

Morele ambitie sluit moreel herstel niet uit

Het bekende patroon. Na een schandaal moet een bedrijf publieke verantwoording afleggen. Het management belooft daarbij beterschap, opgetuigd als moreel herstel. In praktijk levert deze incidentele reactie meestal geen blijvend beleid op. Daar is duurzaam herstel voor nodig.

Wanneer grote bedrijven in opspraak raken door ethische misstappen, zoeken ze vaak naar manieren om het vertrouwen van het publiek snel weer te herstellen. Denk aan Mark Zuckerberg, CEO van Meta, die zich in de Amerikaanse Senaat verontschuldigde voor de schadelijke impact van zijn platform op gezinnen. Of vleesverwerker JBS, die miljoenen betaalde nadat onthuld werd dat er illegale kinderarbeid plaatsvond in de eigen fabrieken. In zulke gevallen komt moreel herstel om de hoek kijken, een proces dat steeds belangrijker wordt binnen en buiten het bedrijfsleven.

Herstellen van morele relaties

Moreel herstel, een concept uit de moraalfilosofie¹, draait om het herstellen van morele relaties na schade. Het gaat niet alleen om het maken van excuses of het geven van financiële compensatie, maar ook om het erkennen van de schade en het nemen van verantwoordelijkheid op een manier die daadwerkelijk bijdraagt aan het herstel van vertrouwen.



In een tijd waarin bedrijven en overheden steeds vaker publiekelijk ter verantwoording worden geroepen, is de vraag niet alleen of moreel herstel een vast onderdeel moet worden van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), maar vooral hoe het kan zorgen voor duurzame impact. Dat kan niet bereikt worden met het geven van ad hoc reacties die ontstaan in een sfeer van paniek en crisisrespons.

De fasen van herstel

Het proces van moreel herstel kent verschillende fasen². Allereerst moeten bedrijven de overtreding en de betrokken partijen duidelijk vaststellen. Vervolgens is het essentieel om in kaart te brengen welke behoeften slachtoffers hebben. En: welke concrete stappen nodig zijn om het vertrouwen te herstellen?

Dit herstel kan op twee niveaus plaatsvinden: procedureel en inhoudelijk. Waar procedureel herstel zich richt op de processen en mechanismen - denk aan transparantie en verantwoording - gaat inhoudelijk herstel over concrete maatregelen zoals compensatie en structurele hervormingen. Structurele hervormingen zijn cruciaal om herhaling te voorkomen. In de praktijk blijkt dat bedrijven vaak worstelen met het daadwerkelijk implementeren van een duurzaam herstelbeleid en nog meer met het doorvoeren van structurele hervormingen.

Snelle excuses en crisismanagement

Veel bedrijven benaderen moreel herstel als een vorm van crisismanagement. Publieke verontwaardiging leidt tot snelle excuses en financiële schikkingen, maar deze aanpak leidt zelden tot structurele verbeteringen. Meta's verontschuldigingen in de Senaat veranderden bijvoorbeeld weinig aan de fundamentele problemen rondom de impact van hun platform op kinderen en gezinnen. Sterker nog, hun recente beslissing om geen factchecking meer toe te passen op politieke advertenties suggereert dat hun focus op moreel herstel vooral tactisch en tijdelijk was. In de vleessector zien we een vergelijkbaar patroon. Ondanks de herstelmaatregelen van JBS blijven systemische problemen rondom duurzaamheid en ethische

bedrijfsvoering bestaan. Dit roept de vraag op hoe moreel herstel verder kan gaan dan een eenmalige reactie en verankerd kan worden in een bredere MVO-strategie.

Moreel herstel ook voor overheden en ngo's

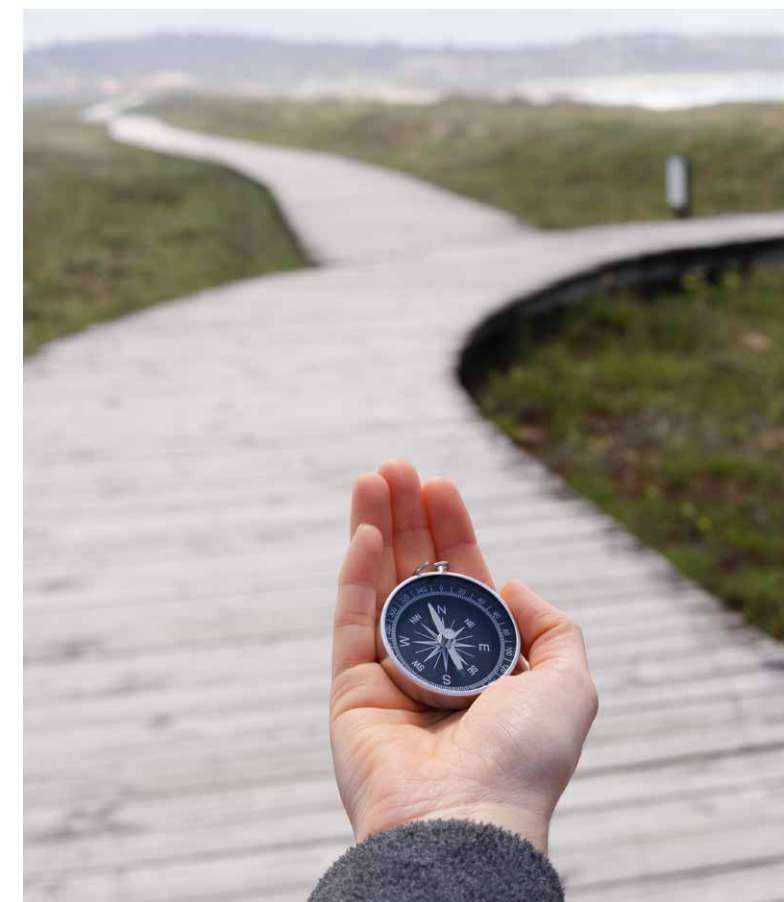
Hoewel moreel herstel vaak in verband wordt gebracht met bedrijven die zich schuldig maken aan ethisch falen, is dit niet uniek voor het bedrijfsleven. Het gaat ook op voor organisaties die zich positioneren als moreel kompas binnen hun sector. Overheden en ngo's met een uitgesproken maatschappelijk missie kunnen evengoed misstappen begaan of onbedoelde negatieve impact veroorzaken. Denk aan een ngo die waterputten bouwt op een plek die makkelijker toegankelijk is voor een dorp, terwijl die wandeling voor de vrouwen uit die gemeenschap juist fijn was om even weg van huis te zijn.

Moreel herstel is beslist ook belangrijk voor bedrijven 'met een missie'. Neem een impact gedreven kledingmerk dat wordt geconfronteerd met slechte arbeidsomstandigheden bij toeleveranciers. Een morele ambitie ontslaat organisaties niet van de plicht om verantwoordelijkheid te nemen: integendeel, de lat ligt juist hoger. Juist wanneer een bedrijf pretendeert moreel te handelen, wordt het des te belangrijker om transparant te zijn, fouten te erkennen en actief bij te sturen. In die zin sluit morele ambitie moreel herstel niet uit, maar veronderstelt het juist een voortdurende bereidheid tot leren.

Ethisch handelen in cultuur verankeren

Om moreel herstel echt effect te laten hebben, moeten bedrijven transparantie centraal stellen, duidelijke normen en ethische principes in hun bedrijfscultuur integreren, stakeholders includeren, en zich op de lange termijn committeren aan voortdurende reflectie en bijsturing. Het is niet voldoende om simpelweg een probleem op te lossen wanneer het zich aandient; bedrijven moeten actief werken aan een cultuur waarin ethisch handelen de standaard is. Ngo's en maatschappelijke organisaties kunnen hierbij een ondersteunende rol spelen, maar het werkelijke herstel ligt in de handen van de bedrijven zelf.

Moreel herstel is meer dan schadebeperking; het is een kans voor bedrijven en andere organisaties om verantwoordelijkheid te nemen en te laten zien dat ethisch ondernemen geen bijzaak is, maar een kernwaarde. Ook organisaties met een uitgesproken morele ambitie zijn hierbij niet uitgesloten, zij moeten laten zien dat moreel leiderschap gepaard gaat met de bereidheid om te herstellen en dit als continu proces te zien.



Moreel herstel is geen eindpunt, maar een pad van reflectie en ontwikkeling.

De weg naar duurzame impact

Bedrijven die dit proces serieus nemen en verankeren in hun strategie, bouwen niet alleen aan vertrouwen en reputatie. Ze creëren ook tastbare, positieve impact, zowel intern, door een sterkere bedrijfscultuur, als extern, door bij te dragen aan een rechtvaardigere en duurzamere samenleving. Duurzame positieve impact ontstaat pas wanneer moreel herstel niet eenmalig is, maar een blijvend onderdeel wordt van hoe een organisatie denkt, leert en verandert. ■

PAULINE OWELLE
IMPACT RESEARCHER BIJ IMPACT CENTRE ERASMUS

Bronnen

¹ Radzik, L. 2009. *Making Amends: Atonement in Morality, Law, and Politics*. Oxford: Oxford University Press

Walker, M. U. 2006. *Moral Repair: Reconstructing Moral Relations after Wrong-doing*. Cambridge: Cambridge University Press

² Vives-Gabriel, J., van Lent, W., Wettsteing, F. 2023. *Moral Repair: Toward a Two-Level. Conceptualization*. Business Ethics Quarterly.