

Ethische codes in sportorganisaties: Een effectief instrument om ethisch gedrag te bevorderen?

dr. Els De Waegeneer, Universiteit Gent

0. SAMENVATTING

Sportorganisaties hebben dagelijks te kampen met ethische uitdagingen en schandalen. Vaak vallen ze terug op het gebruik van ethische codes om onethisch gedrag binnen de organisatie te bestrijden. De effectiviteit van dit instrument is echter niet aangetoond. Daarom richt deze studie zich op het gedetailleerd in kaart brengen van ethische codes in Vlaamse sportorganisaties.

De aanwezigheid van ethische codes wordt onderzocht, maar ook het ontwerp, de inhoud, de implementatie en de afdwingbaarheid komen aan bod. Er wordt nagegaan of een ethische code en haar bijhorende eigenschappen het ethisch gedrag in sportorganisaties kan sturen. Om de effectiviteit van de codes na te gaan, wordt beroep gedaan op de “Ethical Climate Index” van de sportorganisaties.

De resultaten tonen aan dat een ethische code op zichzelf niet in staat is om ethisch gedrag in de organisaties te beïnvloeden, maar dat het toch een nuttig instrument kan zijn.

Om een effectieve code te realiseren, moet aan bepaalde voorwaarden voldaan worden. De oprechte motivatie om ethisch gedrag te stimuleren, de betrokkenheid van de trainers bij het ontwerp van de code, de expliciete opsomming van de verantwoordelijkheden van het management en de communicatie van de code bij inschrijving naar leden leveren een bijdrage tot meer ethisch gedrag in sportorganisaties. Ook de toon van de code, de toegepaste ethische oriëntatie en het aantal richtlijnen spelen een belangrijke rol in de effectiviteit van de ethische code. Hoewel de aanwezigheid van een code op zich geen effect blijkt te hebben op het ethisch gedrag, is dit geen reden om het instrument volledig overboord te gooien.

Een ethische code kan een goed uitgangspunt vormen en onder bepaalde voorwaarden succesvol zijn in het stimuleren van ethisch gedrag.

Deze studie draagt bij tot de kennis over ethische codes in sportorganisaties en reikt de voorwaarden aan die nodig zijn om van een ethische code een effectief instrument te maken voor het bevorderen van organisatie-ethiek. Al deze bevindingen laten toe om ethische codes werkbaar en nuttig te maken in de sportpraktijk.

1. INLEIDING

Ethiek en sport worden sinds eeuwen gekenmerkt door een complexe relatie. Er gaat geen dag voorbij zonder het voorvallen van onethische of bedenkelijke gebeurtenissen binnen de sportwereld. Het is daarom geen verrassing dat de roep om meer ethiek in de sport -zowel op het veld als ernaast – steeds luider klinkt (Play The Game, 2015; Unesco, 2015). Enerzijds zijn er de typische sportuitdagingen, zoals doping, geweld en matchfixing, en vaak zijn er geen kant-en-klare oplossingen voor de problemen die deze kwesties stellen (DeSensi & Rosenberg, 2010; McNamee & Parry, 1998; McNamee, 2010). Anderzijds kent de sportwereld ook de risico's en uitdagingen die in elke organisatie voorkomen.

De uitdagingen in de sportwereld worden vaak aangepakt via methoden en instrumenten uit de klassieke zakenwereld, zoals ethische codes. Heel wat tijd, energie en geld gaat naar het ontwikkelen en installeren van dergelijke codes. Dit is een opvallende trend, aangezien er tot nu toe geen kennis was over de effectiviteit van deze instrumenten in de sport- én businesswereld. (Kaptein & Schwartz, 2008). Deze studie gaat daarom in op het voorkomen, de inhoud, de implementatie en de effectiviteit van ethische codes in sportorganisaties. Daarnaast gaat er ook aandacht naar het concept 'Fair Play', dat een central rol speelt in de betrokken ethische codes. Onderzoek naar de toepassing van Fair Play in sportorganisaties kan ons helpen om het gebruik en de werking van ethische codes beter te verstaan.

2. ETHISCHE CODES

2.1. Definitie

Er bestaan heel wat uiteenlopende omschrijvingen voor wat een ethische code nu precies (niet) is, maar de meest omvattende en gedetailleerde definitie werd geformuleerd door Kaptein and Schwarz (2008, p.113). Zij stellen dat een ethische code aan de volgende definitie beantwoord: “ een opzichzelfstaand en formeel document dat een verzameling richtlijnen omvat, ontwikkeld voor en door een bedrijf, met als doel om huidig en toekomstig gedrag te sturen. Het betreft verschillende kwesties en is gericht naar de managers en werknemers, t.o.v. elkaar, het bedrijf, de extreme stakeholders en/of de samenleving in het algemeen.” Deze definitie onderscheidt een ethische code van externe richtlijnen (zoals wetten) en andere interne documenten (zoals mission statements).

In deze studie wordt de bovenstaande definitie van Kaptein & Schwarz (2008) gehanteerd, maar er worden twee wijzigingen aangebracht: het woord ‘ethisch’ wordt toegevoegd aan de definitie om te benadrukken om welk gedrag het gaat en bovendien wordt de definitie ook vertaald naar de sportcontext. Dit levert de volgende definitie op:

“Een opzichzelfstaand en formeel document dat een verzameling richtlijnen omvat, ontwikkeld voor en door een sportorganisatie, met als doel om huidig en toekomstig ethisch gedrag te sturen. Het betreft verschillende kwesties en is gericht naar de managers en atleten, t.o.v. elkaar, de organisatie, de extreme stakeholders en/of de samenleving in het algemeen.”

2.2. Motivatie

De wetenschappelijke literatuur leert ons dat er vier groepen van motieven zijn voor een organisatie om een ethische code te installeren. Ten eerste is er de motivatie om ethisch gedrag binnen de organisatie te bevorderen. Daarnaast is professionalisering van de organisatie een mogelijk motief. Een ethische code wordt in dat geval geïnstalleerd om het professioneel karakter van de organisatie te benadrukken. Een derde reden is de motivatie om zichzelf te beschermen tegen legale/decretale bepalingen.

Tenslotte kan een ethische code ook geïnstalleerd worden met het doel om de public relations van de organisatie te promoten en een mooier beeld van de organisatie op te hangen.

2.3. Effectiviteit

De resultaten over de effectiviteit van ethische codes, met ander woorden hun kracht om het ethisch gedrag binnen een organisatie te bevorderen, zijn zeer uiteenlopend. Sommige studies spreken van een overtuigend positief effect, anderen beweren dat er geen of zelfs een negatief effect uitgaat van deze instrumenten. Een deel van deze verschillende resultaten kan verklaard worden door het gebruik van verschillende definities en/of het gebruik van verschillende meetmethodes.

Er is geen consensus over de effectiviteit van de ethische codes én bovendien werd er nooit onderzoek gedaan binnen de context van sportorganisaties. Dit staat in schril contrast met het feit dat zeer veel (sport)organisaties veel tijd, geld en energie investeren in deze instrumenten en erop vertrouwen dat ze een positieve bijdrage leveren aan de ethiek binnen hun organisatie. Er is met andere woorden dringend onderzoek nodig naar de effectiviteit van ethische codes binnen de specifieke sportcontext.

3. ETHISCH KLIMAAT

Om de effectiviteit van ethische codes nagegaan, werd in deze studie gekozen voor het zogenaamde “ethisch klimaat” als maatstaf. Het Ethisch Klimaat van een organisatie kan worden omschreven als de gedeelde percepties over de inhoud en de sterkte van de ethisch normen, waarden, attitudes en gedragingen van de leden van de organisatie (Arnaud, 2006). Het Ethisch klimaat is geen individuele maat, maar geeft weer hoe de ethiek binnen de organisatie ervaren wordt. Om het Ethisch Klimaat van een organisatie te meten, kiezen we in dit onderzoek voor de Ethische Klimaat Index (Arnaud, 2010). Dit instrument gaat vier elementen binnen een organisatie na: de collectieve morele gevoeligheid, de collectieve morele beoordeling, de collectieve morele motivatie en het collectieve morele karakter. Samen vormen zij de elementen van het model van Rest.

Deze vier elementen moeten doorlopen worden om ethisch gedrag tot stand te brengen. De morele gevoeligheid geeft weer in welke mate iemand zich bewust is van het ethisch karakter van een situatie (bijvoorbeeld: beseffen dat het nemen van stimulerende middelen tijdens sportwedstrijden een ethische kwestie is). De morele beoordeling omvat het vormen van een oordeel over deze ethische kwestie (bijvoorbeeld: doping onethisch vinden). Vervolgens wordt dit oordeel afgewogen tegenover andere belangen in het proces van de morele motivatie (bijvoorbeeld: doping onethisch vinden versus de financiële belangen). De laatste stap is tenslotte het in de praktijk van het genomen besluit en de gekozen prioriteit (bijvoorbeeld: de wilskracht om doping te weerstaan, ondanks de het oordeel en de motivatie dat het onethisch is om doping te nemen).

4. ONDERZOEKSVRAGEN

De onderzoeksvragen van dit onderzoek zijn:

- 1) Wat is het voorkomen van ethische codes in Vlaamse sportorganisaties?
- 2) Is een ethische code effectief, m.a.w. draagt de aanwezigheid van ethische codes bij tot het ethisch gedrag binnen sportorganisaties?
- 3) Wat zijn de kenmerken van ethische codes in Vlaamse sportorganisaties?
- 4) Welke kenmerken van ethische codes beïnvloeden de effectiviteit?
- 5) Wat is de inhoud van ethische codes in Vlaamse sportorganisaties?
- 6) Hoe beïnvloedt de inhoud van een ethische code de effectiviteit?

5. METHODOLOGIE

5.1. Ethische codes

De studiepopulatie omvat alle clubs aangesloten bij zes Vlaamse sportfederaties, met name voor de sporten voetbal, badminton, gymnastiek, paardensport, tennis en judo. Zij werden met behulp van de desbetreffende federatie gecontacteerd om deel te nemen aan het onderzoek. In totaal werden er 2788 clubs aangesproken, waarvan er 557 deelnamen aan de studie.

Op basis van de wetenschappelijke literatuur worden verschillende mogelijke kenmerken van ethische codes geïnventariseerd. Het betreft elementen met betrekking tot het ontwerp, de motivatie, de implementatie, de communicatie en de naleving van de code. Op basis van deze inventaris werd een eerste vragenlijst ontworpen (Enquete 1) om na te gaan of een bepaalde sportclub een ethische code heeft en zo ja, welke kenmerken de code heeft. Daarnaast werd er op basis van de literatuur een framework ontwikkeld om inhoudelijke kenmerken van ethische codes te classificeren. De ethische codes van 114 sportclubs werden volgens dit framework inhoudelijk geanalyseerd.

Vervolgens werd het Ethisch Klimaat binnen de sportclubs gemeten aan de hand van de Ethische Klimaat Index (enquete 2). Dit liet ons toe om aan de hand van statistische procedures het verband na te gaan tussen het voorkomen van ethische codes (met bepaalde kenmerken en bepaalde inhoudelijke eigenschappen) en het ethisch klimaat binnen de clubs, die een maat vormt voor de effectiviteit.

6. RESULTATEN

Dit onderzoek tracht een antwoord te vinden op enkele belangrijke vragen inzake het bevorderen van ethisch gedrag binnen sportorganisaties. Het gebruik van ethische codes en hun effectiviteit werd tot dusver nog niet bestudeert in de sportcontext, hoewel dit instrument weidverspreid is in Vlaanderen en daarbuiten en hoewel er heel wat tijd en energie gaat naar het ontwerp en de uitvoering ervan.

Hierna volgen de antwoorden op de onderzoeksvragen over effectiviteit van ethische codes waarrond deze studie werd opgebouwd.

- 1) Wat is het voorkomen van ethische codes in Vlaamse sportorganisaties?*
- 2) Is een ethische code effectief, m.a.w. draagt de aanwezigheid van ethische codes bij tot het ethisch gedrag binnen sportorganisaties?*

De resultaten van deze studie tonen aan dat in 53% van de Vlaamse sportorganisaties minstens één ethische code aanwezig is. Als we het voorkomen van een ethische code in verband brengen met het ethisch klimaat, de maatstaf gebruikt voor het bepalen van de effectiviteit, wordt het duidelijk dat enkel de aanwezigheid van een ethische code geen

significant effect heeft op het ethisch klimaat (of haar vier onderdelen) in sportorganisaties. In judo, badminton en gymnastiek is er wel een significante positieve relatie tussen het bestaan van een ethische code in de sportclub en het ethisch klimaat in de organisatie. Dit positieve verband betreft de collectieve morele motivatie en voor judo en badminton eveneens het collectieve morele karakter.

3) Wat zijn de kenmerken van ethische codes in Vlaamse sportorganisaties?

De belangrijkste motivatie voor het installeren van een ethische code in Vlaamse sportclubs is de wil om het ethisch gedrag binnen de organisatie te bevorderen (84%). De belangrijkste stakeholders die betrokken worden bij het ontwerp van de code zijn de trainers (82%), gevolgd door de bestuursleden (68%), het management (54%), en de atleten zelf (61%).

Trainers en atleten zijn ook sterk aanwezig in de inhoud van de codes: niet minder dan 96% van de codes bevatten richtlijnen voor de atleten en 88% van de codes bevat richtlijnen voor de trainers van de club. 73% van de codes bevatten richtlijnen voor bestuursleden en 66% heeft ook richtlijnen voor de ouders. Ongeveer de helft van de codes bevat richtlijnen voor het management (50%) en voor de supporters (51%) van de sportorganisatie. Sponsors worden zelden aangesproken in de ethische code van een sportorganisatie (19%).

De communicatie van de ethische code gebeurt doorgaans op het moment van (her)inschrijving (68%). Ook de methode van communiceren werd bestudeerd en het blijkt dat de website van de sportorganisatie het voornaamste middel is om de code te verspreiden (34%).

De meeste codes bevatten sancties (65%), procedures voor overtredingen (61%), procedures voor klachten (56%) en richtlijnen voor klokkenluiders (57%).

4) Welke kenmerken van ethische codes beïnvloeden de effectiviteit?

De motivatie voor het installeren van een ethische code heeft invloed op de effectiviteit van het instrument: het bevorderen van ethisch gedrag als belangrijkste reden voor het ontwerp van een code toont een positief verband met het volledige ethische klimaat en met de collectieve morele motivatie van de sportorganisatie.

Er is ook nog een verband aanwezig, met name wanneer de reden voor het installeren van een ethische code in de sportclub professionalisering is. In dit geval zien we een negatief verband met het ethisch klimaat, m.a.w. het ethisch gedrag, binnen de organisatie.

Ook de betrokkenheid van de stakeholders is belangrijk: de resultaten tonen een positief verband tussen de betrokkenheid van de trainer bij het ontwerp van de ethische code en de collectieve morele beoordeling. Er werd ook een positieve relatie gevonden tussen de betrokkenheid van de atleten bij het ontwerp van de code en de collectieve morele gevoeligheid en het collectieve morele karakter. De betrokkenheid van andere stakeholders had geen effect op het ethisch klimaat (of de vier verschillende onderdelen) binnen de sportorganisatie.

Het opnemen van richtlijnen voor managers toont een positief verband met de collectieve morele beoordeling binnen sportorganisaties.

Wat de communicatie van de code betreft, is er zowel een effect voor de timing als voor de manier van communiceren. De communicatie van de code op het moment van (her)inschrijving heeft een positief verband met de collectieve morele motivatie, terwijl de communicatie via een poster (en geen bijkomende middelen) een negatief verband kent met het collectieve morele karakter van de organisatie.

De naleving van de code werd ook onderzocht en er werd aangetoond dat de beschikbaarheid van een helpdesk voor vragen en problemen met betrekking tot de ethische code, geen invloed heeft op het ethisch klimaat van de sportorganisatie. Wanneer echter de atleten worden beschouwd als autoriteit in het beoordelen van ethische dilemma's en het beantwoorden van ethische vragen, werd er een lagere score voor de collectieve morele beoordeling vastgesteld.

Er werd een significant negatief verband gevonden tussen het expliciet vermelden van procedures voor overtredingen en het ethisch klimaat binnen sportorganisaties. Er werd geen effect vastgesteld voor de aanwezigheid van sancties of procedures met betrekking tot klachten in de ethische code. Ethische codes die richtlijnen voor klokkenluiders bevatten tonen een positief verband met de collectieve morele gevoeligheid in de organisatie, maar niet met het algemene ethische klimaat binnen de sportclub.

5) *Wat is de inhoud van ethische codes in Vlaamse sportorganisaties?*

Een tweede deel van dit onderzoek bestond uit de studie van de inhoud van ethische codes in Vlaamse sportorganisaties. Deze inhoudelijke kenmerken werden vervolgens ook gelinkt aan het ethisch klimaat binnen de sportclubs.

Een eerste resultaat toont dat 27% van de clubs niet alleen een eigen code bezit, maar ook de Panathlon verklaring had aangenomen. In 9% van de sportorganisaties was dit zelfs de enige aanwezige ethische code.

Wanneer er gekeken wordt naar de lengte van de code, stellen we vast dat 16% van de sportclubs een ethische code heeft van minder dan een halve bladzijde. 31% van de clubs heeft een code met een lengte gaande van een halve tot een volledige bladzijde en bij 53% is er een code aanwezig van meer dan één bladzijde lang. Het aantal richtlijnen in de ethische codes is gemiddeld 25. Het minimum aantal richtlijnen was twee en het maximum aantal vastgestelde richtlijnen was maar liefst 141.

De analyse van de thematische inhoud toont dat 90% van de codes het thema 'solidariteit' behandelt, gevolgd door 83% voor het thema 'fysieke and psychische integriteit'. Het thema 'Fair Play' werd behandeld in 56% van de codes, 'Inclusie' en 'Rechten van het kind in de sport' werd aangetroffen in 43% van de ethische codes en 'Respect voor diversiteit' in 36% van de codes.

Het thema 'solidariteit' werd het meeste teruggevonden (gemiddeld 25 richtlijnen). Dit thema werd gevolgd door 'fysieke en psychische integriteit' (4.9), 'fair play' (3.0), 'rechten van het kind in de sport' (2.2), 'respect voor diversiteit' (1.1), en 'inclusie' (0.9).

De analyse van de morele oriëntaties in de codes toont dat 94% deontologische richtlijnen bevat, 40% heeft consequentialistische richtlijnen en in 24% van de ethische codes komen richtlijnen voor die geformuleerd zijn vanuit de waardenethiek.

De helft van de ethische codes vertoont een combinatie van ethische oriëntaties, terwijl 47% enkel deontologische richtlijnen bevat en 5% enkel consequentialistische richtlijnen. Er waren geen ethische codes met enkel richtlijnen geformuleerd vanuit de waardenethiek.

De toon van de code werd eveneens bestudeerd. De resultaten tonen dat 21% van de codes inspirerend geformuleerd worden, terwijl 44% van de codes strikt regulerend van aard zijn.

In 35% van de gevallen bevatten de codes een combinatie van inspirerende en regelgevende richtlijnen.

In slechts 28% van de codes waren er elementen voorhanden in de code die de toepassing en interpretatie ondersteunen, zoals voorbeelden.

Een minderheid (42%) van de ethische codes bevat sancties en er werden geen richtlijnen gevonden voor de bescherming van klokkenluiders.

De ethische codes zijn voornamelijk gericht naar atleten (91%). De meeste codes (71%) bevatten ook richtlijnen voor ouders. Ongeveer de helft van de codes (46%) heeft richtlijnen voor trainers en 36% van de codes richt zich ook naar de supporters. De bestuursleden worden in 30% van de ethische codes aangesproken en er werden in geen enkele van de bestudeerde codes richtlijnen voor sponsors aangetroffen.

6) Hoe beïnvloedt de inhoud van een ethische code de effectiviteit?

Een volgende stap in dit onderzoek is het nagaan van de invloed van de inhoudelijke kenmerken van de ethische code op de effectiviteit van de code, die gemeten wordt via het ethisch klimaat van de sportorganisatie.

De resultaten tonen dat er geen verband is tussen de lengte van de code (aantal bladzijden) en het ethisch klimaat. Er is wel een verband vastgesteld tussen het aantal richtlijnen en de effectiviteit van de code: wanneer codes meer dan 30 richtlijnen bevatten, is er een negatief verband met het ethisch klimaat en met de collectieve morele motivatie.

De focus van de ethische code (het aantal thema's) toont geen verband met de scores van het ethisch klimaat en haar vier onderdelen. Ook de aanwezigheid van bepaalde thema's had geen significant effect op het ethisch klimaat: de aanwezigheid van richtlijnen met betrekking tot kinderrechten inclusive, fair play, integriteit, diversiteit en solidariteit vertoonden geen rechtstreekse impact op de effectiviteit van de ethische code in de sportclub.

Organisaties met ethische codes die richtlijnen bevatten met meer dan één ethische oriëntatie vertonen een hogere collectieve morele motivatie in de club dan bij het combineren van verschillende oriëntaties.

Bij het beschouwen van de toon van de richtlijnen werd een significant effect gevonden voor de scores op de collectieve morele beoordeling en de collectieve morele motivatie.

Statistische analyses tonen aan dat de score op de collectieve morele beoordeling hoger is wanneer de ethische code een combinatie van inspirerende en regelgevende richtlijnen bevat dan wanneer enkel regelgevende richtlijnen of enkel inspirerende richtlijnen gebruikt werden in de formulering van de ethische codes.

Analyse toont aan dat het vermelden van sancties in codes geen significant effect heeft op het ethisch klimaat in de sportclubs

Het doelpubliek van de ethische codes had geen effect op de werking van het instrument, m.a.w. op het ethisch klimaat, behalve wanneer er expliciet richtlijnen aanwezig waren voor bestuursleden en management. Wanneer dit het geval was, werden er significant hogere scores vastgesteld voor het ethisch klimaat, de collectieve morele motivatie en het collectieve morele karakter.

7. DISCUSSIE & CONCLUSIE

7.1. Het installeren van een ethische code: niet louter een instrument maar een proces, met de nadruk op betrokkenheid.

Er werd in deze studie aangetoond dat het louter aanwezig zijn van een ethische code in een sportorganisatie geen effect heeft op het bevorderen van het ethisch gedrag. Het is onmogelijk om deze bevinding af te wegen tegenover de bestaande wetenschappelijk literatuur, aangezien de resultaten tot nu toe (hoewel in andere contexten dan sport) zeer gemengd zijn (Helin & Sändstrom, 2007; Kaptein & Schwartz, 2008).

Deze bevinding onderschrijft de nood aan meer gedetailleerd onderzoek naar de installatie van ethische codes, eerder dan enkel het effect van de aan- of afwezigheid van een code te beschouwen. Deze noodzaak werd ook verwoord door Singh (2011), Ho (2010) en Kaptein & Schwarz (2008).

Wanneer de vormelijke en inhoudelijke kenmerken van een ethische code in rekening worden gebracht, wordt duidelijk dat de motivatie om een ethische code te installeren een cruciale rol speelt bij de effectiviteit ervan.

Als er oprechte bezorgdheid om ethische uitdagingen aanwezig is in de sportorganisatie en de wil om onethisch gedrag te verminderen, dan levert dit een beter werkende code op.

Ook andere elementen van ethische codes beïnvloeden het ethisch klimaat in sportorganisaties op een positieve manier.

Al deze kenmerken lijken een verband te houden met de mate van betrokkenheid die de leden van de organisatie ervaren. Dit is het geval voor trainers en atleten, wanneer ze betrokken worden bij het ontwerp van de code en in staat zijn om de inhoud mee vorm te geven. Dit geldt ook voor de managers, wanneer ze herinnerd worden aan hun verantwoordelijkheden door het expliciet opnemen van richtlijnen voor deze groep stakeholders.

Betrokkenheid lijkt ook van groot belang wanneer het op communicatie aankomt. De resultaten tonen aan dat de timing van de communicatie een grote rol speelt: het moment van (her)inschrijving van de leden is het beste tijdstip om de ethische code te communiceren omdat het de leden betreft bij het proces van implementatie van de ethische code. Dit staat in schril contrast met de bevindingen rond de methode van communiceren: het gebruik van een poster, een zeer onpersoonlijke manier van communicatie, zorgt voor een contraproductief effect. Het was Berenbeim (1988, in Higgs-Kleyn, 1999) die de belangrijke rol van de betrokkenheid van de leden voor het eerst benadrukte. Tucker, Stathakopolous & Patti (1999) stellen dat de betrokkenheid bij het installeren van de code zorgt voor een groter besef en daardoor het positief effect van een code versterkt. De input van leden zorgt voor een betere aanvaarding van ethische codes (Tucker et al., 1999).

Een ander opvallend element is de nood aan een ondersteunend framework, waarbinnen de richtlijnen van de code toegepast en gebruikt kunnen worden. Dit wordt duidelijk door het feit dat ondersteunende maatregelen en bescherming voor klokkenluiders een positief effect heeft op de morele gevoeligheid binnen een sportorganisatie. Leden schijnen zich minder onzeker te voelen als dergelijke richtlijnen van kracht zijn.

Deze resultaten leiden ons tot de conclusie dat een ethische code enkel effectief is wanneer ze tot leven gebracht wordt, zowel door de betrokkenheid van de leden van de organisatie als door het voorzien van structurele ondersteunende maatregelen om de richtlijnen toe te passen en af te dwingen. Dit werd reeds gesuggereerd door Cheek & Leonard (1998) voor de algemene businesscontext en empirisch bevestigd door het werk van Singh (2011).

Dit onderzoek toont dat dit ook geldt voor de sportcontext: als niet voldaan wordt aan de factoren en omstandigheden die we besproken hebben, blijft een ethische code een dode letter.

7.2. De inhoud van ethische codes: het belang van de juiste mate van begeleiding

Hoewel Adams et al. (2001) beweren dat een ethische code een positief effect heeft op het ethisch gedrag in organisaties, ongeacht de inhoud, stellen meerdere auteurs dat de inhoud van de code wel degelijk een rol speelt (Kaptein & Schwartz, 2008; Singh, 2011). In deze studie werd een positief effect gevonden wanneer de richtlijnen consequentialistisch georiënteerd zijn.

Dit betekent dat het zinvoller is om mensen aan te spreken op hun eigen verantwoordelijkheidsgevoel bij ethische dilemma's en hen aan te moedigen om zich op een ethisch verantwoorde manier te gedragen, eerder dan hen letterlijk voor te schrijven wat wel en niet mag. Consequentialisme heeft de neiging om het publiek te betrekken en hen inzicht te bezorgen in de motieven om bepaald gedrag te stellen in plaats van enkel het beoogde gedrag voor te schrijven. Deze bevinding staat in contrast met de bewering van Malloy (2003) dat het voorkomen van een deontologische oriëntatie geen risico inhoudt voor de werking van de code.

De combinatie van een regelgevende en een inspirerende formulering van de richtlijnen zorgt ook voor een positief effect van de ethische code. Dit toont aan dat de lezers van een ethische code nood hebben aan een delicaat evenwicht tussen begeleiding en autonomie. Enerzijds hebben ze nood aan het kennen van de achterliggende waarden en doelstellingen van een ethische code. Ze willen niet zomaar regels naleven zonder het belang ervan te verstaan. Anderzijds verliezen ze de weg wanneer de richtlijnen te filosofisch en abstract geformuleerd worden, zonder concrete richtlijnen en voorbeelden. Wanneer er een combinatie is van regelgevende en inspirerende richtlijnen voelen de leden van een organisatie zich comfortabeler en zullen ze het gewenste gedrag gemakkelijk stellen.

De aanwezigheid van expliciete richtlijnen voor bestuursleden en management heeft ook een positief effect op de werking van de ethische code. Dit onderstreept nogmaals de nood aan betrokkenheid, zeker voor deze groep stakeholders.

Een ander aspect van het success van een ethische code is haar lengte. Te lijvige documenten verhinderen dat de code een praktisch instrument wordt.

Dit toont aan dat sportorganisaties niet zozeer op zoek zijn naar een inventaris van alles wat mogelijk kan mislopen in een club, maar wel naar een pragmatisch, bruikbaar hulpmiddel om gedrag te sturen. Eerder dan een grote verzameling van holle formuleringen te zijn, moet een code tot leven gebracht worden en een werkbaar instrument zijn.

Onze studie benadrukt de nood aan verschillende codes voor de verschillende stakeholders in sportorganisaties. De verschillende stakeholders hebben immers uiteenlopende verantwoordelijkheden tegenover de sportorganisatie en hebben noog aan specifieke richtlijnen om hen te helpen bij gedrag en besluitvorming. Onze resultaten steunen deze bewering: de expliciete verwijzing naar de verantwoordelijkheden van het bestuur en management is bijvoorbeeld nodig om een positief effect te verkrijgen op het ethisch klimaat in de organisatie.

Dit onderzoek toont ook het belang aan van het aantal richtlijnen in een code (≤ 30) en van de specificiteit van richtlijnen: als we deze bevindingen samenvoegen, is het praktisch onmogelijk om rekening te houden met deze voorwaarden zonder meerdere codes te ontwikkelen voor de verschillende doelgroepen in een sportclub. We kunnen natuurlijk niet negeren dat de nood aan verschillende codes ook bepaalde uitdagingen stelt: elke specifieke code vraagt om een eigen ontwerp, implementatie en naleving.

De analyse van de inhoud van ethische code en haar effectiviteit toont dat codes een bron van inspiratie kunnen zijn en moreel besef kunnen stimuleren, eerder dan enkel gedrag te sturen via regeltjes. Maar opnieuw moet herhaald worden dat een dergelijk instrument tot leven moet gebracht worden binnen de organisatie om een positief effect te bekomen.

8. PRAKTISCHE AANBEVELINGEN

De bevindingen over ethische codes en hun effectiviteit bevatten een belangrijke en duidelijke boodschap naar diegenen op het veld, met name in het sportbeleid en in sportorganisaties.

1. Ten eerste is het belangrijk dat de motivatie om een ethische code goed zit: de oprechte wens om ethisch gedrag te stimuleren, eerder dan de professionalisering of het opkrikken van het imago van de organisatie, is van cruciaal belang. Daarom is het nog steeds noodzakelijk om het besef te doen groeien dat ethisch gedrag een verantwoordelijkheid is van àlle betrokkenen.
2. Een tweede aanbeveling voor sportorganisaties is om de verschillende stakeholders zo veel mogelijk te betrekken in de relevante stappen van de installatie van de ethische code. De trainers moeten een belangrijk aandeel krijgen in het ontwerp van de code. Betrokkenheid kan ook aangemoedigd worden door communicatie op een bepaald tijdstip (bij (her)inschrijving) en op een bepaalde manier (in een engagerende stijl en bijvoorbeeld niet op een afstandelijke manier zoals met enkel een poster).
3. Er is nood aan een ondersteunend netwerk en aan ondersteunende hulpmiddelen. De realisatie van een zogenaamde 'helpdesk', een specifieke plaats/persoon waar de leden terecht kunnen met hun vragen en twijfels, is een belangrijke stap in de goede richting. Daarnaast zijn er ook voldoende voorzieningen en beschermende maatregelen voor klokkenluiders nodig.
4. Een vierde implicatie betreft de inhoud van de ethische codes, die goed moet overwogen worden. Lengte, toon en ethische oriëntatie zijn factoren die gericht gekozen moeten worden. Beleidsorganisaties kunnen bij dit proces assisteren door voorbeelden van good practices aan te bieden of door een helpdeskfunctie op te nemen.

Elke poging om de ethische code 'tot leven' te brengen moet aangemoedigd worden.

9. REFERENTIES

- Adams, J.S., Taschian, A., Shore, T.H. (2001). Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 29, 199-211.
- Arnaud, A. (2006). *A New Theory and Measure of Ethical Work Climate: The Psychological Process (PPM) and the Ethical Climate Index (ECI)*. University of Central Florida.
- Arnaud, A. (2010). Conceptualizing and Measuring Ethical Work Climate: Development and Validation of the Ethical Climate Index. *Business Society*, 49(2), 345-358.
- Cheek, M.A., Leonard, S.L. (1998) Can corporate codes of ethics influence behavior? *Journal of Business Ethics*, 17, 619-630.
- DeSensi, J.T., Rosenberg, D. (2010). *Ethics and Morality in Sport Management*. Third Edition. West Virginia University.
- De Waegeneer, E. (2015). *Fair Play in Sports Organizations: Effectiveness of Ethical Codes*. University Press, Ghent.
- Helin, S., Sandström, J. (2007). An Inquiry into the Study of Corporate Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 75, 253-271.
- Kaptein, M., Schwartz, M.S. (2008). The effectiveness of business codes: a critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. *Journal of Business Ethics*, 77, 111-127.
- McNamee, M.J., Parry, S.J. (Eds.) (1998). *Ethics and Sport*. Routledge, London and New York
- McNamee, M. (Ed.) (2010). *The Ethics of Sports. A Reader*. Routledge, New York.
- Play the game (2015). www.playthegame.org
- Singh, J.B. (2011). Determinants of the Effectiveness of Corporate Codes of Ethics: An Empirical study. *Journal of Business Ethics*, 101, 385-395.
- Tucker, L.R., Stathakopolous, V., Patti, C.H. (1999). A Multidimensional Assessment of Ethical Codes: The Professional Business Association Perspective. *Journal of Business Ethics*, 19, 287-300.
- UNESCO (2015) *Fair play the winning way*. www.unesco.org