

4 Een moreel intervisiemodel

4.1 Inleiding

Ethiek en integriteit vereisen dat professionals zorgvuldig, uitlegbaar en standvastig handelen (zie hoofdstuk 3). *Standvastigheid* verwijst primair naar een rechte rug. Daarvoor is soms morele moed nodig: de moed om moreel te handelen, om te doen wat je moreel juist acht. Dit is het onderwerp van de hoofdstukken 8 en 9. *Uitlegbaar* betekent dat professionals kunnen aangeven hoe hun handelen past bij hun kernverantwoordelijkheden en kerntaken, bij de principes, regels, richtlijnen, wetten en andere bindende voorschriften van hun beroep. Uitlegbaarheid verwijst naar het morele kompas. Het morele kompas wordt in de eerste plaats bepaald door de eigen waarden, normen, opvattingen en overtuigingen. Ze worden meegegeven in de opvoeding en zijn verder gevormd door bijvoorbeeld de publieke opinie, de kerk, de wet, de organisatie waarin iemand werkt en door eigen ervaringen. Een tweede belangrijke bron voor het morele kompas is de organisatiecode, de waarden en normen waarmee de organisatie aangeeft waarvoor zij staat en waarop zij mag worden aangesproken. Andere bronnen kunnen bijvoorbeeld een beroepscode zijn (beroepsgroepen als accountants, controllers en internal auditors hebben een eigen beroepscode waaraan de leden zich dienen te conformeren). Tot slot vereisen ethiek en integriteit ook *zorgvuldigheid*.

Hoe ziet zorgvuldigheid eruit? Hoe kun je besluiten zelfbewust en weloverwogen nemen? Hoe kun je recht doen aan de morele aspecten die bij bijna iedere beslissing een rol spelen? De filosofie als hulpwetenschap van het nadenken kan ons hierbij helpen. Filosofen hebben in de loop van geschiedenis een groot aantal denkgereedschappen geformuleerd dat bruikbaar is bij het verhelderen van een problematische situatie en professionals dus kan ondersteunen in hun denkproces. Voorbeelden zijn basisbegrippen als rechten, plichten, verplichtingen, wetten, karakter, gevolgen, nut, gemeenschap, belang, behoefte, wensen, rechtvaardigheid, gelijkheid, deugd, vrijheid en geluk. Dergelijke denkgereedschappen maken vaak onderdeel uit van een 'grote' theorie. En volgens sommige filosofen mag je ze alleen gebruiken als je die hele theorie meeneemt. Ik ben wat pragmatischer en gebruik de metafoor denkgereedschap om ruimte te scheppen voor een niet-dogmatisch gebruik van het filosofische begrippenapparaat: "Denken is te beschouwen als werk, en werk vergt instrumenten,

gereedschap. Denkwerk vergt denk-gereedschap".⁷¹ Denkgereedschappen zijn in de eerste plaats aandachtsrichters; zij spelen een belangrijke rol in de manier waarop wij de wereld waarnemen en ze helpen bij het stellen van de juiste vragen. Ze geven een voorlopig antwoord op de vraag: Waar gaat het hier eigenlijk over en hoe kijk ik daar tegenaan? Daarnaast zijn ze bijvoorbeeld behulpzaam bij het aanbrengen van enige ordening in complexe vraagstukken en stimuleren ze de creativiteit in het denkproces. Met behulp van denkgereedschappen als begrippen en concepten, argumentatiepatronen en analysemodellen kunnen professionals effectiever:

- morele vraagstukken benoemen;
- morele vraagstukken analyseren;
- het perspectief verbreden;
- gecompliceerde verbanden ontrafelen;
- zoeken naar oplossingen;
- met anderen over morele vraagstukken communiceren.

In dit hoofdstuk bespreek ik een moreel intervisiemodel als belangrijk denkgereedschap voor het nadenken over en bespreken van lastige morele kwesties. Op Nyenrode gebruiken we het intervisiemodel tijdens workshops – zogenaamde dilemmatrainingen – om de morele competentie van de deelnemers te versterken en een bijdrage te leveren aan een cultuur van moreel overleg. Het moreel intervisiemodel bestaat uit zeven vragen en is gebaseerd op het stappenplan van mijn leermeester Henk van Luijk. Als student begin jaren negentig heb ik hier voor het eerst mee kennisgemaakt. Het was destijds nog een 10-stappenplan. Later heeft het veel bekendheid gekregen als een 7-stappenplan.⁷² We hebben er vervolgens eerst een 5-stappenplan en daarna een 6-stappenplan van gemaakt. En nu dus weer een 7-stappenplan. Het model blijft zich dus ontwikkelen, vooral gevoed door gebruik in de praktijk. En daarmee wordt ook de kracht van het model benoemd. Enerzijds is het gebaseerd op belangrijke filosofische inzichten. Anderzijds is het getoetst aan de mondelinge en schriftelijke, individuele of groepsgewijze bewerking van duizenden casussen, "uit het bedrijfsleven maar ook uit overheidsorganisaties".⁷³ In het 'klassieke' 7-stappenplan ligt meer de nadruk op de analyse van een morele kwestie; wij hebben enkele wijzigingen doorgevoerd om het model beter aan te laten sluiten bij de vereisten van intervisie. Het accent is daarbij iets

71 E. Veening (1999), *Denkwerk*, Utrecht: HvU Press: blz. 13. Zie ook P. Wouters (1999), *Denkgereedschap. Een filosofische onderhoudsbeurt*, Rotterdam: Lemniscaat.

72 H. van Luijk (2000), Stapvoets door een dilemma. Opzet en achtergronden van een bewerkingsmodel, in: *Integer en verantwoord in beroep en bedrijf*, Amsterdam: Boom; eerder verschenen in 1996 in *Filosofie in Bedrijf*, 22, blz. 33-44. Daarnaast maak ik gebruik van een eerdere publicatie waarin hij het 7-stappenplan uitlegt: H. van Luijk (1994), *Zeven stappen te gaan. Een model ter bewerking van een moreel dilemma*, in: *Om redelijk gewin. Oefeningen in bedrijfsethiek*, Amsterdam: Boom

73 H. van Luijk, *Stapvoets door een dilemma*: blz. 167.

verschoven van de nadruk op inhoudelijke analyse naar het proces van samen nadenken. Ook hebben we nadrukkelijker ruimte ingebouwd voor het morele kompas, voor beroepsstandaarden, kaders van de organisatie, business principles en andere morele uitgangspunten.

In paragraaf 4.2 definieer ik morele vraagstukken en bespreek ik kort twee morele argumentatiepatronen; dit zijn belangrijke denkgereedschappen die aan het morele intervisiemodel ten grondslag liggen. In paragraaf 4.3 wordt stap voor stap het morele intervisiemodel geïntroduceerd. In paragraaf 4.4 ga ik tot slot kort in op enkele kritieken op en beperkingen van het morele intervisiemodel.

4.2 Morele vraagstukken en morele argumentatiepatronen

Een lid van het managementteam weet, in strikt vertrouwen, dat een ingrijpende reorganisatie zal gaan plaatsvinden, met een gunstige verwachting voor de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten, maar met nadelige gevolgen voor een deel van het personeel. Het managementteam heeft afgesproken de beslissing pas over enkele weken wereldkundig te maken. In die gesloten periode wordt zij benaderd door een zeer verdienstelijke medewerker. Deze vertelt haar dat hij van een ander bedrijf een aanbod heeft gekregen om daar te komen werken. Hij vindt zelf dat hij daarop niet moet ingaan. Zijn hart ligt bij de huidige firma. Hier heeft hij zijn bekwaamheden en zijn ervaring opgedaan, hier wil hij zijn bijdrage blijven leveren. Maar het aanbod is wel erg aantrekkelijk, en hij moet binnen een week beslissen. Daarom wil hij van de manager weten wat zijn toekomstperspectieven zijn bij zijn huidige werkgever. De manager weet dat deze medewerker na de reorganisatie niet kan worden gehandhaafd.⁷⁴

Een morele kwestie wordt pas een moreel vraagstuk als zij als zodanig is herkend en erkend. Dat is nog niet altijd even gemakkelijk. Treviño en Brown stellen het treffend: "Rarely do decisions come with waving red flags that say, 'Hey, I'm an ethical issue. Think about me in moral terms!'"⁷⁵ Wat maakt een kwestie tot een moreel vraagstuk? Dat is nog geen eenvoudige vraag: mijn collega filosofen hebben daar veel verschillende antwoorden op gegeven. Een punt van overeenstemming is dat moraal betrekking heeft op de manier waarop mensen samenleven en samenwerken. Er is dan in

74 Dit voorbeeld is een bewerking van een casus uit H. van Luijk (2000), Dilemmatraining. Een oefening in morele praktijk, in: *Integer en verantwoord in beroep en bedrijf*, Amsterdam: Boom: blz. 156-157; eerder verschenen in 1997 in *Opleiding en ontwikkeling*, 9, blz. 11-13.

75 L. Treviño en M. Brown (2004), Managing to be ethical. Debunking five business ethics myths, *Academy of management executive*, vol. 18, nr. 2, blz. 69-81: 70.

ieder geval sprake van een moreel vraagstuk indien een beslissing of een handeling gevolgen heeft voor de rechten en de belangen van anderen. Dit geldt natuurlijk voor de meeste beslissingen die we nemen; het geeft aan hoe alomtegenwoordig moraal is. In een morele afweging proberen we met deze rechten en belangen expliciet rekening te houden – zonder overigens iedereen altijd tevreden te kunnen stellen. Zo zit het leven niet in elkaar, daarvoor zijn die rechten en belangen vaak te divers en geregeld ook onverenigbaar. In bovenstaande casus dringt de moraal zich direct op: “Hoe moet je hier handelen, als je de bedrijfsbelangen wilt behartigen die in het geding zijn, als je geen inbreuk wilt maken op het recht dat mensen hebben op een eerlijk antwoord, en als je tegelijk ook nog je gevoel voor fatsoen en eigenwaarde geen geweld wilt aandoen?”.⁷⁶

Ethiek als filosofische discipline is de systematische reflectie op de alledaagse praktijk. De ethiek schrijft niet een bepaalde moraal voor, maar probeert de alledaagse moraal te verhelderen.⁷⁷ Ethiek helpt bij zorgvuldig nadenken. Als filosofie de hulpwetenschap van het nadenken is, is ethiek de hulpwetenschap van het moreel nadenken. Het is een theoretische activiteit, met praktische consequenties. Van Luijk geeft aan dat er door gewoon goed naar argumenten te kijken al enige structuur ontstaat in het nadenken over een casus. Dus niet alleen emotioneel of intuïtief een oordeel vellen, maar eerst eens goed onderzoeken wat er op het spel staat en voor wie. Echter, “ingrijpender is een structurering op basis van grondpatronen van ethisch argumenteren. In alle inleidingen in de ethiek wordt het onderscheid behandeld tussen een utilistische, teleologische, en een formalistische, deontologische ethiek, of in meer toegankelijke terminologie, tussen een gevolgen-ethische en een beginsel-ethische aanpak”.⁷⁸ Deze twee argumentatiepatronen vormen de filosofische grondslag van het morele intervisiemodel. Het is niet strikt noodzakelijk voor gebruik van het intervisiemodel om ze expliciet te maken, het model kan echter goed worden gebruikt als kapstok om enkele belangrijke filosofische denkgereedschappen te introduceren. “Bij de presentatie van het [intervisiemodel] kan dit onderscheid worden aangereikt als een middel om de aard van de aangevoerde argumenten nader in beeld te brengen. Tegelijkertijd kan hier een belangrijk resultaat van enkele eeuwen ethische reflectie toegankelijk gemaakt worden. Want de twee benaderingswijzen, beide in hoge mate legitiem en bruikbaar, horen tot het beste wat de Westerse ethische traditie heeft voortgebracht, zo valt te verdedigen. Het analytische handwerk van de casusbewerking komt daarmee in een breder perspectief te staan. Ervaring leert dat het onderscheid tussen een gevolgen-ethische en

76 H. van Luijk, *Dilemmatraining*: 157.

77 R. van Es (2011), *Professionele ethiek. Morele besluitvorming in organisaties en professies*, Deventer: Kluwer. 77.

78 H. van Luijk, *Stapvoets door een dilemma*: 171.

een beginsel-ethische benadering voor heel veel mensen buitengewoon verhelderend is. Het geeft hen vat op het type argumenten dat zij gebruiken, zij begrijpen beter wat de kenmerken zijn van een specifiek morele argumentatie, en zij vergroten daarmee hun zelfvertrouwen in het omgaan met een moreel dilemma".⁷⁹

Gevolgen-ethiek

De grondleggers van de gevolgenethiek zijn Jeremy Bentham (1748-1832) en John Stuart Mill (1806-1873). Het antwoord op de vraag 'Wat behoort ik te doen?' luidt volgens de gevolgenethiek 'Het is je morele plicht om dat handelingsalternatief te kiezen dat in zijn gevolgen het meeste bijdraagt aan het opgetelde welzijn van alle belanghebbenden: minimaliseer de schade en maximaliseer het welzijn'. In de woorden van Bentham: we moeten streven naar "the greatest good for the greatest number". Om dit uit te kunnen rekenen worden de positieve en negatieve gevolgen van de alternatieven op een rij gezet. Vervolgens worden de gevolgen gewogen en wordt dat alternatief gekozen dat het meeste welzijn oplevert. Deze methode lijkt veel op een kosten-baten analyse. Het belangrijke verschil met de 'normale' kosten-baten analyse is dat hier met de gevolgen voor alle belanghebbenden rekening wordt gehouden. Het algemeen welzijn en niet dat van de probleemhebber staat voorop.

Beginsel-ethiek

De beginselethiek vindt zijn hoogtepunt in het denken van de Duitse filosoof Immanuel Kant (1724-1804). Het antwoord op de vraag 'Wat behoort ik te doen?' luidt volgens de beginselethiek: 'Het is je morele plicht om dat handelingsalternatief te kiezen dat in overeenstemming is met een beginsel, een waarde, of een moreel recht, onafhankelijk van de gevolgen van een dergelijke keuze'. Dit beginsel houdt in dat niet de gevolgen centraal staan, maar de geldigheid van beginselen, waarden en rechten. Voorbeelden zijn het non-discriminatiebeginsel, de zorgplicht, het recht om gevrijwaard te blijven van onderdrukking en de vrijheid van meningsuiting.

Vuistregel

Van Luijk formuleert ook een vuistregel met verwijzing naar de twee benaderingen om ook enige kleur te geven aan de zwaarte van argumenten: een beginsel-ethisch argument weegt zwaarder dan een gevolgen-ethisch argument. "Daarbij moet wel bedacht blijven worden dat het om een vuistregel gaat, dus om een regel die geldingskracht heeft zolang hij niet door nieuwe zwaarwegende argumenten in dit geval buiten werking wordt gesteld. Een vuistregel geeft geen definitief uitsluitel, maar wijst wel een duidelijke richting".⁸⁰ Het is een variant op het 'pas toe of leg uit'-

⁷⁹ H. van Luijk, *Stapvoets door een dilemma*: 172.

⁸⁰ H. van Luijk, *Stapvoets door een dilemma*: 172.

beginsel zoals we dat kennen van governancecodes. Dit principe biedt organisaties dan de mogelijkheid om af te wijken van een principe of een best practice-bepaling uit een governancecode, onder de voorwaarde dat de afwijking wordt uitgelegd. Met het 'pas toe of leg uit'-principe kan er toch sprake zijn van naleving van de code, mits in het jaarverslag gemotiveerd opgave wordt gedaan van het niet toepassen van bepaalde punten. De achtergrond van het 'pas toe of leg uit'-principe is dat een algemene code geen recht kan doen aan relevante verschillen die er zijn tussen organisaties. Dergelijke verschillen kunnen bijvoorbeeld worden veroorzaakt door de marktpositie, het groeiperspectief, de geschiedenis, de grootte en omvang van de organisatie.⁸¹ Kortom, afwijkingen kunnen onder omstandigheden gerechtvaardigd zijn, maar ze moeten wel worden uitgelegd. Op dezelfde manier kunnen beginselen, kernwaarden, business principles in bepaalde situaties 'overruled' worden door gevolgen-ethische argumenten, zonder dat dit meteen als het loslaten van deze uitgangspunten moet worden gezien. Maar de vuistregel geeft wel heel nadrukkelijk aan dat bijvoorbeeld *business principles* als beginsel-ethische argumenten niet zomaar opzij geschoven mogen worden voor kortetermijngewin.

4.3 Het morele intervisiemodel

Het morele intervisiemodel bestaat uit zeven vragen:

1. Welke beslissing moet ik nemen?
2. Wie zijn de belanghebbenden?
3. Wat zeggen de beroepsregels, bedrijfscodes of andere bindende voorschriften?
4. Wat zijn de argumenten voor beide handelingsalternatieven?
5. Wat is de conclusie?
6. Wat kan ik doen om de schade te beperken, die mogelijk ontstaat door mijn beslissing?
7. Sta ik achter mijn keuze? Doe ik het ook?

Ik bespreek het intervisiemodel stap voor stap en zal het voorbeeld aan het begin van de vorige paragraaf gebruiken om de verschillende stappen te illustreren. Overigens, vaak krijg ik van compliance officers de vraag hoe ze aan goede voorbeelden kunnen komen. Mijn simpele antwoord: vraag het aan de deelnemers van de morele intervisie. Dan komen vanzelf, soms na enige aarzeling, de kwesties op tafel die bespreking verdienen. Iedereen neemt immers beslissingen die de rechten en belangen van anderen raken en interessant en belangrijk genoeg zijn om met collega's te bespreken.

81 Vgl. S. Peij, S en D. Duijzer (2007), Goed bestuur bij product- en bedrijfsschappen volgens nieuwe maatstaf, *Goed bestuur*, nr. 1, 36-41.: 40.

Nadat de casus is beschreven en er ruimte is geweest voor informatieve vragen (zodat alle deelnemers aan de intervisie de casus begrijpen), formuleert de casusinbrenger de morele vraag waarop hij graag antwoord wil hebben. Dit is stap 1 in het morele intervisiemodel:

1. Welke beslissing moet ik nemen?

Beschrijf de problematiek vanuit een persoonlijk perspectief en geef nauwkeurig aan welke handeling wordt overwogen (iets niet doen kan in voorkomende gevallen ook een handeling zijn). Formuleer de vraag als volgt: Behoor ik X te doen/na te laten?

Voor het voorbeeld aan het begin van deze bijdrage zou de vraag kunnen zijn: behoort ik als manager aan de medewerker te vertellen dat hij na de reorganisatie niet kan worden gehandhaafd? Een alternatieve vraagstelling is: behoort ik naar het management-team terug te gaan met het verzoek of ik van mijn zwijgplicht kan worden ontheven?

Met het woord 'behoort' wordt aangegeven dat het hier een morele vraag betreft. 'Behoren' is immers een werkwoord dat betekenis krijgt op basis van waarden en normen. Bijvoorbeeld de formulering – kan ik de medewerker vertellen dat hij na de reorganisatie niet kan worden gehandhaafd? – vraagt naar de feitelijke (on)mogelijkheid en dat is een heel ander soort vraag. Alternatieven voor behoren zijn: is het (on)toelaatbaar dat ik ..., is het geoorloofd dat ik ..., is het laakbaar dat ik Is het prijzenswaardig dat ik ... Steeds weer ligt hierbij de nadruk op het *morele* van de kwestie.

Het tweede woord in een goede probleemformulering is altijd een duidelijk aanwijsbare actor. Bij voorkeur is dat de 'ik', maar in voorkomende gevallen kan dit ook 'mijn team' of 'mijn organisatie' zijn.

X is een concrete handeling. Het gaat niet alleen om een analyse van de situatie, maar ook om het maken van een keuze over hoe te handelen in die situatie. Zorg dat er een heldere en eenduidige beslissing wordt geformuleerd, waarin een duidelijke handeling is opgenomen. Een gesloten vraag waar je ja of nee op kunt antwoorden. Dus niet 'behoort ik iets te doen?' of 'behoort ik het bespreekbaar te maken?', want het 'iets' is niet specifiek, net als niet helder is met wie 'het' bespreekbaar wordt gemaakt. Ook geen hoe-vraag – hoe ga ik het mijn collega vertellen? – want een hoe-vraag impliceert een antwoord op de principiële ja/nee vraag: ga ik hem de waarheid vertellen? De 'hoe' komt later aan bod. Zorg dat de vraag positief is geformuleerd (anders raak je later in de knoop met dubbele ontkenningen etc.). Indien er meerdere vragen tegelijkertijd spelen, neem dan de meest verstrekkende vraag; dat betekent niet dat de

andere vragen onbelangrijk zijn, maar het is niet zinvol om meerdere vragen tegelijkertijd te bespreken. Daarnaast, vaak helpt het bespreken van de meest verstrekkende vraag vervolgens bij het beantwoorden van de andere vragen. “De kunst is om het juiste midden te houden tussen een te globale en een te gedetailleerde probleemstelling, tussen teveel en te weinig argumentatieve ruimte”.⁸² Pas daarbij op voor algemeenheden, vanzelfsprekendheden en trivialiteiten.

Na de formulering van de te beantwoorden vraag kunnen de belanghebbenden in kaart worden gebracht. Wie hebben een belang in de casus en welk belang is dit?

2. *Wie zijn de belanghebbenden?*

Maak een inventarisatie van alle partijen, individuen en instanties van wie rechten of belangen bij de beslissing in het geding zijn.

Belanghebbenden is een technische term in een morele analyse. Het verwijst naar al degenen die er in redelijkheid aanspraak op kunnen maken dat in het beslissingsproces ook met hun rechten en belangen rekening wordt gehouden.⁸³ Van Luijk benadrukt dat dit in feite een omschrijving is van wat het betekent om een moreel standpunt in te nemen: rekening houden met de rechten en belangen van alle belanghebbenden. Vaststellen wie behoort tot de kring der belanghebbenden is daarmee de eerste morele beslissing in de intervisie. We zien hier nadrukkelijk het uitgangspunt van de gevolgenethiek terugkomen: iedereen telt mee! De ervaring leert dat dit een cruciale vraag is en een belangrijke bron van onzorgvuldigheid doordat het rijtje met belanghebbenden te kort is. Maar je kunt ook doordraven en alles en iedereen benoemen. Opnieuw is het de kunst het juiste midden te vinden, in dit geval tussen een al te zuinige en een al te uitvoerige lijst van belanghebbenden.⁸⁴ Het helpt om in de groep ook het concrete belang te benoemen, dan wordt vaak als vanzelf duidelijk of iemand terecht een belanghebbende is. In de casus zijn bijvoorbeeld belanghebbenden: de manager, de medewerker, de familie van de medewerker, het managementteam, de overige medewerkers, de organisatie.

In stap 3 komt nadrukkelijk het morele kompas in beeld. Hier worden de verschillende waarden, beroepscode, *business principles* etc. benoemd die een nadere inkleuring geven van de casus. Het is in zekere zin de eerste aanzet tot een nadere uitwerking van de beginsel-ethiek.

82 H. van Luijk, *Zeven stappen te gaan*: 137.

83 H. van Luijk, *Stapvoets door een dilemma*: 169.

84 H. van Luijk, *Zeven stappen te gaan*: 138.

3. Wat zeggen de beroepsregels, bedrijfscodes of andere bindende voorschriften? Zijn er kaders die behulpzaam kunnen zijn bij de beslissing, bijvoorbeeld beroepsregels, bedrijfscodes of bepalingen die voortkomen uit richtlijnen of wettelijke kaders?

Beroepsregels en bedrijfscodes kunnen als het collectieve geweten van een beroepsgroep of organisatie worden gezien; ze geven uitdrukking aan de erkenning van de ethische dimensie van de eigen werkzaamheden. Als in de inleiding aangegeven, ze zijn een belangrijke bron van het morele kompas. Dergelijke codes hebben verschillende functies ten aanzien van degenen voor wie de code is bedoeld:

- Het vergroten van bewustzijn van de geldende normen (oriënterende functie).
- Het verschaffen van duidelijkheid over hun verantwoordelijkheden (expliciterende functie).
- Het stellen van verwachtingen die voor hen gelden (sturende functie).
- Het creëren van *checks and balances* vanwege de aanspreekbaarheid op de naleving van de code (intern corrigerende functie).
- Het stimuleren van betrokkenheid en loyaliteit bij een professionele beroepsuitoefening (enthousiasmerende functie).
- Het stimuleren van activiteiten ten behoeve van de bescherming en de verbetering van de identiteit en het imago van de organisatie of beroepsgroep (initierende functie).⁸⁵

Tot slot kan de code ook worden gebruikt om zich als organisatie of beroepsgroep te profileren. De code is dan een moreel visitekaartje: waar staan we voor en op welke wijze wensen wij te handelen?

Kijkend naar de casus, in de organisatie wordt veel waarde gehecht aan 'afpraak is afspraak'. Belangrijke kernwaarden van de organisatie zijn integriteit en transparantie. Informatie wordt gedeeld op basis van 'need-to-know'. Belangrijk bij deze stap is het besef dat we aan het inventariseren zijn, een discussie over de zwaarte van een bepaalde waarde is nog te vroeg. In stap 5 vindt pas een weging plaats. Bij een verwijzing naar kaders is steeds de vraag: wat is heel concreet de relevante bepaling die richting biedt in de casus? Verwijzingen als 'de gedragscode' of 'de regeling privé-beleggingstransacties' zijn nog weinig informatief.

85 Deze functies zijn ontleend aan M. Kaptein (2008), *The living code. Embedding ethics into the corporate DNA*, Sheffield: Greenleaf.

4. Wat zijn de argumenten voor beide handelingsalternatieven?

Om een positie te bepalen – iets doen of nalaten – moet men argumenten kunnen geven die ook voor anderen overtuigend kunnen zijn. Ook moet men aandacht besteden aan de argumenten die tegen het standpunt kunnen worden ingebracht; niet om ze volledig onschadelijk te maken, maar wel om te laten zien dat ze in de overweging zijn meegenomen en om in de conclusie aan te kunnen geven hoe men recht wil doen aan de tegenargumenten. Noteer in twee kolommen:

1. De argumenten om X wel te doen.
2. De argumenten om X niet te doen.

Door tijdens de intervisie de argumenten gezamenlijk te inventariseren horen de deelnemers vaak nieuwe argumenten van elkaar; dit helpt ook om een kwestie vanuit een ander perspectief te bekijken. Bedenk wel: dit is nog echt inventariseren: de discussie over de zwaarte en de weging van de argumenten volgt pas in stap 5.

Om de volledigheid te toetsen wordt nagegaan of alle belanghebbenden terugkomen in het overzicht van de argumenten: levert dit nog nieuwe argumenten op? Tevens wordt getoetst of de antwoorden bij de derde stap, de beroepscodes en kaders, zijn betrokken bij de argumentatie. Deze stappen in de intervisie zijn immers niet voor niks hieraan vooraf gegaan.

Bij het inventariseren van de argumenten kunnen de denkgereedschappen gevolgen-ethiek en beginsel-ethiek weer worden ingezet. De beginselethiek als denkgereedschap richt de aandacht op betrouwbaarheid: afspraak is afspraak. Maar ook op waarden als openheid en eerlijkheid. De gevolgen-ethiek zoekt in op de gevolgen van een handeling. Wat betekent het voor het welslagen van de reorganisatie wanneer de manager de medewerker de waarheid vertelt? Wat zijn de mogelijke gevolgen voor de werknemer wanneer de manager het aanstaande ontslag verzwijgt? En wat betekent dit voor de relatie tussen de manager en de medewerker? Wanneer de manager besluit om de reorganisatie te verzwijgen is de kans groot dat de medewerker uiteindelijk zal beseffen dat ze hem niet de waarheid heeft verteld. Dat zal hun onderlinge relatie waarschijnlijk geen goed doen. Een typisch geval van botsende waarden en verantwoordelijkheden.

Het is heel goed mogelijk dat enige extra informatie nieuwe argumenten oplevert. Wat zijn de arbeidsperspectieven van de man? Hoe is zijn thuissituatie? Is het mogelijk de man de waarheid te vertellen onder voorwaarde dat hij het niet verder vertelt? Het zoeken naar nieuwe informatie moet echter niet een strategie worden om een moreel vraagstuk te omzeilen. Dit helpt namelijk niet om een positiebepaling uit de weg te gaan. Uiteindelijk zal de manager immers zichzelf de vraag moeten stellen welke bete-

kenis ze aan deze informatie geeft. Ze zal de nieuwe gegevens moeten interpreteren en waarderen. Wat betekent het dat er sprake is van economische voorspoed en de man, met zijn capaciteiten, waarschijnlijk binnen drie maanden een nieuwe baan zal vinden? Is dit voldoende reden om geen open kaart te spelen?

We komen nu, tot slot, bij de laatste drie stappen in het morele intervisiemodel. Eerst moet worden bepaald wat een zorgvuldige conclusie is.

5. Wat is mijn conclusie?

Zijn eenmaal de argumenten voor en tegen uitgewisseld en gewogen, dan kan en moet er een duidelijke conclusie worden geformuleerd. Geef aan welke argumenten hierbij de doorslag hebben gegeven.

Wat weegt het zwaarst? Wat is een zorgvuldige en uitlegbare conclusie? Bij het afwegen van de argumenten kan gebruik worden gemaakt van de pas-toe-of-leg-uit-vuistregel: een beginsel-ethisch argument weegt zwaarder dan een gevolgen-ethisch argument, tenzij... (zie paragraaf 4.2).

Van Luijk waarschuwt voor argumentatieve overkill: het is niet nodig om de tegenargumenten tot de grond toe af te breken. "Vaak is dat niet mogelijk – veel tegenwerpingen staan op een stevige grond van juistheid. Het argument krijgt dan gemakkelijk een overtrokken toon. Men gaat roepen en beschuldigen waar betoogd dient te worden. Wat zichtbaar moet worden is dat het contra-standpunt, hoezeer misschien plausibel en respectabel in zichzelf, niet bij machte is om het pro-standpunt te ontkrachten".⁸⁶

Het streven naar consensus staat niet voorop; juist meningsverschillen zijn de motor om nog eens goed de verschillende argumenten de revue te laten passeren en met elkaar te bespreken wat hun relatieve gewicht is. Ook biedt het gesprek een goed voertuig voor het zoeken naar creatieve oplossingen. Bij een verschil van mening zijn interessante vragen: Waarop is dit verschil van mening gebaseerd? Is in deze casus er ruimte voor verschillende conclusies? Zo ja, waarom? Zo nee, hoe nu verder?

⁸⁶ H. van Luijk, *Zeven stappen te gaan*: 150.

6. Wat kan ik doen om de schade te beperken, die mogelijk ontstaat door mijn beslissing?

Onderzoek of er mogelijkheden zijn om de schade te verminderen die bepaalde betrokkenen ondervinden. Deze schade is terug te vinden in het rijtje argumenten dat als minder zwaarwegend is beoordeeld.

Met een 'creatieve' oplossing wordt gepoogd de morele pijn te minimaliseren. Een extra reden om alle argumenten goed in kaart te brengen; door ook oog te hebben voor de tegenargumenten wordt helder waar het pijn gaat doen en kunnen zo mogelijk reparaties plaatsvinden. Vaak zal het immers zo zijn dat in stap 4 blijkt dat voor beide standpunten – wel de waarheid aan de medewerker vertellen en niet de waarheid vertellen – goede argumenten zijn te geven. "Zozeer zelfs dat mensen zich beland voelen in een impasse. Is dan de enige uitweg dat, als het ware met de ogen dicht, de knoop wordt doorgehakt en er rigoureuus wordt gekozen voor één van de twee mogelijkheden? Dat is niet altijd noodzakelijk. Vaak is het mogelijk om een conclusie te vinden die zoveel mogelijk recht doet aan alle aangevoerde argumenten ... Waar het om gaat is dat in het uiteindelijk verdedigde standpunt geen zwaarwegende argumenten buiten beschouwing zijn gelaten".⁸⁷

Is het beginsel 'afsprake is afspraak' absoluut? Of is het bijvoorbeeld mogelijk om het managementteam weer bij elkaar te roepen en gezamenlijk de afspraak ter discussie te stellen? En wanneer de afspraak inderdaad niet absoluut is, betekent dit dan dat de manager ook zonder overleg aan de afspraak voorbij mag gaan, mits ze daar goede redenen voor heeft? Mag de manager, wanneer ze hem de waarheid vertelt, aan de medewerker vragen om dit voor zich te houden? Of brengt ze hem daarmee in net zo'n moeilijke positie als zij nu zelf verkeert en behoort zij hem dit niet aan te doen?

Belangrijk tot slot is nog de driedubbele toets: geeft de oplossing daadwerkelijk een antwoord op de in stap 1 geformuleerde vraag, wordt daadwerkelijk rekening gehouden met de rechten en belangen van alle in stap 2 benoemde belanghebbenden en wordt daadwerkelijk rekening gehouden met de in stap 3 benoemde beroepsregels, bedrijfscodes of andere bindende voorschriften?

⁸⁷ H. van Luijk, *Stapvoets door een dilemma*: 173-174.

Vraag 7 is de reality-check.

7. Sta ik achter mijn beslissing? Doe ik het ook?

Sta ik achter mijn conclusie? Kan ik mezelf in de spiegel blijven aankijken? Ga ik het daadwerkelijk doen? Als ik een positief gevoel heb bij de conclusie, dan is dat een bevestiging ervan. Als ik een naar gevoel heb bij de conclusie, of bijvoorbeeld mijn conclusie niet in brede kring kenbaar zou durven maken, dan moet ik mijn conclusie misschien herzien, of de mogelijkheden tot schadebeperking opnieuw bekijken.

Ga je het echt doen of ben je tot een conclusie gekomen die wellicht zorgvuldig klinkt, maar waar je eigenlijk niet achterstaat? Als dat zo is, dan is dat een goede reden om nog eens een paar stappen terug te gaan en te onderzoeken of bepaalde argumenten wellicht buiten beeld zijn gebleven of te weinig gewicht hebben gekregen. Stap 7 is ook belangrijk voor de morele toe-eigening van de conclusie. "Hoe grondig een probleem ook is bekeken, en hoe uitvoerig er ook is geargumenteed, toch blijft een morele positiebepaling abstract en afstandelijk wanneer ik me haar niet kan toe-eigenen als mijn positie, wanneer ik niet kan zeggen: 'En hier sta ik dus voor'. Een werkelijk morele stellingname is te ingrijpend om haar uitsluitend op argumenten te laten rusten. Zij vraagt de inzet van de persoon".⁸⁸

Om helder en systematisch over morele vraagstukken na te kunnen denken, is het belangrijk de juiste vragen te stellen. Uiteindelijk is iedere opvatting, iedere mening of bewering een antwoord op een vraag. Door het stellen van een vraag wordt een vraagteken gezet bij de vanzelfsprekendheid van een opvatting en kan ruimte voor twijfel ontstaan. Daarnaast dwingt het mensen hun eigen mening onder woorden te brengen en dat is noodzakelijk om inzichten kritisch te kunnen onderzoeken. Het model voor morele intervisie is een gereedschap dat het besluitvormingsproces ordent en inzichtelijk maakt en zo ervoor zorgt dat het gesprek verder gaat dan het uitwisselen van ervaringen en het geven van spontaan commentaar. Het vraagt aandacht voor belangrijkste zaken die in een snelle afweging soms worden vergeten. Het model dwingt daarnaast tot enige tempovertraging, waardoor ruimte ontstaat om vanzelfsprekendheden te bevragen. Dit vraagt enig geduld en dat is niet altijd even gemakkelijk. Het overslaan van één of meer stappen gaat echter ten koste van het eindresultaat, net zoals het onverstandig is om een cake in een half uur te willen bakken in een oven op 360 graden in plaats van in een uur op 180 graden.⁸⁹ Het model is geen wondermiddel. Het structureert het denken, maar het denken moet je nog steeds helemaal zelf doen.

⁸⁸ H. van Luijk, *Zeven stappen te gaan*: 153.

⁸⁹ Deze vergelijking is ontleend aan A. Simmons (1999), *A safe place for dangerous truths. Using Dialogue to overcome fear & distrust at work*, New York: Amacom: 27.

Zonder een kritische houding blijft het model voor morele intervisie een invuloefening die slechts een vooringenomen standpunt bevestigt.

4.4 Argumenten, emoties en verbeeldingskracht

Soms krijgen we de kritiek dat het gebruik van een intervisiemodel voor morele kwesties een te rationalistische aanpak is die geen recht doet aan emoties; alsof ethiek zou zijn te reduceren tot een hogere vorm van argumentatiekunde.⁹⁰ Filosofen kan inderdaad gemakkelijk uitmonden in een spelletje met begrippen en argumenten. En zeker bij een gesprek over morele kwesties is de verleiding groot om vooral mooie woorden te gebruiken. Sommige deelnemers menen ook dat alleen de verheven argumenten op tafel mogen komen. De inzet van ethiek is immers het goede en het nastrevenswaardige. De discussie wordt dan vanzelf wollig en abstract en geeft zo iedereen het gevoel dat ethiek vooral een thema is voor de zondag.

Ik zie het morele intervisiemodel niet als een rationalistisch hulpmiddel waar geen plaats is voor emoties. Integendeel. Ik geloof niet dat je zomaar door goed nadenken ervoor kunt kiezen dat een bepaald argument je aanspreekt. Een argument heeft zeggingskracht omdat het een beroep doet op de bijbehorende emotie. Miriam van Reijen noemt in haar boek *Filosofen over emoties* heel treffend een emotie een *belangenbehartiger*: een emotie geeft aan dat er iets op het spel staat dat we belangrijk vinden en er is een reactie nodig.⁹¹ Het heeft dan ook weinig zin om argumenten en emoties teveel uit elkaar te trekken.⁹² Enerzijds bestaat het gevaar dat emoties zonder argumenten 'morele blindgangers worden'⁹³, anderzijds bestaat het gevaar dat argumenten onthecht raken van emoties. Liever zie ik daarom het intervisiemodel als een uitnodiging om onze emoties onder woorden te brengen en als 'belangenbehartiger' in het gesprek mee te nemen.

Dit laatste betekent wel dat er grenzen zijn aan het denken: er komt een moment waarop het geen zin meer heeft iemand aan te sporen er nog eens goed over na te denken omdat iemand bepaalde emoties niet kent. Een aantal auteurs maakt een

90 Vgl. H. van Luijk, *Stapvoets door een dilemma*: 174.

91 M. van Reijen (1995), *Filosofen over emoties*, Baarn: Nelissen: blz. 23.

92 Zie voor een uitgebreide bespreking van emoties: E. Karssing (2011), Uit de boekenkast van de bedrijfs-ethiek 41, *Tijdschrift voor compliance*, jrg. 11, juni, blz. 147-150.

93 H. van Luijk, *Dilemmatraining*: 164.

zinnig onderscheid tussen het *denkproces* en de *denker*.⁹⁴ Door ons te concentreren op het denkproces blijft de denker buiten beeld. De oorzaak van de morele blindheid die ontstaat doordat de denker niet de 'juiste' emoties heeft, kan echter alleen worden gevonden door de denker zelf te problematiseren. In dergelijke gevallen is het niet zinnig om nog meer denkwerk te verrichten, maar zou het veel beter zijn om aandacht te besteden aan ervaringen die vorm geven aan de emoties van de denker. Hetzelfde gaat op voor het versterken van onze morele verbeeldingskracht – ook dit zegt in de eerste plaats meer over de denker dan over het denkproces. Een belangrijke functie van morele verbeeldingskracht is het overbruggen van de ruimte tussen de mogelijkheden die mensen denken te hebben en de mogelijkheden die zij zouden zien wanneer zij eens creatief naar een situatie kijken. Cooper legt het illustratief uit: "Om tot een zorgvuldig oordeel te komen, is het nodig dat we alle mogelijke alternatieven onderzoeken, in plaats van alleen die één of twee die onze gevoelens en verbeelding domineren. Deze vaardigheid heet 'morele verbeeldingskracht'. Het is de bekwaamheid om 'een film in ons hoofd' af te spelen met realistische personen, een geloofwaardig script en duidelijke beelden. De 'films' die we normaliter creëren, lijken meer op een diaserie of op zwijgende melodrama's in beverig zwart/wit, dan op grootse producties in kleur, met stereogeluid en een complex plot. Hoe fantasieërder we zijn in het projecteren van de vermoedelijke consequenties van een alternatief, hoe beter dat is voor ons moreel oordeelsvermogen. Het uitschrijven van scenario's voor elk alternatief kan je helpen om deze vaardigheid te ontwikkelen".⁹⁵

Het morele intervisiemodel is een hulpmiddel om zorgvuldige en uitlegbare beslissingen te nemen. Wat betekent het morele kompas in de praktijk? Hoe maak ik de vertaalslag van abstracte bepalingen naar concrete beslissingen? Juist door met elkaar in gesprek te gaan zie je meer, weet je meer. Zoals Henk van Luijk dat zo mooi kon zeggen: "Het is met integriteit net als met geluk: in je eentje kun je een eind komen, maar je komt verder met zijn tweeën".

94 Zie o.a. M. DePaul (1993), *Balance and refinement. Beyond coherence methods of moral inquiry*, Routledge en M. Verkerk (1998), *The thinker and the thinking process. A feminist perspective on the moral faculty*, in: W. van der Burg and T. van Willigenburg (red.), *Reflective equilibrium. Essays in honour of Robert Heeger*, Kluwer Academic Publishers.

95 T.L. Cooper, *The responsible administrator*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990: 22. Mijn vertaling.