

In gesprek: wat kunnen we (niet) met moresprudentie?

Bij het programma Dialoog & Ethiek merken ze dat organisaties aan de slag willen met moresprudentie. Miriam van Staden van Dialoog & Ethiek gaat dan ook graag in gesprek met filosoof Henriëtte Bout. Zij deed onderzoek naar moresprudentie en is hoofd van het Kenniscentrum Integriteit van het ministerie van Defensie.

Hoe kom je tot moresprudentie?

M: “Voor jouw promotieonderzoek naar moresprudentie heb je bij verschillende organisaties onderzoek gedaan. Kan je vertellen hoe dat in zijn werk ging?”

H: “Voor de gemeente Amsterdam heb ik veel gesprekken gevoerd met vertrouwenspersonen. Zij zaten bijvoorbeeld met de vraag of zij in bepaalde situaties een melding moesten maken van gedrag van mensen, terwijl hun cliënt anoniem wilde blijven en liever geen ruchtbaarheid aan de zaak gaf. Uit mijn analyse ontstond een werkwijze: zo breng je het patroon in kaart en bespreek je dat met betrokkenen. Ook bij de wetenschappelijke commissie die beslist over de inzet van proefdieren, heb ik gekeken hoe uit alle afwegingen een morele werkwijze volgt. En steeds was de vervolgvraag: hebben collega’s baat bij zulke moresprudentie.

M: Je baseerde de morele werkwijze dus op een patroon. Maar als honderden keren een bepaalde afweging wordt gemaakt, wil dat nog niet zeggen dat die juist is, toch? Wat mij bijvoorbeeld opvalt in een serie gesprekken die wij voeren over ambtelijk activisme: daar wordt vaak gezegd dat je mag zwijgen over misstanden als het je je baan kan kosten. Maar dat het vaak wordt gezegd, maakt het nog geen goede regel volgens mij.

H: Dat klopt, je kunt met zijn allen tot volstrekt immorele oordelen komen. Niet alles wat uit een moreel beraad komt, is in morele zin het goede om te doen. Het helpt als het proces zorgvuldig is ingericht en er ook goed gereflecteerd is op het resultaat. Dus of het morele oordeel uitlegbaar, verdedigbaar en rechtvaardig is.

M: In hoeverre verschilt moresprudentie van jurisprudentie?

H: Er is een belangrijk verschil: jurisprudentie definieert wat legaal en illegaal is in een gegeven situatie. En dat heeft gevolgen voor toekomstige situaties. Er sprake van precedentwerking. Bij moresprudentie *kan* je het handelen in de ene situatie zien als leidraad voor een andere, maar dat hoeft niet. Dat maakt het voorlopig, maar niet vrijblijvend. Je zegt eigenlijk: wij vinden het belangrijk dat jij dit meeneemt in jouw afweging.

Hoe kan moresprudentie helpen om te leren van morele vraagstukken?

M: De ervaring van een reflectiegesprek of moreel beraad is in zichzelf waardevol voor iedereen die eraan meedoet, daar zijn wij het over eens. Maar door moresprudentie te ontwikkelen, kan ook de rest van de organisatie ervan leren. Jij spreekt over drie orden van moresprudentie. Kan je daar iets over zeggen?

H: Moeresprudentie legt de ervaringswijsheid vast, en helpt zo inderdaad ervan te leren. De eerste orde bereik je met een verslag van een moreel beraad. Daar leert met name de groep van die bij het beraad aanwezig was. De tweede orde moeresprudentie bereik je door een analyse te maken van verslagen van meerdere gesprekken, zodat je patronen kan gaan zien. Dat levert inzichten op als: wat zijn veel gebruikte argumenten bij dit vraagstuk, waarom is het soms moeilijk om de goede dingen te doen, wat zijn risicofactoren. In de derde orde kom je tot een richtinggevend moreel kader; je verrijkt de inzichten uit de praktijk met inzichten uit de filosofie en ethiek.

M: Kan je, om het eerdere voorbeeld te gebruiken, in de derde orde dan besluiten dat 'zwijgen bij misstanden als je je baan riskeert' *niet* het juiste is om te doen in een ambtelijke organisatie?

H: Het vraagstuk of je eigenbelang in zo'n geval boven het organisatiebelang moet gaan, zou inderdaad in de derde orde moeresprudentie aan de orde kunnen komen. Als je de morele praktijk wil veranderen, zul je aan de gang moeten met een veranderproces. Bijvoorbeeld door de inzet van intervisie, reflectiegesprekken en leiderschapstrainingen. Moreel beraden en moeresprudentie hebben zo de potentie om een bedrijfscultuur echt te veranderen.

M: Wat als die ruimte voor verandering er eigenlijk niet is?

H: Een moreel beraad is kwetsbaar, mensen wisselen op een ander niveau dingen uit dan ze normaal doen. Je zet echt iets in gang. Je kan dat niet doen, als je niks met de uitkomsten gaat doen. Een moreel beraad mag geen zoethoudertje zijn. Je ziet vaak dat de top van een organisatie een moreel beraad mooi vindt, en als vervolgstap *nóg* een moreel beraad wil. Maar het moet wel verder gaan dan dat.

M: Dat roept bij mij de vraag op: is het altijd nodig om tot de derde orde moeresprudentie te gaan? Of heeft het ook nut als het bij de eerste of tweede blijft?

H: Dat heeft zeker nut. Het is maar goed ook dat weinig organisaties tot die derde orde komen; dat zou betekenen dat ze continu hun identiteit bijstellen, dat lijkt me niet wenselijk. Het is ook heel nuttig om weer scherp te hebben *waarom* je de dingen op een bepaalde manier doet. Zonder iets te willen herzien. Of bevestigd te krijgen dat het gewoon goed gaat.

M: Ik vraag me wel eens af: kan je beter met een klein deel van de organisatie – neem een groep van 15 mensen – tien keer een gesprek voeren, of kan beter iedereen in de organisatie de gelegenheid geven om aan één gesprek mee te doen?

H: Dat ligt eraan wat je wil. Als je een kleine groep mensen meerdere gesprekken laat voeren, vergroot dat de vaardigheden van die groep, en van de mensen die erin zitten. Dat kan waardevol zijn; morele veranderingen zijn ingewikkeld, kosten nu eenmaal tijd en herhaling. Aan de andere kant: als je er als organisatie van wilt leren, kun je beter iedereen uit de organisatie in dezelfde ronde één gesprek laten voeren. Je kan de uitkomsten dan vergelijken en analyseren.

Wat zijn voorwaarden om dit goed te doen?

M: Bestuurders vinden moresprudentie prettig: het klinkt als resultaat. Maar je moet morele gesprekken niet gebruiken om bijvoorbeeld de neuzen dezelfde kant op te krijgen of weerstand weg te nemen. Alle uitkomsten zijn mogelijk, wat mij betreft. Zie jij dat ook als voorwaarde?

H: Zeker. En sterker nog; zodra je denkt 'we zijn eruit', we hebben de morele regel, dan blijft ook die regel bediscussieerbaar. Moresprudentie is altijd voorlopig. Het is belangrijk om twijfel te houden. Ik zie het als mijn taak om te voorkomen dat we richting juridificering gaan met het vaststellen van morele inzichten. De neiging bestaat om regels te maken en het geweten als het ware uit te besteden. Maar iedereen moet blijven nadenken.

M: Dat is het gevaar van het instellen van ethische commissies. Dat mensen denken dat je daar al je vraagstukken neer kan leggen en dat is het dan. Het is interessant dat je zei: reflectiegesprekken zijn ook nuttig als ze bevestigen dat mensen het goede al doen. Laatst hoorde ik aan het einde van een moreel gesprek iemand zeggen: hé, dit past precies bij onze kernwaarden.

H: Dat is toch mooi, dan krijgen die betekenis voor iemand, dat is wat je wil. Wat voor mij echt hoort bij de definitie van moresprudentie, is dat concrete voorbeelden er onderdeel van zijn. Dat pootje in de klei hoort erbij, anders is het gewoon een beleidsstuk.

M: En het is een *collectief* inzicht.

H: Ja, en dat is moeilijk hoor. Daarom moet je met een verslag ook steeds terug naar de groep: verwoordt dit ons gezamenlijke inzicht? De kwaliteit van een verslag, daar begint het mee.

M: Een voorwaarde voor een goed traject is voor mij ook dat het begint met een verlangen, echt een vraag. Het moet niet een workshopje zijn. En de leidinggevende moet erbij zijn.

H: Leidinggevendens zeggen wel eens: ik ga er niet bij zitten, dan kunnen de mensen vrijuit praten. Ik zeg dan: als dat zo is, heb jij een probleem en is het hoog tijd om *juist* met elkaar in gesprek te gaan. En dan wel meepraten, en niet komen 'om te luisteren'. En ik ben het eens met jouw voorwaarde van een verlangen. Het blijft soms een beetje hangen bij 'bewustwording'. Maar olievlekwerking en voorbeeldgedrag, kan ik je zeggen, dat gaat niet gebeuren. Iemand moet eraan blijven sleuren. Moreel leren gaat niet vanzelf.