

7 Rol van internationale hr-professional bij managen van integriteit

Hans Wesseling & Han van der Pool

7.0 Inleiding

Om succesvol te kunnen concurreren in de internationale markt en daardoor de continuïteit van de onderneming veilig te stellen, is het van belang een goede balans te vinden tussen het nastreven van zakelijke doelen en het voldoen aan de morele standaarden van de samenleving waarin het bedrijf actief is. De tijd dat dit als luxe werd beschouwd, franje voor de omgeving, ligt inmiddels ver achter ons. Geen enkele internationale onderneming zal zich meer het *waarom* van maatschappelijk verantwoord ondernemen afvragen. Het gaat op dit moment om de vraag naar het *hoe* en de *grenzen* ervan.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt gezien als een brugconcept tussen economie en samenleving. Het doel ervan is het verkrijgen en behouden van legitimiteit van de onderneming in de gemeenschap. De vraag die hier centraal staat is hoe je dat proces van het verwerven van legitimering stuurt en wat daarbij de rol van de internationale human resource manager zou kunnen zijn.

Om legitimering te verkrijgen is het niet in alle gevallen voldoende om te verwijzen naar de wetgever. De wet loopt immers altijd achter de moraliteit aan en legitimiteit is het resultaat van niet alleen een juridische maar vooral ook een ethische evaluatie. (Deze internationale en interculturele legitimeringsproblematiek wordt onder meer uitgewerkt in Wesseling (2005).) Verder moet bij een internationale organisatie op zowel internationaal als lokaal niveau legitimering worden verworven. Het is zeker niet zo dat het een het andere insluit, integendeel. Lokale afspraken kunnen altijd internationaal worden bekritiseerd, en omgekeerd.

Voorbeeld

Het uitbannen en voorkomen van kinderarbeid wordt door velen gezien als een zeer gewenste doelstelling. In de lokale praktijk zitten er echter veel haken en ogen aan. Het kiezen van een ferme, rigide oplossing kan in de praktijk gemakkelijk leiden tot een ander, wellicht zelfs groter kwaad zoals kinderprostitutie. Het probleem moet daarom op een lokaal relevante en effectieve manier, soms zelfs op langere termijn, worden opgelost, zonder daarbij echter de positie van internationale ngo's zoals Amnesty International te bruuskeren.

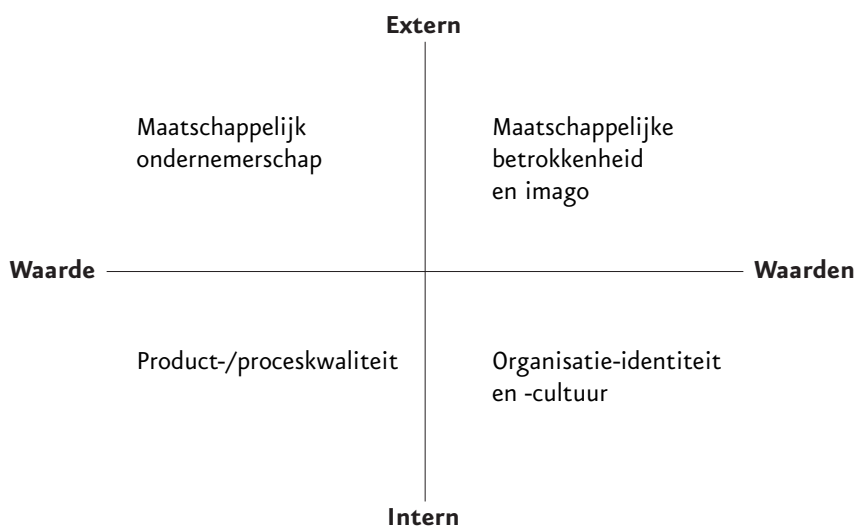
Het feit dat we hier spreken van een internationale onderneming in een situatie waarin niet a priori kan worden gesproken van een consensus van waarden, dwingt ons diversiteit ruimte te geven in ons legitimeringsprogramma. (Deze diversiteit van waarden wordt beschreven door Hampden-Turner & Trompenaars (2004).)

7.1 Dimensies van legitimiteit

Maatschappelijk verantwoord ondernemen kan door middel van twee assen worden opgedeeld in vier dimensies (zie figuur 1), te weten:

1. *Maatschappelijk ondernemerschap*. Het maatschappelijk ondernemerschap komt tot uitdrukking in nieuwe of vernieuwde producten en diensten die vanuit het perspectief van maatschappelijk ondernemen mogelijk worden gemaakt door het ontstaan van nieuwe markten. Een voorbeeld daarvan is de ontwikkeling van biologisch afbreekbare verpakkingen.
2. *Maatschappelijke betrokkenheid en imago*. Dit is het aspect van het ondernemen waarin de onderneming zich (her)positioneert als maatschappelijk bewuste onderneming, die onderdeel wil zijn van de gemeenschap, in dialoog wil staan met haar omgeving en een bijdrage wil leveren aan de ontwikkeling van die samenleving. Ook sociale sponsoring behoort tot deze dimensie. De onderneming bouwt daarmee aan een imago dat een aspect zal gaan vormen van haar 'merk'. De hr-professional kan dit zien als element in *employer branding*.
3. *Product-/proceskwaliteit*. In de product-/proceskwaliteit brengt een onderneming tot uitdrukking dat zij zich ook in haar eigen activiteiten bewust is van de belasting van haar eigen activiteiten en producten op de samenleving, zoals de milieuaspecten. Maatregelen ter vermindering van water- en energiegebruik zijn voorbeelden daarvan.

4. *Organisatie-identiteit en -cultuur*. De cultuur van de organisatie, ofwel haar identiteit, is de voorwaarde om haar maatschappelijke verantwoordelijkheid te realiseren. Deze is echter tevens het resultaat van een bewuste maatschappelijke (her)positionering. Gedeelde waarden, al dan niet vastgelegd in een *code of conduct*, een bewust integriteitsbeleid, zijn aspecten van deze dimensie. Het bevorderen van mensenrechten binnen de eigen organisatie en bij haar toeleveranciers zijn voorbeelden daarvan.



Figuur 1. De vier dimensies van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Op al deze terreinen kan de onderneming zich positief positioneren en inhoud geven aan haar maatschappelijke profiel, de basis voor legitimering. Eén kwadrant geldt daarbij echter als fundamenteel, namelijk de integriteit van de organisatie. Wat dat inhoudt en hoe we daar vorm aan kunnen geven komt hierna aan de orde. Ook staan we stil bij het managen van integriteit en de rol van de internationale hr-professional daarbij.

7.2 Integriteit van een organisatie

Integriteit van een organisatie kan worden gedefinieerd als het bewust waardegericht en waardegeleid handelen. Kort gezegd, het gaat erom het goede te doen

en dat ook goed te doen. Als we spreken van de integriteit van een organisatie, kunnen we binnen dat concept de volgende aspecten onderscheiden:

- de individuele morele competentie;
- de sociale integriteit;
- de institutionele vormgeving;
- de maatschappelijke omgeving.

Wil er sprake zijn van een integere organisatie, dan zal op elk van deze niveaus en in samenhang actie moeten worden genomen.

Individuele morele competentie

In het verleden werd dit aspect gezien als bepalend voor de integriteit van een organisatie. Als elk individu integer zou handelen, zou het resultaat automatisch moreel acceptabel moeten zijn. Dat is om een aantal redenen niet geheel of zelfs in het geheel niet juist. Het vooronderstelt namelijk dat:

- het individu het morele aspect van diens handelen en de dilemma's kan herkennen;
- het individu in staat is een morele evaluatie te maken;
- het individu de uitkomst van diens analyse kan doorzetten in handelen;
- het individu dit ook wil;
- het individu een volledig inzicht heeft in de effecten van diens individuele handelen en in dat van anderen op de einduitkomst;
- er geen breuk is in de tijd tussen handelen en effect;
- anderen de door het individu gemaakte analyse steunen en conform handelen.

In organisaties wordt bijna nooit aan al deze voorwaarden voldaan. Individuen hebben maar een beperkt inzicht, een onvolledig moreel bewustzijn, een beperkte handelingsvrijheid, enzovoort. De ontwikkeling van een morele competentie bij individuen is daarom wel een noodzakelijke maar zeker niet een voldoende voorwaarde om te komen tot een integere organisatie.

Sociale integriteit en institutionele vormgeving

Onderzoek van onder meer Linda Trevino (Trevino & Nelson, 1999: 148 e.v.) heeft aangetoond dat er ten minste drie niveaus van moreel bewustzijn kunnen worden onderscheiden:

- het preconventionele niveau;
- het conventionele niveau;
- het principiële niveau.

Op het preconventionele niveau laat men zich vooral leiden door eigenbelang en wordt het handelen beïnvloed door beloning en straf. Men doet waarvoor men wordt beloond en men ziet af van handelen waarvoor men straf krijgt. Het werkt ook andersom: als men het handelen van mensen gaat sturen door middel van regels ondersteund door beloning en straf, ontnemt men hun het zelfstandig moreel bewustzijn of oordeel. Het individu wordt als het ware de eigen verantwoordelijkheid ontnomen doordat deze wordt aangesproken op eigenbelang.

Op het conventionele niveau (moreel conformisme) wordt het individueel moreel handelen beïnvloed of zelfs bepaald door wat anderen in de organisatie en vooral de collega's vinden en doen. Tijdens het socialisatieproces worden impliciet waarden en normen overgedragen. Die maken deel uit van de interne cultuur. Ze zijn echter lang niet altijd zorgvuldig bereflecteerd.

Het principiële niveau laat zich leiden door principes die men ontleent aan externe bronnen. Het zijn overtuigingen die zich zelfs doorzetten tegen de heersende opvatting van de organisatie in. Het zijn mensen met sterke principes die zich in extreme gevallen als klokkenluider manifesteren. Het zijn de 'ethische helden' die handelen met het risico dat het directe eigenbelang in de knel komt. Zij zetten als het ware zichzelf in.

Veel professionals in organisaties hebben een professionele code waaraan ze zich op straffe van uitsluiting uit de rangen van hun professie moeten houden. Bedrijfsartsen zijn daarvan een voorbeeld, maar ook accountants en psychologen horen zich te houden aan een code. Als er een spanning ontstaat met de praktijk van de organisatie, wordt van deze professional gevraagd zijn rug recht te houden. Ook in dat geval hebben we te maken met het principiële niveau van moreel handelen.

Uit onderzoek blijkt dat in organisaties het conventionele niveau dominant aanwezig is. Ethische helden zijn uitzondering en worden in organisaties eigenlijk niet gepreurd. Ze worden uitgesloten en uiteindelijk uitgestoten als mensen 'die de bestaande verhoudingen niet als uitgangspunt willen nemen en er blijkbaar niet bij willen horen'. Je ziet dan ook dat klokkenluiders dikwijls worden ontslagen, niet alleen om datgene wat ze aan de orde stellen, maar vooral omdat ze worden gezien als probleemzoekers.

Alle drie niveaus van moreel bewustzijn komen in organisaties voor, sterker, we treffen dikwijls elk van de drie niveaus bij elk individu afzonderlijk aan. Er is immers voor iedereen een grens waarover hij moeilijk te trekken is, hoewel

onderzoek aantoont dat we tot veel in staat zijn (zie ook het gehoorzaamheidsexperiment van Stanley Milgram (1963) dat aantoonde dat binnen een experimentele setting meer dan 60 procent van de proefpersonen bereid bleek aan anderen een fatale stroomstoot toe te dienen). Maar ook regelgeving wordt door elk van ons dikwijls kritiekloos aanvaard zonder dat ten aanzien van elk aspect afzonderlijk altijd een individuele ethische evaluatie heeft plaatsgevonden.

Voorbeeld

‘Onze internationale onderneming is enorm succesvol. Ik vind het leuk om onderdeel te zijn van dit succes. Tijdens de audit van onze interne accountantsdienst heb ik aangegeven dat ik volledige controle heb over al mijn internationale budgetten. Hoewel dat in technische zin niet helemaal waar is, heb ik toch de overtuiging dat de projecten goed lopen. Die boekhouders begrijpen niet hoe dat in een decentraal gestuurde internationale onderneming echt werkt! Niemand zit te wachten op een rigide verslag van dit soort auditors en mijn baas zou het ook niet begrijpen, met alle gevolgen voor de komende management development review.’

In een organisatie moeten diegenen die zich bij hun morele beslissingen vooral laten leiden door regelgeving, beloning en straf, speciale aandacht krijgen. Een goede analyse van de sturingsmechanismen zou tegenstellingen zichtbaar kunnen maken in hun verborgen boodschappen. Hr-managers zijn bij uitstek diegenen die een dergelijke kritische analyse zouden moeten kunnen maken.

Voorbeeld

‘Bij onze garage krijg ik een bonus voor de verkoop van auto-onderdelen en dat vind ik een goed idee. Het houdt mij scherp om bij een servicebeurt ook preventief te denken. Ik vervang dikwijls bepaalde onderdelen nog voor zij geheel zijn versleten. Ik neem het zekere voor het onzekere. Ik denk dat ik de klant hiermee een hoop ellende bespaar.’

Het niet ethisch handelen van een organisatie en van leden van die organisatie is dus niet zomaar te wijten aan het niet integer handelen van een individu dat men eventueel kan ontslaan, het gaat om de morele gezondheid van de gehele organisatie. Het managen van integriteit is daarom complexer dan men in eerste instantie zou denken en moet een zwaartepunt hebben op het conventionele niveau.

Maatschappelijke omgeving

De vraag die zich opdringt in extreme situaties is die naar de mogelijkheid van het integer handelen van organisaties in een niet integere maatschappelijke omgeving. Denk daarbij aan:

- corruptie en omkoping;
- gewelddadige omgeving (bijvoorbeeld burgeroorlog);
- situaties van beperkte en onvolledige regelgeving (zoals eisen ten aanzien van arbeidsomstandigheden in ontwikkelingslanden);
- situaties van ziekte, armoede en gebrek (mensenrechten).

In dergelijke situaties moet een organisatie veelal haar eigen positie en grenzen bepalen. De discussie die daarbij voor internationale organisaties dikwijls ontstaat, is die over de wenselijkheid van terugtrekking van de operaties uit een dergelijk land. Het vereist hoogwaardig leiderschap om in dergelijke situaties een lokale organisatie neer te zetten die ook in het licht van de internationale gemeenschap en in dat van de geschiedenis integer genoemd kan worden.

7.3 Integriteit van een organisatie managen

Zoals aangegeven is het niet voldoende één rotte appel in de organisatie te identificeren en die te verwijderen. Dat zou ontkennen dat we te maken hebben met integriteit als een sociaal fenomeen en met organisatorische voorwaarden die het handelen van mensen binnen organisaties sturing geven. We zullen daarom op alle niveaus actie moeten ondernemen, het individuele niveau, het groepsniveau en het niveau van institutionele vormgeving. Uiteraard heeft een internationale organisatie ook een rol in het beïnvloeden van de maatschappelijke omgeving. We zullen dit hier echter niet verder uitwerken.

Individueel niveau

Het is van groot belang dat al in de opleiding van professionals aandacht wordt geschonken aan dilemmatrainingen. Dit blijkt effectief en veel studenten ontwikkelen een moreel bewustzijn dat hen helpt als professional integer te handelen. Binnen de organisatie moet in dit verband worden gedacht aan het formuleren van gedragsregels, veelal in de vorm van een ethische code voor die aspecten die voor het betreffende bedrijf relevant zijn. Het is een vehikel dat, mits ingebed in andere maatregelen, voor nieuwe medewerkers en voor de buitenwereld helder maakt waar men voor staat.

Zoals eerder aangegeven moet een individu in staat worden gesteld een morele kwestie te herkennen, te analyseren, te beoordelen en daarnaar te willen handelen. Die vaardigheden kunnen worden aangeleerd. Vaak gebeurt dat door middel van dilemmatrainingen. Tijdens die trainingen moet ook aandacht worden besteed aan de ethische code en de interpretatie daarvan in de concrete context van het dagelijks werk. Tevens moet kunnen worden aangegeven op welke wijze een en ander tot uitdrukking komt in het beleid van de organisatie.

Sociaal niveau

Een individu maakt deel uit van verschillende sociale verbanden als hij in een organisatie werkzaam is. Hij heeft verschillende rollen:

1. *Medewerker* in een organisatorisch verband. Expliciet moeten in een dergelijk verband (bijvoorbeeld werkoverleg) morele dilemma's aan de orde worden gesteld om daarbij een relevant en gedeeld moreel bewustzijn te ontwikkelen. Immers, medewerkers maken deel uit van een organisatieonderdeel maar in de meeste professionele organisaties werken ze voornamelijk individueel. De relevantie van deze dialoog op groepsniveau moeten we zien in samenhang met datgene wat gezegd is over de dominantie van het conventionele niveau van moreel bewustzijn. Daarbij komt nog dat er geen sprake is van een eenduidige manier van het oplossen van morele dilemma's. Morele handelingspatronen worden in de praktijk gezamenlijk vormgegeven en onderhouden.
2. *Professional* met een eigen professionele ethische code. We gaven al eerder aan dat meer en meer professionele beroepsgroepen een eigen professionele code hanteren, al dan niet gesanctioneerd door een eigen tuchtorgaan. Zeker op het moment dat het eigenbelang van de organisatie in botsing komt met de opvattingen van de beroepsgroep, die veelal is geïnspireerd door een breder maatschappelijk belang, moet de ruimte voor dat laatste binnen de organisatie worden gewaarborgd.
3. *Manager* die met verschillende stakeholders moet omgaan en de integriteit van de eigen organisatie moet managen. Het is lang niet iedereen gegeven van nature een dergelijke taak naar behoren te kunnen uitoefenen. Hoe identificeer je de belangrijkste stakeholders, hoe ga je daarmee om en hoe communiceer je met hen, hoe organiseer je integriteit binnen de eigen organisatie en hoe houd je dat levend, het zijn enkele van de vragen die een manager moet kunnen beantwoorden. We spreken in dit verband over *moreel leiderschap* – hoe ziet dat eruit en hoe geef je dat vorm en inhoud? Op dat aspect komen we later nog terug.

Institutioneel niveau

Het is geen nieuws als hier wordt gezegd dat wat wordt gemeten ook wordt gedaan, of wat wordt beloond prioriteit heeft. We gaven eerder al aan dat het preconventionele niveau wordt beïnvloed door regelgeving, straf en beloning. Daarom zijn beloningssystemen krachtige instrumenten om integriteit te sturen. Daarbij moeten we zowel het structurele deel van het inkomen als de (individuele) inkomensgroei betrekken, de incentives, de bonussystemen en natuurlijk het management-developmentbeleid. Hoe worden daarin impliciet en expliciet de normen en waarden van de organisatie tot uitdrukking gebracht? Als het erom gaat koste wat kost een deal te maken, loopt men de kans onethisch kortetermijngedrag te stimuleren. Als diegene wordt gepromoveerd die er de kantjes van afloopt en collega's benadeelt maar zich door middel van het toe-eigenen van verdiensten van anderen in de kijker speelt en daarvoor wordt beloond, dan geeft het management daarmee een signaal naar de organisatie. Beloningssystemen zijn krachtige communicatiemiddelen, ook voor wat betreft het moreel gedrag. Medewerkers meten de integriteit van een organisatie dikwijls af naar de mate waarin ze zich fair behandeld voelen.

Voorbeeld

'Ik moet de declaraties van mijn baas verwerken en natuurlijk is niet alles volgens het boekje met bonnetjes afgedekt. Die man werkt hard en kritische vragen over gedeclareerde onkosten zouden zeker irritaties bij hem opwekken. Ik begrijp dat ook wel. Ik ga geen politieagentje spelen. Het zou onze goede relatie verzieken en niet goed zijn voor mijn beoordeling. Ik ben het overigens ook met hem eens als hij zegt dat die regels veel te star zijn voor het haastige leven van een internationaal opererende manager.'

Ook andere communicatiesystemen hebben invloed op het handelen van mensen. We moeten dan vooral denken aan informatie en medezeggenschap. Als men het gevoel krijgt dat er binnen een organisatie sprake is van 'over u' en 'zonder u', ook waar het gaat om voor mensen belangrijke zaken, dan moet men niet opkijken dat dit leidt tot ondergraving van de loyaliteit.

De organisatiestructuur, systemen en procedures, ofwel een gezonde *organisatiecultuur* is het belangrijkste aspect van een morele organisatie.

7.4 Rol van internationale hr-professional in integriteitsbeleid

De beantwoording van de vraag naar de rol van de internationale hr-professional in het managen van integriteit valt uiteen in meerdere aspecten. In de eerste plaats betreft het de vraag naar de rol ten aanzien van het institutionaliseren of verankeren van integriteit binnen de organisatie. In de tweede plaats gaat het om het inhoud geven aan integriteit vanuit de hr-discipline en welke normen en waarden daarbij relevant zijn en hoe die worden bepaald. Het derde aspect, voorbeelden van gedifferentieerde vormen van interventies, zijn dan concrete uitwerkingen van een en ander.

Integriteit managen binnen een organisatie

Het formuleren en hanteren van regels (compliance) ten aanzien van ethische vraagstukken is op veel onderwerpen onvermijdelijk, maar een complementair integriteitsbeleid is evenzeer noodzakelijk (Sharp Paine, 1994). De goede reputatie van een organisatie wordt immers mede bepaald door het verantwoordelijk zelfstandig handelen van haar leden. Om hen van die rol bewust te maken en hen in staat te stellen dienovereenkomstig te handelen, is het noodzakelijk dat medewerkers de kennis, kunde en vaardigheden hebben om met hun dagelijkse dilemma's in het zakelijke verkeer goed om te gaan. Dit veronderstelt echter ook een organisatiecultuur die dit mogelijk maakt en hen daarin stimuleert.

Omdat het opbouwen van een dergelijke cultuur pas in de tijd substantie krijgt en ook maatschappelijke verwachtingen en dus ethische posities in de tijd verschuiven, dient dit programma een continu aandachtsgebied voor het management te zijn. Een eenmalige interventie bijvoorbeeld door middel van een training is een noodzakelijke maar niet een voldoende voorwaarde.

Het gaat echter niet slechts om regelgeving en het formuleren van beleidsposities, maar ook om het ontwikkelen van een cultuur, van procedures en feedback-mechanismen, mogelijkheden tot individueel leren, vormen van coachen en support, maar vooral ook van begrip voor de onmogelijke dilemma's waarvoor individuen in de internationale praktijk soms worden geplaatst. Wat zijn de elementen van een dergelijke cultuur?

Loyaliteit managen

Een integere cultuur heeft meerdere elementen die gezamenlijk de bedrijfscultuur vormen en van formele en informele aard zijn (zie figuur 2). Wat veel van die voorwaarden gemeen hebben, is dat ze gericht zijn op het bevorderen van de betrokkenheid van de leden bij de organisatie. Uiteindelijk gaat het erom de loyaliteit van medewerkers aan de organisatie te stimuleren, want loyale medewerkers hebben hun eigen persoonlijke doelstellingen en ethische opvattingen in lijn gebracht met die van de organisatie waarin zij werken.

Formele systemen

Leiderschap

Structuur

Regels/beleid

Beloningssystemen

Selectie-, beoordelings- en management-developmentsystemen

Introductie en training

Besluitvormingsprocessen

Informele systemen

Waarden en normen

Faire behandeling

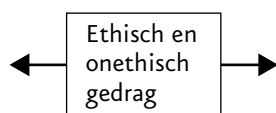
Consequent doorzetten

Helden

Rituelen

Mythes/verhalen

Taalgebruik



Figuur 2. De institutionele voorwaarden (Trevino & Nelson, 1999: 204 e.v.).

Eerder gaven we al aan dat medewerkers in het algemeen geen moraalridders noch morele onderkruipers zijn, maar zich in hun opvattingen over wat goed en slecht handelen is richten naar wat ze binnen de organisatie als gewenst gedrag waarnemen. De drang om bij de groep te horen blijkt een belangrijke indicator te zijn voor het overnemen van de bedrijfscultuur inclusief de heersende normen en waarden. Daaruit willen we een aantal conclusies trekken:

- Een organisatie zonder binding van haar leden heeft een zwak gemeenschappelijk gedragen ethische bedrijfscultuur.
- De loyaliteit geeft in het algemeen de grenzen aan van het ethisch besef. Het is moeilijk autonoom het handelen van de organisatie waar men deel van uitmaakt kritisch ethisch te evalueren. De straf is uiteindelijk immers uitsluiting (neem bijvoorbeeld de gebeurtenissen in de Abu Graib-gevangenis in Irak).
- Aan normen en waarden wordt gezamenlijk inhoud gegeven en ze worden door loyaliteit bewaakt.

Als deze conclusies waar zijn, is hier een belangrijke taak weggelegd voor de hr-manager. Deze is immers bij uitstek aangewezen een rol te spelen in de vormgeving van de genoemde institutionele voorwaarden. De hr-manager is dus een loyaliteitsmanager, maar in een internationale context is dit geen eenvoudige opgave.

Een van de problemen waar we rekening mee moeten houden is het feit dat individuele loyaliteit aan een bedrijf in conflict kan komen met andere loyaliteiten. In onze westerse samenleving begrijpen we een arbeidscontract als een loyaliteitsverklaring van het individu aan de organisatie waarbij hij in dienst treedt. In veel culturen die het individualisme minder als uitgangspunt nemen, in Afrikaanse gemeenschappen bijvoorbeeld, treedt via een dergelijk individueel contract als het ware de gehele *extended family* in verbinding met de onderneming. Er is een druk op het individu om de invloed en de resources die het individu op die manier krijgt, inclusief zijn inkomen, als het ware in dienst te stellen van het leefverband waartoe het individu behoort. Er is dus sprake van een loyaliteitsbalans die de individuele medewerker in stand zal moeten houden om zowel binnen de gemeenschap als binnen het bedrijf blijvend te worden geaccepteerd.

Een dergelijk conflict kan overigens op een andere wijze ook voorkomen in een meer westerse samenleving. Medewerkers worden soms verscheurd door tegenstellingen in belangen van de samenleving en die van het bedrijf. In sommige gevallen kunnen beide meesters niet tegelijk worden gediend, bijvoorbeeld in het geval van het illegaal lozen van afval. Ook hier tekent zich een loyaliteitsconflict af. Soms winnen de belangen van de samenleving en wordt de medewerker een klokkenluider. Meestal echter kiest een medewerker voor het eigenbelang en verschuilt zich in de veilige anonimiteit van de groep. De beloning is dat hij geaccepteerd blijft in de organisatie, in tegenstelling tot de klokkenluider, die meestal door de groep wordt uitgestoten.

De internationale hr-manager zal ook te maken krijgen met tegenstellingen tussen de belangen van de corporate organisatie en de lokale organisatie. Zeker als de groei van het bedrijf tot stand is gekomen door middel van acquisitie van een bestaand bedrijf, kan men te maken krijgen met een vertraagde loyaliteitsontwikkeling met de totale organisatie. Het blijft hún bedrijf en de overnemen-de partij wordt gezien als een externe geldschieter. De eigen cultuur, versterkt door de lokale loyaliteit, is dominant en is slechts zeer moeizaam om te buigen tot iets gemeenschappelijks. Een van de oplossingen kan natuurlijk zijn dat de lokale cultuur wordt gerespecteerd en aangevuld met waarden die ook lokaal als

een verrijking worden ervaren. Maak je als internationale hr-manager echter geen illusies over een snelle culturele integratie.

Dit heeft natuurlijk ook consequenties voor het managen van integriteit. Bij acquisities zal reeds in de audit vóór overname aandacht moeten worden geschonken aan dergelijke tegengestelde belangen. Niet omdat die een bepalende factor zouden zijn die een overname zou kunnen blokkeren, maar vooral om tijdig de problemen in kaart te brengen die bepalend kunnen zijn voor integratie.

Inhoudelijke morele aspecten van internationaal hr-beleid

Met betrekking tot integriteit heeft ook hr binnen de eigen discipline een belangrijke toegevoegde waarde. Om de aard daarvan vast te kunnen stellen onderscheiden we de volgende taakgebieden:

1. integrity management, dat gedeelte van het managen dat zich richt op de normen en waarden van de eigen organisatie, de *organisatiecultuur*;
2. het eigen professionele hr-beleid voor zover dat zich eveneens laat leiden door normen en waarden, het *ethische hr-beleid*;
3. de traditionele rol van human resources ten aanzien van het krijgen van inzicht in de sterke en zwakke kanten van de organisatie en dan vooral ten aanzien van responsibility management in de organisatie, door *opleiding en training*.

Deze aspecten moeten vorm en inhoud krijgen binnen een internationale, interculturele omgeving. Dat betekent principieel dat we te maken hebben met diversiteit, incoherentie en inconsistentie binnen de eenheid van de organisatie zelf. Het managen hiervan kan daarom worden gekarakteriseerd als het managen van diversiteit.

Ad 1 Organisatiecultuur

Zoals een gebouw 'bemiddelt' ten aanzien van de begrippen 'binnen' en 'buiten', zo constitueren de concrete vormen van een cultuur de wijze waarop het 'individu' en de 'sociale gemeenschap' elkaar wederkerig bepalen. Voor een definitie van het begrip 'cultuur' kunnen we putten uit een veelheid van bronnen. Wij hebben een zekere voorkeur voor die van Procee (1991: 42), die cultuur definieert als: 'het geheel van symbolische, interpretatieve en theoretische instrumenten dat mensen voorziet van een cognitieve en evaluatieve oriëntatie op de werkelijkheid (dat wil zeggen op de natuurlijke omgeving, op de relaties met de medemensen en op zichzelf)'. In deze definitie van cultuur wordt

de wederkerigheid vastgehouden. Cultuur geeft een evaluatieve en cognitieve oriëntatie op de werkelijkheid *inclusief op zichzelf*. Een organisatiecultuur bemiddelt op eenzelfde manier, namelijk in de overgang van de organisatie tot maatschappelijke organisatie. Het biedt de organisatie de mogelijkheid deel te nemen aan de samenleving en tevens zich als deelnemer een identiteit te geven. Beide zaken worden in het ondernemingshandelen tegelijk tot stand gebracht.

Omdat ethiek een van de aspecten is van wat wij onder cultuur verstaan, mogen we zeggen dat het ethisch handelen de vorm is waarmee het individu, of een organisatie, deelneemt aan de zedelijke gemeenschap en zijn identiteit als zedelijk individu of als zedelijke organisatie maatschappelijk definieert.

De mogelijkheid om als individu of organisatie zelfstandig een positie in te nemen, om een eigen interpretatie van de werkelijkheid te voltrekken, hebben we aangeduid als het definiëren van een eigen identiteit. Ook de identiteit van een organisatie moet in die zin worden begrepen als het gevolg van een interpretatieve dialoog die zowel intern als extern wordt gevoerd. Identiteit is geen ding, geen entiteit, maar een interpretatie die zich in de dialoog met de samenleving steeds opnieuw definieert.

Zoals we bij een gebouw kunnen spreken over haar architectuur, de indeling, de materialen, de constructie, zo kunnen we ook uitspraken doen over ethiek als stelsel van waarden en normen. Bij een dergelijk spreken over ethiek mag echter niet worden vergeten dat het impliciet ook een spreken is over het individu, de organisatie, de samenleving en de verhoudingen daartussen. Als we dat wel zouden vergeten, staan we met de rug naar de werkelijkheid toe en beschouwen we ethiek slechts als een abstract opzichzelfstaand stelsel. Dat laatste is weliswaar een legitieme wijze van beschouwen, maar voor ons doel waarin we de vormen willen verkennen van het *praktisch* zedelijk handelen van organisaties is dit geen vruchtbaar uitgangspunt. Ons gaat het hier om de mens en de organisatie die zich in het zedelijk handelen als maatschappelijk individu of maatschappelijke organisatie positioneert (Wesseling, 2002).

Het is mogelijk inzicht te krijgen in en grip te krijgen op een dergelijk complex geheel van waarden en normen met behulp van een integriteitsscan, een vragenlijst gekoppeld aan een databank die het mogelijk maakt het ethische gedrag binnen en namens de organisatie, de impliciete verwachtingen omtrent het gedrag binnen de organisatie en het ethische managementinstrumentarium in kaart te brengen en te evalueren.

Ad 2 Ethisch hr-beleid: internationale hr-waarden en -normen

De verschillende functionele disciplines hebben allemaal een rol in het maatschappelijke gedrag van de onderneming. De terminologie die daarbij vaak wordt gebruikt is nogal divers. Veelal worden termen als 'corporate citizenship', 'corporate governance', 'social performance', 'social accountability' en 'bedrijfsethiek' naast en door elkaar gebruikt. De termen dekken niet allemaal dezelfde lading en refereren soms naar verschillende stromingen in de bedrijfsethiek.

Deze aspecten van het maatschappelijk functioneren van de organisatie hebben verschillende interne sponsors, zoals de interne accountantsdienst, public relations en public affairs, corporate ethics departments en dergelijke. Ook human resources heeft een belangrijke taak die eigen is aan de professe en die met name relevant blijkt te zijn in een internationale omgeving, namelijk het respecteren van de mensenrechten binnen de eigen organisatie. Als het gaat om mensenrechten buiten de organisatie, bijvoorbeeld bij toeleveranciers, dan valt dat vaak onder de verantwoordelijkheid van de inkoopfunctie en ook het algemeen management speelt daarin vaak een eigen rol.

Het respecteren van mensenrechten is geen vanzelfsprekendheid in een internationale omgeving. Kinderarbeid, medezeggenschap, een faire beloning, bescherming tegen seksuele of andere intimidatie, medezeggenschap en dergelijke zijn in West-Europa doorgaans geaccepteerde normen, maar zijn voor collega's in andere culturen, zeker in ontwikkelingslanden, geen vanzelfsprekendheid. Zodra we er in de praktijk mee worden geconfronteerd, krijgen we te maken met complexe dilemma's.

Voorbeeld

Een voorbeeld van zo'n complex dilemma is het hanteren van ruimere normen ten aanzien van tilgewichten, geluidsnormen en andere veiligheidseisen voor operaties in die landen met een ruimere (of zelfs geen) regelgeving. Maar ook die medewerkers hebben recht op bescherming. De internationale hr-manager kan bij de vaststelling van veiligheidsnormen een belangrijke inbreng hebben binnen de economische mogelijkheden die de lokale operatie heeft.

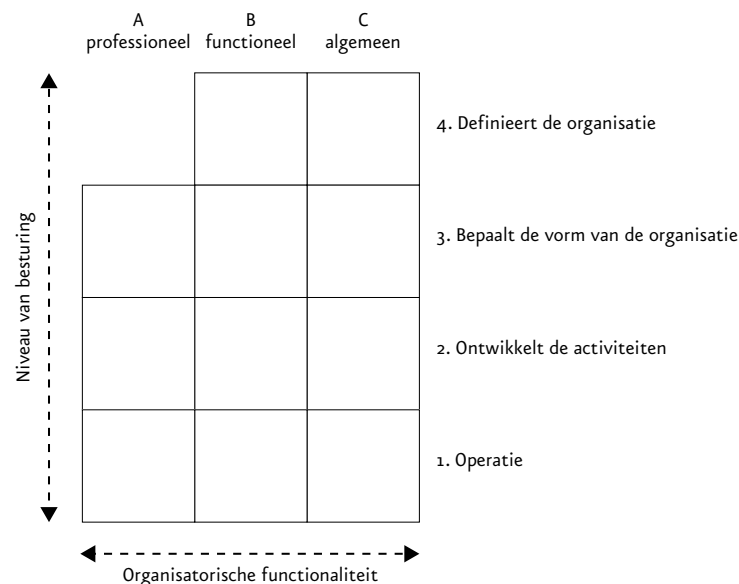
Welke maximale belastingsnormen gaan we hanteren? Lokale normen, die veelal ontbreken of hoger liggen dan in West-Europa maar waarvan we weten dat die op termijn schadelijk kunnen zijn, of de West-Europese, waarbij ons snel duidelijk zal worden gemaakt dat de lokale organisatie de investeringen daarvoor niet kan vrijmaken. Het wordt nog ingewikkelder als we te maken krijgen

met joint ventures en collega-hr-managers die een andere opdracht hebben dan wij voor ogen hebben.

Het zou ons niet verbazen als in de nabije toekomst internationale bedrijven door individuele medewerkers die niet-omkeerbare schade hebben geleden in hun werk, te maken krijgen met omvangrijke claims. Bedrijven die wisten of hadden kunnen weten dat die schade zou optreden en niets hebben gedaan om die te voorkomen of medewerkers tegen schadelijke gevolgen te beschermen, lopen risico. Hetzelfde is immers gebeurd in West-Europa met het werken met asbest. De internationale hr-manager dient zich rekenschap te geven van zijn verantwoordelijkheid hierin, geboren uit eigen overtuiging of 'opgelegd' door internationaal opererende ngo's.

Ad 3 Opleiding en training: een trainingsgrid

Uit het bovenstaande volgt dat er geen eenvormig antwoord kan bestaan op de vraag naar een 'integriteitstraining'. We zullen ons rekening moeten geven van de plaats die betrokkenen in de organisatie innemen. We hebben hiertoe een *grid* geconstrueerd langs twee assen: de verticale as correspondeert met de *hiërarchische niveaus of managementniveaus* binnen de organisatie, de horizontale as is gebaseerd op de functionele positie van de verschillende groepen binnen de organisatie (zie figuur 3).



Figuur 3. Trainingsgrid.

Het is van belang te realiseren dat het doel van het grid slechts is om doelgroepen te identificeren om onderscheid te maken tussen de leerbehoeften van specifieke groepen met het doel besluiten te nemen over de vorm en inhoud van de respectievelijke trainingscurricula. De functies van het grid zijn dus beperkt tot onderwerpen die gerelateerd zijn aan integriteit in de organisatie. Hoewel geïnspireerd door enkele dominante gedachten over toekomstig management development, is het grid geen framework voor career of management development.

Het bereik van het grid is beperkt tot die posities binnen de onderneming die een coördinerende invloed hebben of de mogelijkheid hebben om processen te sturen en te beïnvloeden door hun specifieke bijdrage. In de praktijk zijn dat managers op het middenniveau en het hogere niveau in grotere organisaties en diegenen met een professionele status binnen het bedrijf. Andere niveaus in de organisatie moeten op andere manieren worden getraind, veelal gericht op het relevant maken van een ethische code voor hun dagelijks handelen.

Omdat het zo belangrijk blijkt te zijn voor het ontwikkelen en in stand houden van een integere organisatie, staan we nog even stil bij moreel leiderschap: wat is de inhoud daarvan en waarop dient de ontwikkeling van die competentie zich te richten?

7.5 Moreel leiderschap

In tegenstelling tot wat velen denken is de rol van het leiderschap van een organisatie niet primair het nemen van moeilijke beslissingen. Dat kan iedereen. Het gaat echter een stap verder: de wezenlijke rol van het leiderschap van een organisatie is gelegen in datgene wat impliciet in het nemen van die beslissingen verborgen ligt, namelijk het (her)definiëren van de organisatie, in wat deze wil zijn in de samenleving (Weick, 1995: 9, 55). Het omvat het positioneren van de organisatie ten aanzien van haar specifieke rol, de vormgeving en cultuur. Dit alles geldt ook ten aanzien van *moreel* leiderschap. Het leiderschap definieert de maatschappelijke rol van de organisatie, haar waarden en normen en het specifieke karakter van haar producten en diensten.

De tweede rol van het leiderschap vloeit hier direct uit voort. We begonnen deze bijdrage met vier niveaus die in samenhang de integriteit van een organisatie duiden, te weten de individuele competentie, de sociale integriteit, de institutio-

nele condities en de maatschappelijke omgeving. Op al deze niveaus moet het leiderschap initiatieven ontplooiën die bepalend zijn voor de integere cultuur van de organisatie.

Hoe willen we als onderneming die maatschappelijke verantwoordelijkheid vorm en inhoud geven? Let op, de toevoeging ‘als onderneming’ hoort erbij. Het is niet zonder meer de bedoeling dat een bedrijf bijvoorbeeld zelfstandig ontwikkelingshulp gaat geven, hoe nodig dat wellicht ook is. Het is van belang dicht bij de missie te blijven die het leiderschap voor zichzelf, in samenspraak overigens met zijn stakeholders, heeft geformuleerd. Elke activiteit moet die missie versterken. Voor een universiteit zou dat bijvoorbeeld kunnen betekenen dat deze voor zich een rol weggelegd ziet in het stimuleren van het leervermogen (*éducation permanente*) binnen de gemeenschap.

Het leiderschap is ook verplicht de condities te creëren en te managen waarbinnen leden van de organisatie integer kunnen handelen, het ontwikkelen van een integere organisatiecultuur dus. In de eerste plaats betekent dit het formuleren van de kernwaarden van de organisatie (de normen en waarden). Daarnaast moeten de competenties van leden van die organisatie worden ontwikkeld om hen in staat te stellen integer te handelen. Verder omvat een integere organisatiecultuur de ontwikkeling van transparante sociale relaties die in open dialoog met elkaar zijn en van feedbackmechanismen om ook ten aanzien van de ethische dimensie een lerende organisatie te zijn. Uiteraard dienen de organisatiestructuur, de systemen en procedures integer handelen te ondersteunen. Met andere woorden, het leiderschap moet een integere organisatiecultuur actief managen.

Maar het leiderschap moet vooral een voorbeeld zijn voor de leden van de organisatie. Daaraan kan ze zich niet onttrekken. Dat betekent dat ze zich moet richten op ‘walk the talk’, doen wat je ook van anderen verwacht. Overigens hebben wij in dit verband wel eens een topmanager van een brouwerij het belang zien uitleggen van een strikt alcoholbeleid binnen het bedrijf. Hij was daarin geloofwaardig, ondanks dat hij bekendstond om zijn ‘inname’ van alcoholische versnaperingen. Blijkbaar is het gezag waarmee hij het zegt nog belangrijker dan de inhoudelijke boodschap. Minstens zo belangrijk is echter het omgekeerde, ‘talk the walk’, leg uit wat je doet en houd daarbij in het oog dat handelingen van het leiderschap dikwijls verkeerd worden begrepen omdat de interpretatie van dat handelen niet eenduidig is.

Een andere taak van het leiderschap, en dat hangt samen met wat hiervoor gezegd is, is het managen van diversiteit. Vooral als het gaat om een internationaal en intercultureel opererende organisatie, zijn consistentie en coherentie van de activiteiten niet altijd belangrijk of zelfs niet nastrevenswaardig. Die diversiteit dient zorgvuldig te worden gemanaged zonder dat de nadruk komt te liggen op het geforceerd verbloemen daarvan. Integendeel, de leden van de organisatie moet duidelijk worden gemaakt dat integer handelen vooral contextueel handelen is wil het relevant zijn. Diversiteit is daarvan dikwijls het resultaat zodra het lokale handelen in confrontatie wordt gebracht met internationale normen. Dat is op zich niet erg, als we op een ander, hoger abstractieniveau maar zoeken naar gemeenschappelijke waarden. Vaak kan dat worden gevonden in het benadrukken van de kernwaarden van de organisatie. Het is aan het leiderschap om impliciet en expliciet aan het managen van die diversiteit aandacht te geven.

Hiervoor werd al eerder, impliciet en expliciet, aangegeven dat een organisatie zich bewust moet zijn van haar maatschappelijke inbedding. Het misverstand mag niet post vatten dat het definiëren van de eigen positie in de samenleving, de eigen identiteit en het eigen imago, een vrije keuze zou zijn, integendeel, reeds bij het definiëren van die positie moeten alle relevante stakeholders worden betrokken. Zij hebben verwachtingen en belangen bij de organisatie die niet mogen worden genegeerd. Dat betekent dat de organisatie voortdurend in gesprek moet zijn met haar omgeving, lokaal en internationaal. Ook dat is de taak van het leiderschap, het vorm en inhoud geven aan die dialoog. De vorm kan variëren, van een regelmatige rapportage, het installeren van overleg met belangengroepen, tot het om de tafel zitten met ngo's en alles daartussenin. Maar het is uiteindelijk het leiderschap van de organisatie zelf dat zelfstandig een besluit neemt over de door haar gekozen positie en bereid is daarover verantwoording af te leggen.

Er wordt hier met nadruk gesproken over 'het leiderschap' en niet over 'de leider'. Leiderschap is overal en op elk niveau van de onderneming aanwezig en moet ook gestimuleerd worden. Op diverse plaatsen in dit stuk is aangegeven op welke wijze de internationale hr-professional zijn leiderschapsrol vorm en inhoud zal kunnen en dus moeten geven.

7.6 Ten slotte

We hebben de internationale hr-manager leren kennen als internationale cultuur- en loyaliteitsmanager wanneer het gaat om zijn bijdrage aan een integere en maatschappelijk verantwoorde organisatie. Dat laatste is nodig als voorwaarde voor de economische continuïteit van de onderneming. Het vervullen van die voorwaarden vormt de basis van de 'legitimering' van de onderneming als maatschappelijke organisatie. De complexiteit van die taak wordt vergroot door de internationale dimensie, door de interculturele diversiteit van waarden en normen en die van de maatschappelijke omgevingen waarin we moeten opereren. Het eist van de internationale hr-manager specifieke kennis en vaardigheden om die taak naar behoren te verrichten en die zijn niet bij iedereen van nature aanwezig. Er komt echter meer en meer kennis ter beschikking over het succesvol managen van bedrijven ten aanzien van zowel de maatschappelijke verantwoordelijkheid als het managen van integriteit binnen organisaties. Uiteenlopende (sub)disciplines zoals marketing, bedrijfsethiek en psychologie houden zich internationaal bezig met onderzoek op dit gebied. Het is inmiddels onderdeel van het curriculum van alle grote businessopleidingen en daarbij staat allang niet meer centraal de vraag naar het *waarom* maar die naar het *hoe* van integriteitsmanagement.

De vraag naar de rol van de hr-manager, een vraag die zelf behoort tot diens identiteit, is verrijkt en omvat nu tevens de vraag naar diens eigen plaats in dit boeiende continuüm tussen waarde en waarden.

Literatuur

- Bijvoet, L. (2006), *Betrokken commissarissen, activistische aandeelhouders en alerte bestuurders*. Assen: Van Gorcum.
- Dubbink, W. & H. van Luijk (red.) (2006), *Bedrijfsgevallen. Morele Beslissingen van ondernemingen*. Assen: Van Gorcum.
- Hampden-Turner, C. & F. Trompenaars (1994), *The Seven Cultures of Capitalism*. Londen: Piatkus.
- Milgram, S. (1963), 'Behavioral Study of Obedience', in: *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67, pp. 371–378.
- Procee, H. (1991), *Over de grenzen van culturen: Voorbij universalisme en relativisme*. Amsterdam: Boom.
- Sharp Paine, L. (1994), 'Managing for Organisational Integrity', in: *Harvard Business Review* March/April, pp. 106-117.

- Trevino, L.K. & K.A. Nelson (1999), *Managing Business Ethics*. New York: John Wiley.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organisations*. Newbury Park: Sage Publications.
- Wesseling, H. (2002), 'Het internationale concern als Marokkaans meisje', in: R.J.M. Jeurissen & A.W. Musschenga (red.), *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*. Koninklijke Van Gorcum BV, pp. 166 e.v.
- Wesseling, H. (2005), 'Grenzen stellen aan maatschappelijke verantwoordelijkheid', in: *Management en Organisatie* 59 (5).

Begrippen

Ethische code / code of conduct: vastgelegde set waarden, normen en gedragsregels die het handelen van individuen en/of professionele beroepsbeoefenaren richting en sturing geven. Het is een van de middelen tot institutionalisering van moreel handelen binnen een organisatie. Vaak zijn dergelijke codes gebaseerd op meer universele gedragscodes, zoals de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en de OECD-richtlijnen voor multinationale ondernemingen.

Organisatiecultuur: onderscheidende, gedeelde, fundamentele opvattingen van een organisatie die in de tijd hebben bewezen essentieel te zijn voor een succesvolle oplossing van problemen. Ze dragen bij aan de interne cohesie en aan de slagvaardigheid in een veranderende omgeving. Het omvat de normen en waarden en de wijze waarop deze in de organisatie zijn geborgd; haar structuur, beleid, procedures en systemen, verhalen en helden, symbolen en rituelen en niet te vergeten de inhoud en vorm van haar leiderschap.

Integriteit: duiding van de kwaliteit van het moreel handelen. Een handelen vastbesloten gericht op het realiseren van waardevolle doelstellingen en waarbij men zich in dat proces ook laat leiden door waarden. Een principiële standvastige houding waarbij bewust harmonie tussen principes en praktijk wordt gezocht. De bereidheid om over dat handelen verantwoording af te leggen is daarbij essentieel.

Klokkenluider: lid van de organisatie die kennis heeft van een ernstige inbreuk op integer handelen binnen of namens de organisatie en die informatie daarover (uiteindelijk) naar buiten brengt ter bescherming van het algemeen belang.

Legitimering: het continu verantwoorden van het morele handelen van de organisatie aan belanghebbenden met als doel een moreel draagvlak voor de activiteiten van de organisatie te verkrijgen en te behouden.

Loyaliteit: prioriteit geven aan de eisen van één relatie boven tegengestelde eisen van andere in het persoonlijke of maatschappelijke verkeer met het risico daarbij iets te verliezen, maar met het oog op winst ten aanzien van een gepercipieerde hogere waarde.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen: ondernemen op een wijze die recht doet aan de belangen van alle belanghebbenden. Het verwijst naar het positieve maatschappelijke effect van bewust ondernemen, ondernemen dat in lijn is met de bestaande sociale normen, waarden en verwachtingen zowel lokaal als internationaal.

Moreel dilemma: een moreel handelingsconflict waarbij verwachtingen van de verschillende belanghebbenden met elkaar in strijd zijn en waarbij geen oplossing mogelijk is die volledig recht doet aan alle legitieme eisen.

Vragen

1. Wat is het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen en welke rol kan de internationale hr-manager hierin spelen?
2. Bespreek in het kort de vier dimensies van maatschappelijk verantwoord ondernemen.
3. Hoe kan de integriteit van een organisatie worden omschreven en hoe kan de internationale hr-manager toezien dat die integriteit van de onderneming wordt gewaarborgd?
4. Het morele bewustzijn kan in drie niveaus worden onderverdeeld. Welke niveaus zijn dat en welk van de drie niveaus komt bij organisaties het meest dominant voor?
5. Vooral internationale organisaties worden geconfronteerd met extreme situaties, dat wil zeggen situaties van een niet-integere maatschappelijke omgeving. Verklaar dit.
6. De integriteit van een organisatie kan op individueel, op sociaal en op institutioneel niveau worden gemanaged. Op welk niveau kan de hr-manager de meeste invloed uitoefenen?

7. De hr-professional is een loyaliteitsmanager, maar in een internationale context is dat geen eenvoudige opgave. Verklaar dit.
8. Bespreek het grid en de plaats en de functie die de hr-professional binnen het grid vervult.
9. Leiderschap bij internationale organisaties houdt zich nauw bezig met het managen van diversiteit. Hierbij stuit de manager vaak op een tegenstelling tussen lokale activiteiten en internationale normen. Waaraan moet volgens jou een internationale hr-professional voldoen om deze tegenstelling succesvol te kunnen overbruggen?
10. Schets in het kort de dilemma's van een internationale hr-professional die maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog in het vaandel heeft staan.

Cases Bedrijfsgevallen

In verschillende Aziatische landen wordt voor de marketing en verkoop van bier gebruikgemaakt van promotion girls (PG's). De lokale distributeurs van binnen- en buitenlandse biermerken zetten deze PG's in voor de verkoop van hun bier in uitgaansgelegenheden. In een café werken doorgaans PG's van verschillende biermerken, waarbij iedere PG bij iedere bestelling probeert klanten over te halen het bier van hun merk te kiezen.

Het werk en de omstandigheden waarin de PG's in Cambodja werken, zijn niet ideaal. Het komt dikwijls voor dat zij tijdens hun werk seksueel worden lastiggevallen. Iedere vorm van frictie met klanten of café-eigenaren heeft een negatieve invloed op de omzet van de PG. Hierdoor bevindt ze zich in een zwakke positie, te meer omdat het inkomen van veel PG's afhankelijk is van hun omzet. Uit onderzoek blijkt dat in Cambodja tussen 30 en 60 procent van de vrouwen regelmatig seksuele contacten aangaat na afloop van hun PG-werk. Deze contacten zijn veelal onbeschermd en verkrachtingen komen regelmatig voor. De vrouwen lopen daardoor ook nog een groot risico besmet te raken met het hiv-virus en bij te dragen aan de verspreiding daarvan.

Met het eigen Heineken-merk en het merk Tiger van haar partner Asia Pacific Breweries Ltd (ABP) heeft Heineken een sterke positie in Cambodja. Voor de bewerking van de lokale markt werkt ze samen met een lokale distributeur die daartoe PG's inzet, nagenoeg de enige effectieve manier van directe verkoop. Sinds 1999 is er in Cambodja een lobby van diverse niet-gouvernementele nationale en internationale organisaties (ngo's) actief die zich richt op een verbetering van de werkomstandigheden en gezondheid van PG's. Vooral de internationale brouwers, waaronder Heineken, zijn een belangrijk doelwit van kritiek. Zij worden medeverantwoordelijk gesteld voor het in stand houden van risicovolle werkomstandigheden en hen wordt verweten weg te lopen voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid die zij in hun concernbeleid suggereren te omarmen.

Mede naar aanleiding van die kritiek neemt Heineken het initiatief om tot verbetering te komen in deze situatie. Begin 2004 start zij met CARE, een internationaal opererende ngo, een uitgebreid programma voor PG's en uitbaters van uitgaansgelegenheden. Het omvat onder meer gedragstraining over het omgaan met lastige klanten en voorlichting over soa's en hiv/aids. Maar ook de werkomstandigheden worden verbeterd, waarbij aandacht wordt gegeven aan kleedruimten en vooral ook het vervoer van PG's. Er wordt parallel beleid ontwikkeld met aandacht voor werving, contracten en medische zorg. Het aangaan van seksuele contacten met cafébezoekers na afloop van het werk is verboden op straffe van ontslag. Ook neemt Heineken contact op met andere nationale en internationale brouwers om te komen tot gezamenlijk beleid. De vraag in hoeverre Heineken verantwoordelijk is voor het welzijn van de promotiemeisjes en de gezondheidszorg in Azië, is lastig te beantwoorden. Heineken is immers niet de werkgever van de PG's, er is hier sprake van een vervagende zeggenschap van Heineken. De PG's werken onder directe verantwoordelijkheid van een distributeur waarover Heineken slechts gedeeltelijk zeggenschap heeft. Dat neemt niet weg dat het idee terrein wint dat multinationale ondernemingen die in arme landen met een zwakke sociale structuur zaken doen, een zekere verplichting hebben om een bijdrage te leveren aan de levensomstandigheden aldaar. Van internationaal georiënteerde bedrijven wordt verwacht dat zij zich gedragen als 'global corporate citizens' en een dialoog aangaan met de 'stakeholders'.

Bovenstaande casus is er een van de vele die opgenomen zijn in het uitstekende *Bedrijfsgevallen, Morele Beslissingen van Ondernemingen* (Dubbink & Van Luijk, 2006). Het boek is een standaardwerk op het terrein van de bedrijfsethiek en maakt duidelijk dat corporate governance een onmisbaar element is in formulering van de (internationale) ondernemingsstrategie. De betrokken commissarissen moeten zich in de ontwikkeling en goedkeuring van de internationale strategie niet alleen laten leiden door de verwachte marktgroei, maar misschien nog wel meer door de sociale implicaties die deze internationalisering ten gevolge heeft. Immers, de schade als gevolg van negatieve publiciteit over de arbeidspositie van bijvoorbeeld PG's voor Heineken, met veruit de grootste omzet in Europa en Amerika, kan veel groter zijn dan die voor Heinekens partners in Azië. *Bedrijfsgevallen* maakt nog eens duidelijk dat het vak van bedrijfsethiek een integraal onderdeel is van entrepreneurschap en onmiskenbaar een equivalente status heeft met de financiële en strategische modellen waarmee de hedendaagse bedrijfskundige opgeleid wordt. Unilever en de kinderarbeid in India, de farmaceutische industrie en de aids crisis, Ahold en de 'side letters', het zijn een paar voorbeelden van de vele casusbeschrijvingen in het boek waarmee duidelijk wordt gemaakt dat de code Tabaksblat voor

corporate governance slechts een voorbode is van de op stapel staande discussie over goed ondernemingsbestuur.

Bedrijfsgevallen maakt ook zonneklaar dat de eisen aan commissarissen en bestuurders steeds zwaarder worden. In de internationaliserende onderneming is het voor de Raad van Commissarissen steeds moeilijker de maatschappelijke consequenties van de ondernemingsstrategie in te schatten. Daarbij ontwikkelt het aandeelhoudersactivisme zich als een Russische revolutie in ondernemingsland en verlangen institutionele beleggers dat de RvC erop toeziet dat de code Tabaksblat onverkort wordt toegepast. 'Equity'-partijen met de beschikking over honderden miljarden aangevuld met een veelvoud aan bankfinanciering azen op opsplitsingen van de corporatie en meer en meer wordt de commissaris geconfronteerd met complexe problemen die bijna per definitie boven zijn pet moeten gaan. In het leuk geschreven *Betrokken commissarissen, activistische aandeelhouders en alerte bestuurders* bepleit Ludo Bijvoet (2006) een soort reanimatie van de rol van commissarissen in het bedrijfsleven. Bijvoet toont aan dat in het huidige krachtenveld te veel wordt geëist van commissarissen en bestuurders. RvC-leden hebben volgens hem te weinig tijd beschikbaar om zich te verdiepen in de business, omdat het lidmaatschap vaak gecombineerd wordt met een veel-eisende hoofdfunctie of met diverse andere deeltijdactiviteiten. Bovendien is de RvC te vaak afhankelijk van de formele stukken die een beperkte informele scope hebben en niet aangeven welke geweldige gevolgen een verhitte discussie over het ontlopen van maatschappelijke verantwoordelijkheid ergens ter wereld kan hebben voor het internationale imago en de merkwaarde van het bedrijf. Tussen de regels door bepleit Bijvoet een 'one-tier board', dan wel een afbraak van het Rijnlandse model ten gunste van het Angelsaksische. Volgens hem zal er een nieuwe rolverdeling tussen RvC en bestuur ontstaan, nodig om geen speelbal te worden van de assertieve aandeelhouder. Zo kan de RvC haar cruciale taak blijven uitvoeren, die volgens de auteur meestal betrekking heeft op de vraag of het concern meerwaarde heeft versus de break-up value. Dat Bijvoet deze taak als het primaire werkveld van de RvC beschouwt, is niet verwonderlijk. De auteur is partner van Hayhill Capital Partners, een onafhankelijke beheerder van private-equityfondsen en ik heb de indruk dat deze weinig opheeft met de opvatting dat de som van de afzonderlijke delen van concerns of conglomeraten vaak meer is dan de 'break-up value'. Maar toegegeven, om dat te kwantificeren is een inzicht vereist in de bedrijfstakken waarin de verschillende bedrijfsonderdelen werkzaam zijn. Dit vereist zo'n diepgaande gediversifieerde kennis, daaraan kan een gemiddelde commissaris bijna niet voldoen en hierdoor wordt Bijvoets pleidooi voor de 'one-tier board' alleen maar overtuigender.

Dr. Hans Veldman, assistent-professor Strategy Center Universiteit Nyenrode

1. Op basis van de voorgaande tekst kan worden geconcludeerd dat Heineken een bijdrage probeert te leveren aan het verantwoord maatschappelijk ondernemen in Azië. Ben je het met deze conclusie eens?
2. Welke rol zie je voor een internationale hr-manager van Heineken weggelegd als het gaat om het human resource management ten aanzien van Aziatische markten?
3. Bespreek in het kort de waarde van de code Tabaksblat en geef aan hoe de rol van de hr-manager hierdoor wordt beïnvloed.
4. Ook commissarissen moeten toezien op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Welke invloed hebben zij op het functioneren van de hr-manager?
5. Aandeelhouders kijken op hun wijze naar een onderneming. Geef aan hoe de hr-manager een belangrijke rol speelt in het creëren van aandeelhouderswaarde.