen onder ons komt dat als een verrassing. Worden gedragscodes niet juist geschreven om ervoor te zorgen dat mensen wel ethisch handelen?

Omdat het geloof in gedragscodes die aangeven wat kan en niet kan steeds gestaag gegroeid is, weten we ook maar weinig over de mogelijk negatieve effecten ervan. Maar om goed gebruik te maken van deze codes is het noodzakelijk dat we ook begrijpen waarom ze wel eens averechts kunnen werken. Vanuit de wetenschappelijke psychologie zijn er echter wel inzichten beschikbaar die ons daarbij kunnen helpen.

De huidige gedetailleerde regelgeving, zoals Huub Willems het noemt, heeft zeker effecten op hoe mensen zelf gaan bepalen wat verantwoord gedrag is en wat niet.

Waarom? Een belangrijk motief in het leven van mensen is om een bepaalde vorm van autonomie te behouden. Als er steeds meer controle wordt uitgeoefend, is de reactie vaak om dingen die niet ge-

controleerd worden steeds vaker te beoefenen. Dat betekent dat in een situatie waar steeds meer regels ontstaan, mensen het simpele idee ontwikkelen dat wat niet beschreven staat ook niet fout is. Met andere woorden, onethisch gedrag dat niet in een of ander regeltje besproken wordt, zal ook niet als fout worden bekeken.

De redenering daarachter is dat als het fout is het wel in een regeltje zou beschreven zijn. Is dat niet het geval, dan is er geen probleem.

De regels pleiten mensen dus in feite vrij om zaken die niet besproken zijn in de gedragscodes vrijelijk en zonder moreel besef te doen. Het ironische gevolg daarvan is dat meer regels ertoe leiden dat we minder moreel besef krijgen. Gedragscodes die steeds ingewikkelder worden, leiden er uiteindelijk toe dat we onze eigen capaciteit om morele afwegingen te maken niet ontwikkelen.

Een ander gevolg van het beperkte ethische inzicht dat we daardoor krijgen is dat de bestaande regels op termijn ook worden uitgehold, waardoor de gedragscode niet meer als legitiem wordt bekeken. Integendeel, regeltjes zullen op termijn bekeken worden als obstakels voor gedragingen waar in wezen toch weinig fout mee is. Als dat proces zich in gang zet, zullen mensen zich — weliswaar onbewust — steeds makkelijk-

kervrijpleiten van alle verantwoordelijkheid bij het stellen van onethisch gedrag. Op die manier is het dan ook mogelijk dat gedragscodes dus onethisch gedrag in het leven oproepen.

Een manier om dat tegen te gaan is dat mensen worden gemotiveerd om zich deze regels eigen te maken door hen mee te laten denken welke regels belangrijk zijn en waarom. Inspraak geven verhoogt namelijk het gevoel van procedurele rechtvaardigheid.

Als mensen beseffen dat de beslissingsprocedures eerlijk verlopen en dat zij daarbij een mening hebben kunnen geven, is 'commitment' een feit. Deze vorm van eerlijkheid leidt er ook toe dat beslissingsnemers als meer betrouwbaar en legitiem worden bekeken. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat het voordeel daarvan is dat als regels slecht voor jou uitpakken je nog steeds de consequenties aanvaardt. Op die manier krijgen we dan een maatschappij die samenhang en drang naar ethisch gedrag wel belangrijk vindt.

**David De Cremer is hoogleraar behavioural business ethics aan Rotterdam School of Management, wetenschappelijk directeur van Erasmus Centre of Behavioural Ethics, gasthoogleraar aan London School of Business en lid van De Jonge Akademie van de KNAW.**

