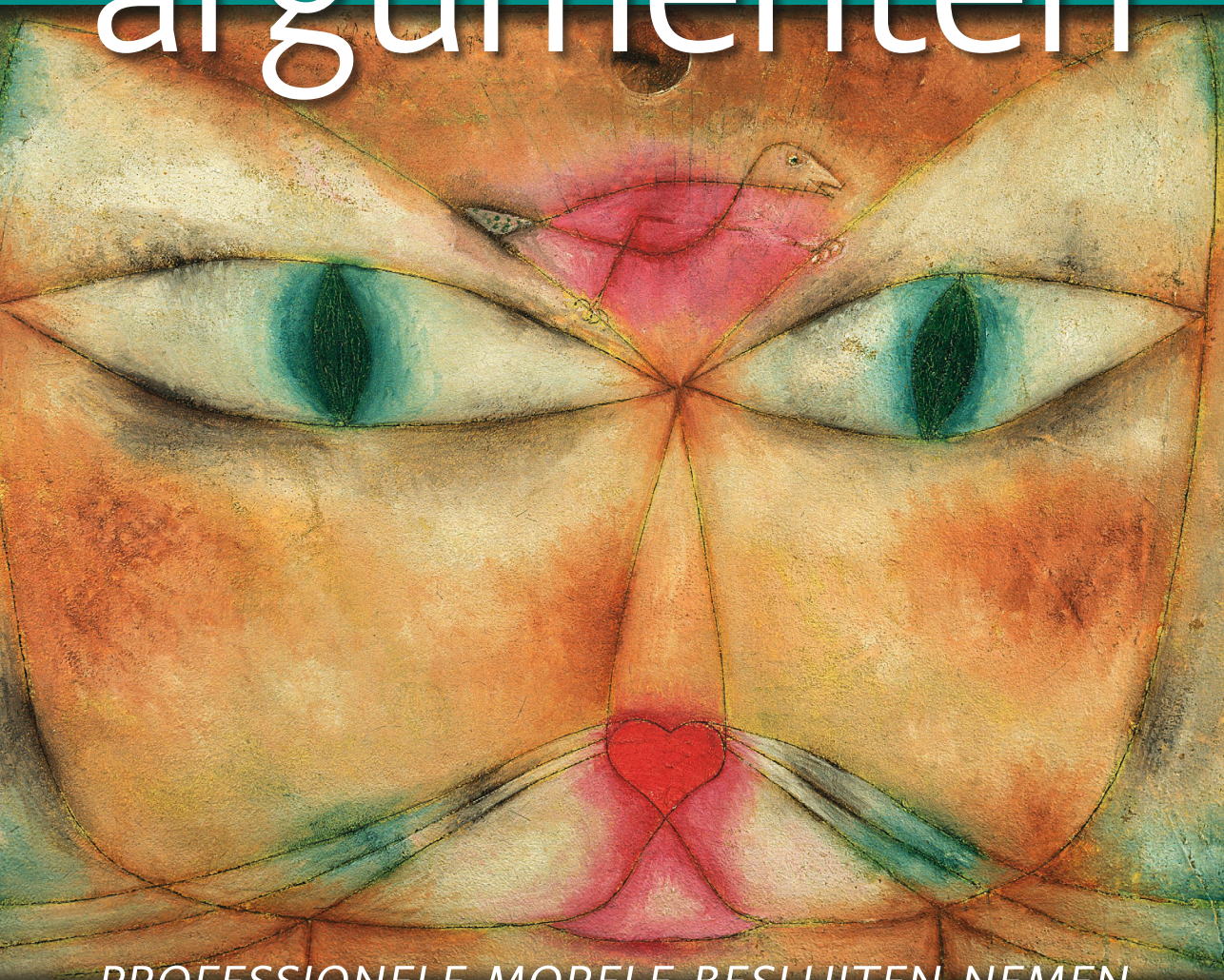


Rob van Es

Ethiek: emoties & argumenten



PROFESSIONELE MORELE BESLUITEN NEMEN

Boom

Rob van Es

Ethiek: emoties & argumenten

PROFESSIONELE MORELE BESLUITEN NEMEN

Boom

© 2021 Rob van Es & Boom uitgevers Amsterdam

Redactie: Eelke Warrink, Rode Reus Redactie, Leiden

Vormgeving omslag en binnenwerk: Justus Bottenheft

Afbeelding omslag: Paul Klee, *Cat and Bird*, 1928. Olieverf en inkt op gessoed canvas, op houten paneel, 38,1×53,2 cm. Sidney and Harriet Janis Collection Fund en geschenk van Suzy Prudden en Joan H. Meijer ter nagedachtenis van F.H. Hirschland. Moma NY 300.1975. Fotografie afbeelding: ©2021. Digital image, The Museum of Modern Art, New York/Scala, Florence

ISBN 978 90 2444 377 2

ISBN e-book 978 90 2444 378 9

NUR 801

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Vijfendertig jaar begeleid ik nu mensen bij het zelf nemen van morele besluiten. Dat varieert van studenten in werkcolleges en professionals in coaching tot bestuurders en toezichthouders in beleidssessies. In die periode heb ik geleerd wat deelnemers makkelijk vinden en waar ze meer moeite mee hebben. De kernvraag is steeds: hoe neem ik op een zorgvuldige manier morele besluiten? Dat is ook het onderwerp van dit boek.

Ik zie vaak deelnemers die zich helemaal op argumenten richten en emoties uitsluiten, of die emoties juist altijd zwaarder laten wegen dan argumenten. En als mensen erin slagen die eenzijdigheid te vermijden, dreigt er wel een andere valkuil; ze besteden bijvoorbeeld te weinig aandacht aan de diagnose van een kwestie en trekken overhaaste conclusies, waarbij ze te veel afgaan op hun intuïtie. Een andere valkuil is bij morele vraagstukken alleen maar kijken naar de gevolgen, kosten en baten, terwijl anderen juist alleen maar denken in termen van rechten.

Ethiek is een specialisatie: ze combineert op bijzondere wijze emoties en argumenten en kijkt per definitie vanuit meerdere perspectieven naar morele kwesties. Ethiek is dus altijd een combinatie van betrokken zijn en afstand nemen. Meevoelen, maar ook kritisch nadenken. Het is net als het bespelen van een muziekinstrument of een spel als schaken: het vergt veel oefening om er echt goed in te worden. Het helpt bovendien zeer als je onderweg bereid bent te leren van anderen, niet alleen over je houding en methode, maar ook over je eigenaardigheden en stokpaardjes. Ethiek gaat altijd ook over jezelf, zeker als je, na alles te hebben afgewogen, ook tot een eigen moreel standpunt wilt komen.

Diverse publicaties komen in dit boek samen. In 1996 promoveerde ik op het proefschrift *Negotiating Ethics*, over de mogelijkheid om via constructief onderhandelen tot ethiek te komen. Daaraan ontleen ik hier het onderscheid tussen de dialoog over

de relatie en het debat over de inhoud. Ook de mogelijkheid om een moreel compromis te sluiten is afkomstig uit mijn oorspronkelijke onderzoek. In 2000 publiceerde ik in *Ethiek in adviesprocessen* de eerste korte versie van het fasemodel van morele besluiten nemen. In 2011 heb ik dat uitgewerkt tot een tweede versie in *Professionele ethiek. Morele besluitvorming in organisaties en professies*. In dit boek is de derde en volledige versie te vinden in deel 4. Speciaal voor beleidsbepalers geef ik daar een uitgebreide beschrijving van het hele proces van morele besluitvorming. Daarin valt ook veel van mijn praktijkervaring terug te vinden.

In 2004 introduceerde ik in ‘Veranderfilosofie en ethiek van organiseren’, een artikel in *Management & Organisatie*, het onderscheid tussen de bovenstroom en de onderstroom van organiseren. In 2008 volgde de uitwerking van dat onderscheid in het boek *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren*. Het begrippenpaar onderstroom-bovenstroom is inmiddels gemeengoed geworden onder organisatieprofessionals. In *Emotionele integriteit* (2020) heb ik een verwant begrippenpaar naar voren gebracht: het verschil tussen rationele integriteit als beheersing van risico’s en emotionele integriteit als eenheid van emoties. Daarbij ontwikkelde ik ook een lexicon van morele emoties.

Al deze begrippen uit onderzoek en praktijkervaring breng ik in dit boek samen. Het gaat mij hier vóór alles om de vraag welke kennis, inzichten en vaardigheden je nodig hebt om zo goed mogelijk morele beslissingen te nemen.

Je kunt deze methode van besluitvorming als lezer voor jezelf toepassen, of samen met anderen. Je kunt er eerst mee oefenen tijdens intervisie of trainingen, maar je kunt er ook direct mee aan de slag in een groep beleidsbepalers waarin je tot een moreel besluit moet komen voor je eigen praktijk. Het is raadzaam om in het laatste geval een deskundige buitenstaander te vragen voor procesbegeleiding, in elk geval bij de eerste keren dat je met de methode werkt.

Het leren werken met dit model vraagt om het concentreren van je aandacht, zoals Klee’s schilderij *Kat en Vogel* laat zien. En het vraagt om ruimte en tijd. Daarvoor krijg je ook iets terug: kwaliteit in morele besluitvorming en een groeiend zelfvertrouwen als beleidsbepaler.

ROB VAN ES
21 juni 2021

Voorwoord	5
Inhoud	7
Inleiding	11

I ETHIEK ALS PROCES 13

1 Moraal en ethiek	15
1.1 Moreel handelen	16
1.2 Moraal en moraliseren	17
1.3 Cultuur, moraal en ethiek	18
1.4 De bodem van ethiek	20
2 Morele dialoog en moreel debat	23
2.1 Sociale moraal en onderhandelingsethiek	24
2.2 Dialogische ethiek	24
2.3 Morele dialoog	27
2.4 Moreel debat	28
2.5 Morele compromissen	30

II MORELE BESLUITVORMING: HET 3FASENMODEL 33

FASE 1 *Beeldvorming* 34

3 Van intuïties naar emoties	35
3.1 Intuïties en moraal	36
3.2 Emoties, gevoelens en verlangens	38
3.3 Morele emoties: beelden, verhalen en plannen	40

4	Positieve en negatieve morele emoties	43
4.1	Zes families van morele emoties	44
4.2	Positieve morele emoties	45
4.3	Negatieve morele emoties	46
	Het lexicon van morele emoties	49
5	Domeinen van waarden	51
5.1	Persoonlijke waarden	52
5.2	Professionele waarden	54
5.3	Organisationele waarden	54
5.4	Publieke waarden	55
5.5	De ruit van waardendomeinen	57
	De ruit van waarden	59
	FASE 2 <i>Oordeelsvorming</i>	60
6	Ethische perspectieven	61
6.1	Deugden	62
6.2	Beginselen	64
6.3	Gevolgen	67
	De cirkel van ethische perspectieven	70
	FASE 3 <i>Besluitvorming</i>	72
7	Verantwoordelijkheid en identiteit	73
7.1	Morele verantwoordelijkheid	74
7.2	Verhalende identiteit	76
7.3	Morele en maatschappelijke identiteit	79
	De zandloper van identiteitsbepaling	82
8	Rationele en emotionele integriteit	83
8.1	Integriteit	84
8.2	Van rationele naar emotionele integriteit	86
8.3	Emotionele integriteit	86
	De ringen van integriteit	88

9	Het proces van organiseren	91
9.1	De bovenstroom	92
9.2	De onderstroom	93
9.3	De wisselwerking in de praktijk	95
9.4	Macht over, macht tot en de nexus	96
10	Morele spanningen in het organisatieproces	101
10.1	Morele spanningen tussen individuen	102
10.2	Morele spanningen in groepen	104
10.3	Morele spanningen die eigen zijn aan organiseren	106
10.4	Aandachtspunten in dialoog en debat	107
11	Moreel (on)verantwoord organiseren	109
11.1	Het afschuiven van morele verantwoordelijkheid	110
11.2	Redeneerfouten in dialoog en debat	113
11.3	Professioneel handelen	115
11.4	Moreel verantwoord organiseren	116
	Opbrengsten van I tot III in het kort	119

	Totaaloverzicht van het proces van morele besluitvorming	122
	Start van het proces — <i>Onderzoeken</i>	124
1	De leden van de groep	124
2	Aanleiding en context van de case	125
3	De casebeschrijving	126
4	Morele kwestie en intuïties	129

Fase 1 <i>Beeldvorming</i>	131
Dialoog over morele emoties	131
Moreel debat over stakeholders en waarden	134
De morele kwestie, eerste versie	138
Fase 2 <i>Oordeelsvorming</i>	140
De drie basisperspectieven in de ethiek	141
Moreel debat: gebeurtenissen en argumenten	142
Morele dialoog: redeneerfouten	144
De aangescherpte morele kwestie	146
Morele emoties 2	147
Fase 3 <i>Besluitvorming</i>	149
Verantwoordelijkheid en identiteit	149
Dialoog over verantwoordelijkheid	150
Dialoog over identiteit	151
Integriteit	152
Moreel standpunt	153
Format voor een moreel standpunt in het debat	153
Slot van het proces — Uitwerken	156
Implicatie en rapportage	156
Communicatie, evaluatie en leerpunten	157
Noten	159

Bij het nemen van een morele beslissing speelt intuïtie altijd een rol. Als die beslissing alleen over jezelf gaat, hoeft dat geen bezwaar te zijn, maar dat ligt anders als die beslissing ook anderen raakt. Dan ben je gebaat bij professionele besluiten: intuïtie speelt daarin wel mee, maar wordt ook zo nodig gecorrigeerd. In professionele morele besluiten krijgen emoties en argumenten hun eigen plaats. Dit boek biedt zo'n professionele manier van beslissen. Het is een methode voor het nemen van zorgvuldige morele besluiten in de context van samenwerken en beleidsbepaling.

Zulke morele besluiten worden genomen door vakmensen, bij bedrijven, overheden, verenigingen, stichtingen en netwerken. Door generalisten, zoals bestuurders, managers en toezichthouders. En door specialisten, zoals artsen, ingenieurs, juristen en controllers. Deze organisaties en beroepsgroepen zijn niet statisch. Ze zijn altijd in beweging, doordat de mensen die er deel van uitmaken veranderen, en door de veranderingen in hun omgeving. Als we precies willen begrijpen wat er allemaal meespeelt bij het nemen van morele besluiten, dan doen we er goed aan zowel organisaties als morele besluiten op te vatten als processen¹.

Daarom beginnen we dit boek met een deel over ethiek als proces en, iets verderop, een deel over organiseren als proces.

Het eerste deel van dit boek, 'Ethiek als Proces', geeft een inleiding in de basisbegrippen van de ethiek. Het maakt onderscheid tussen het voeren van een morele dialoog over de relatie en het voeren van een moreel debat over de kwestie. Voor zorgvuldige morele besluitvorming is dit een noodzakelijk onderscheid, omdat het bij verschillen in belangen of waarden soms toch de mogelijkheid biedt om tot een moreel compromis te komen.

Het tweede deel, 'Morele Besluitvorming: het 3Fasenmodel', biedt een systematische uitwerking van een moreel verantwoorde beslissing over een morele kwestie. In fase 1, de Beeldvorming, onderscheiden we positieve en negatieve morele emoties en domeinen van waarden. In fase 2, de Oordeelsvorming, onderscheiden we deugden, beginselen en gevolgen als ethische perspectieven om naar de morele kwestie te kijken en tot argumenten te komen. En in fase 3, de Besluitvorming, gaat het niet alleen om verantwoordelijkheid nemen, maar ook om identiteit en integriteit.

In het derde deel van dit boek, 'Organiseren als Proces', onderscheiden we de bovenstroom en de onderstroom. De bovenstroom is rationeel en sterk op het gebied van argumenteren; de onderstroom is emotioneel en sterk als het gaat om associëren. In het organisatieproces zijn er verschillen tussen individuen en verschillen tussen groepen. Dat kan morele spanningen opleveren, die je aan kunt pakken door professionaliteit als uitgangspunt te nemen voor moreel verantwoord organiseren.

In het vierde deel, 'Morele besluitvorming: het proces in de praktijk', wordt het alledaagse proces van morele besluitvorming beschreven, waarbij de belangrijkste inzichten en figuren uit de eerdere hoofdstukken terugkomen, en waarbij ik aandachtspunten noem om valkuilen in dat proces te vermijden. Als doorlopend voorbeeld dient de speelfilm *12 Angry Men*: hoe pas je het proces in de praktijk toe? Dit is bij uitstek het deel waarmee je als lezer zelf aan het werk kunt.

De gebruikte literatuur omvat precies 150 boeken/artikelen. Voor de leesbaarheid zijn namen en jaartallen niet opgenomen in de hoofdtekst; cijfers verwijzen naar de noten achter in het boek.

Deel 1

Ethiek als proces

1	Moraal en ethiek	15
2	Morele dialoog en moreel debat	23

MORAAL EN ETHIEK

— Bij het nemen van morele besluiten gaat het steevast over gevoelige onderwerpen. In zo'n geval is het extra van belang om te weten welke woorden we hanteren en in welke betekenissen. Daarom zoomen we in dit hoofdstuk eerst in op de basisbegrippen van de ethiek: 'moreel handelen', 'moraliseren', 'moraal', 'cultuur', 'waarden', 'normen', 'sociaal', 'moreel' en 'immoreel'. Daarbij wordt ook duidelijk wanneer ethiek precies in het spel komt, of anders gezegd: waar de ondergrens of bodem van ethiek is.

1.1 Moreel handelen

De termen ‘sociaal’ en ‘moreel’ liggen dicht bij elkaar, maar verschillen aanzienlijk in gewicht. ‘Sociaal’ noemen we gedrag waarbij we rekening houden met de belangen en behoeften van anderen. Het is vooral een kwestie van (letterlijk of figuurlijk) ruimte geven aan anderen. ‘Moreel’ is minder politiek, maar gaat een stap verder. Je neemt de belangen en het welzijn van anderen serieus bij het nemen van beslissingen, ook als zij niet lijfelijk aanwezig zijn om hun belangen te behartigen. Dit kan betekenen dat je inlevert op je eigen belangen of deze zelfs terzijde schuift, omdat de positie van de ander daarom vraagt.

Een bekende stelregel luidt: ‘Behandel de ander zoals je zelf behandeld wilt worden.’ Veel mensen nemen dit idee van wederkerigheid als leidraad van moreel handelen; binnen de eigen groep, maar ook als brug naar een andere groep. Het principe van wederkerigheid (of reciprociteit) kun je zien als een antropologische constante: je komt het in praktisch alle culturen tegen².

Moreel handelen vindt plaats in de praktijk, en daar zet *moraliteit* de toon. Moraliteit is de verzameling morele waarden en normen die in een praktijk actief is: ‘Zo gaat het hier.’ Als we vinden dat het anders moet, dan gaan we *moraliseren*: voorschrijven hoe het zou moeten. Afhankelijk van de morele conjunctuur vindt men bijvoorbeeld dat er te weinig vrijheid van handelen is en dat er dus meer vrijheid moet komen. Een tijdje later vinden de kinderen of kleinkinderen van deze mensen weer dat er te veel vrijheid is en dat die juist moet worden ingeperkt. De morele normen worden ruimer of juist strakker, afhankelijk van de waarden die worden benadrukt. Over langere tijd gezien is de morele teugels aantrekken of juist laten vieren een bekende pendelbeweging in het moraliseren³.

En wat zijn nu precies waarden en normen? Morele *waarden* zijn abstract: het zijn collectieve opvattingen of voorstellingen van het goede, overtuigingen van wat goed is voor mijzelf en in relatie tot anderen. Voorbeelden van waarden zijn billijkheid en rechtvaardigheid, zelfstandigheid of autonomie, vrijheid, gelijkheid en zusterschap, respect, trouw en solidariteit. Morele *normen* zijn concreter: het zijn aanwijzingen tot handelen, spelregels die duidelijk maken welk gedrag je wel en niet behoort te vertonen binnen de groep die deze normen onderschrijft. Voorbeelden zijn⁴: wees oprecht, wees betrouwbaar, neem je verantwoordelijkheid, laat een ander in zijn waarde, behandel gelijke gevallen op gelijke wijze, help mensen in nood.

De term *moreel* gebruiken we om aan te geven dat we een praktijk evalueren: ‘Wat zijn in deze praktijk precies de passende morele waarden en normen?’ Een praktijk is *immoreel* als die morele waarden en normen met voeten worden getreden; denk aan oneerlijkheid, onderdrukking, achterstelling, ontrouw en egoïsme. Een praktijk is *amoreel* als morele waarden en normen er niet primair van toepassing zijn; denk aan huishoudelijk werk, uitrusten, lezen, een wandeling maken in het bos of langs het strand, en het beleven van verschillende vormen van kunst.

1.2 Moraal en moraliseren

Een *moraal*, of *moraliteit*, is het geheel van morele waarden en normen die in een praktijk werkzaam zijn of zouden moeten zijn. Moraal is praktijkgebonden; het gaat om morele waarden en normen *in actie* binnen je eigen subgroep of subcultuur. Moraliteit komt tot stand en blijft in leven door moraliseren: het benadrukken en/of overdragen van (een andere) moraal via beeldende verhalen en helden.

Over de meeste handelingen denken we niet na, we voeren ze gewoon uit. Achteraf denken we wel vaak te kunnen zeggen waarom we ze hebben uitgevoerd. Een deel van zulke verklaringen bestaat uit verzinsels, rationalisaties die we achteraf produceren om onze daden te rechtvaardigen. Die rationalisaties kunnen per geval en per persoon verschillen. Het andere deel van zulke verklaringen vertoont constanten. Er zit een patroon in die verklaringen, en dat maakt ze interessant. We hebben het dan over de *instinctieve moraal*^F: een vanzelfsprekende opvatting over goed en kwaad die automatisch de praktijk van alledag in je subgroep bepaalt. Die instinctieve moraal kent twee eigen constanten, die we in elke tijd en in praktisch elke cultuur tegenkomen.

De eerste constante is *zelf overleven en assertief zijn*. Als je totaal niet assertief bent, zul je niet overleven. Er blijft niets voor je over, want anderen pikken alles in wat je nodig hebt. Daarom moet je optreden als dat nodig is, en soms moet je anderen imponeren, zodat ze weten dat er met jou niet te spotten valt. Zo nodig gebruik je geweld of een list, zolang jij er maar goed vanaf komt.

De tweede constante is *zorgen voor eigen kring*. Je eigen gezin, familie en vrienden hebben je gevormd, zoals jij ook hen gevormd hebt. Dit zijn de mensen die om jou geven en om wie jij geeft. Jullie komen voor elkaar op en zorgen voor elkaar, op ba-

sis van wederkerigheid. Je beschermt elkaar tegen de buitenwereld, dat wil zeggen tegen alle anderen die niet tot je eigen kring behoren.

Sommige doelen en belangen zijn alleen te realiseren of te beschermen als je samenwerkt met anderen. Zolang die anderen nog tot je eigen familie, wijk of dorp horen, is er sprake van zorgen voor de eigen, uitgebreide kring. Als je echter samenwerkt met mensen uit de buitenwereld, van een andere kring, van een ander taalgebied, is ook een andere benadering nodig. Pas als het vanzelfsprekende van de instinctieve moraal niet meer of niet voldoende werkt, als ‘de ander’ — iemand buiten onze kring, buiten onze cultuur, met een eigen set waarden en normen — zich nadrukkelijk in onze leefruimte beweegt, begrijpen we de betrekkelijkheid van die instinctieve moraal en denken we opnieuw na over wat moreel juist is.

1.3 Cultuur, moraal en ethiek

Cultuur is een breed begrip, maar er is één eigenschap die we in elke betekenis van het woord tegenkomen: cultuur schrijft voor welk gedrag gewenst is. Cultuur heeft dus een morele lading, en ze valt voor een groot deel samen met moraal: de set waarden en normen die geactiveerd is in een praktijk van een grote groep, land of regio.

Een cultuur heb je nooit alleen; het is het product van een collectief van mensen met een gedeelde geschiedenis. In die traditie zijn specifieke dingen en handelingen symbolisch geworden en zijn rituelen ontstaan, die uitdrukking geven aan de waarden en normen die het collectief onderschrijft. Wie tot die cultuur wil behoren, dient die waarden en normen ook te onderschrijven.

De moraal van een cultuur (stad, land, regio) is een expliciet mechanisme van insluiting en uitsluiting. Zij die de normen onderschrijven (of zich er in elk geval naar gedragen), behoren tot de cultuur en genieten op grond daarvan voorrechten. De volgers van de norm zijn ingesloten; zij behoren tot de wij-groep of *incrowd*. Dat zorgt voor verbondenheid binnen de groep, maar de groepsleden moeten ook voldoen aan gewoonten en plichten, die moreel omstreden kunnen zijn. Wie er andere normen op nahoudt, wordt buiten de cultuur gehouden. Zij worden niet belast met de plichten, maar genieten ook niet de voorrechten. Zij zijn uitgesloten en behoren tot de zij-groep of *out-group*⁶.

Een belangrijke voorwaarde om de moraal van een cultuur te begrijpen, is het beheersen van de belangrijkste taal van die cultuur. Wie die taal niet spreekt, kan moeilijk, zo niet onmogelijk, het alledaagse leven in een cultuur begrijpen, daarin verkeren of er kritiek op hebben.

Een tweede voorwaarde om een andere cultuur te leren kennen, is in te zien waarin de rituelen van de eigen en de andere cultuur verschillen, en welke afstand er in de andere cultuur bestaat tussen woord en daad. Zo kunnen de rituelen van het nemen van publieke verantwoordelijkheid tussen twee culturen ogenschijnlijk zeer verschillen, maar in hun politieke betekenis op de wat langere termijn hebben ze hetzelfde effect⁷. Binnen een cultuur zijn er altijd duidelijke regels van fatsoenlijk gedrag; bepaalde waarden worden er met de mond beleden. Dat wil echter niet zeggen dat deze waarden ook precies zo in de praktijk worden gebracht. Dat verschil ervaren we in elke cultuur, maar sommige culturen staan bekend om de grote verwarring die ze op dit gebied voor de buitenstaander scheppen. Zo staat de Nederlandse cultuur erom bekend dat er grote verschillen zijn tussen enerzijds wat Nederlanders zeggen dat moreel juist is en anderzijds waar ze in de praktijk naar handelen en elkaar op afrekenen. Het verschil tussen woord en daad is groot, en als dat ter sprake komt, valt al snel de term ‘gedoogbeleid’ als omvattende verklaring. Met die term wordt wel het verschijnsel getypeerd, maar het geeft geen praktisch antwoord op de vraag van de relatieve buitenstaander: ‘Hoe moet ik in deze cultuur nu praktisch handelen?’ Daar kom je alleen achter via proberen en leren.

Figuur 1 De verhouding tussen ethiek, moraal en cultuur

Ethiek	Moraal	Cultuur
Evaluerend Kritische afstand Multiperspectivisme	Fatsoensregels Met de mond beleden en feitelijke waarden	Symbolen/Rituelen Ceremoniën/Helden Artefacten
<i>Individueel</i> ←————→ <i>Collectief</i>		

Cultuur en ethiek omsluiten de moraal, maar ze zijn niet aan elkaar gelijk⁸. Cultuur als overkoepelend begrip gaat om het delen van waarden en collectieve praktijken en is niet, zoals de ethiek, gericht op het nemen van kritische afstand. En daarbij: cultuur biedt wel een sterk aanwezige context voor persoonlijke moraal, maar stimuleert niet, zoals ethiek, kritische zelfreflectie. Wat verstaan we dan precies onder ethiek?

1.4 De bodem van ethiek

De confrontatie met ‘de ander’ is het moment waarop de ethiek van zich laat spreken, waarop we de grens van vanzelfsprekendheid passeren. Want ethiek sluit wel aan bij de instinctieve moraal, maar gebruikt verder een andere invalshoek. Het emotionele of instinctieve wordt in de ethiek grotendeels ingewisseld voor het rationele en het beredeneerde. Ethiek is de kritische reflectie op morele waarden en normen, de kritische reflectie op de alledaagse moraal. Wat het beste is om te doen of te laten in een situatie wordt er niet routinematig besloten, maar na een zorgvuldig proces van afwegen: wat kan ik van de ander verwachten? Wat mag de ander van mij verwachten? Waar kunnen we elkaar vinden om een stap verder te komen? Welke stijl van leven past daarbij?⁹.

Als jij iets voor mij doet, doe ik iets voor jou en andersom: dat is uitruil van belangen waarin empathie meespeelt. Als zich daarin een patroon van herhaling ontwikkelt, ontstaat een verwachting van wederkerigheid. Die verwachting wordt op den duur een principe. De ontwikkeling van wederkerigheid vormt daarmee de ondergrens of bodem van ethiek. Ethiek is de systematische en kritische reflectie op de morele waarden en normen die in een praktijk werkzaam zijn, of zouden moeten zijn.

Dat betekent niet dat we ons vanzelfsprekend moeten overgeven aan de lijstjes van grote morele normen: de Tien Geboden bijvoorbeeld, of de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens. Dat zijn, hoe waardevol ook, *top-down* lijsten. Een elite van schriftuitleggers en specialisten zegt: zo moet er worden gehandeld. Kennelijk is het nodig om dat voor te schrijven, want veel mensen handelen blijkbaar niet zo uit zichzelf. De redenen daarvoor zijn interessant en verdienen onze aandacht. We vinden die redenen in de spanningen tussen denken en doen als het gaat om moreel gedrag in de context van samenwerken en politiek handelen. Die spanningen

maken het eenvoudig toepassen van top-down lijstjes weinig zinvol¹⁰. Meer over die spanningen in hoofdstuk 4.

Daarnaast is ook de gezagsverhouding in de samenleving de laatste eeuwen aan het veranderen. Eerst gebeurde dit vooral in het Westen, maar sinds de late twintigste eeuw zien we dit wereldwijd gebeuren. Het gaat om het stapsgewijs terugtreden van kerk, koning of veldheer als autoritair regelcentrum van het gehele sociale en morele leven¹¹. Andere instituties en organisaties komen daar geleidelijk voor in de plaats: de democratische rechtsstaat, het stadsbestuur, en buurt- of beroepsoverleg.

Daarmee is ook een andere, interactieve manier ontstaan waarop we tot moreel verantwoord handelen besluiten. Dat besluit wordt niet langer willekeurig van boven opgelegd en afgedwongen, maar onderling overeengekomen aan de hand van zelfgekozen criteria. De morele reflectie op dit proces van uitwisseling, ontwikkeling en feedback noemen we *dialogische* ethiek. Deze vorm van ethiek wordt uitgewerkt in het volgende hoofdstuk.

Deel II

Morele besluitvorming

HET 3FASENMODEL

Fase 1 Beeldvorming	34
3 Van intuïties naar emoties	35
4 Positieve en negatieve morele emoties	43
5 Domeinen van waarden	51
Fase 2 Oordeelsvorming	60
6 Ethische perspectieven	61
Fase 3 Besluitvorming	72
7 Verantwoordelijkheid en identiteit	73
8 Rationele en emotionele Integriteit	83

FASE 1

BEELDVORMING

Wat speelt er mee bij de
eerste reacties op een moreel
omstreden praktijk?

3

VAN INTUÏTIES NAAR EMOTIES

Om het proces van morele besluitvorming optimaal te laten verlopen, is het verstandig om eerst ruimte te geven aan de niet-rationele onderstroom van samenwerken (zie § 9.2). Daarin vinden we allereerst intuïties. Die zijn snel, maar niet altijd raak. Interessanter zijn de achterliggende emoties. In dit hoofdstuk worden emoties onderscheiden van twee verwante reacties: affecten en gevoelens. We kijken ook naar verlangens, en tot slot gaan we na wat morele emoties precies zijn.

3.1 Intuïties en moraal

Terwijl we bezig zijn met het begrijpen van een praktijkgeval of case komen bij ons intuïties op. Een intuïtie is een snelle associatie, een mentale *shortcut*: we springen van het ene bestand aan kennis en gevoel direct naar het andere. Die snelle associatie kan voordelig zijn om adequaat te kunnen reageren bij verdachte praktijken of bij mogelijk gevaar. Wereldwijd tonen mensen dezelfde associaties, ze hanteren dezelfde gevoeligheden van moraliteit³⁰. Die gevoeligheden vinden we zowel in de instinctieve moraal (overleven en zorgen voor de eigen kring) als in de sociale moraal (conventies en instituties).

Een intuïtie geeft direct antwoord op de vraag of een nieuwe ontwikkeling als positief of negatief wordt beleefd. In de instinctieve moraal hebben we daarbij drie oriëntaties in eigen kring: kind, partner en helden. Wie een kind heeft, draagt verantwoordelijkheid voor hem of haar, en elke ontwikkeling in de nabije omgeving wordt snel afgemeten aan de gevoelsmatige associatie: is deze ontwikkeling positief of negatief voor mijn kind? In plaats van een kind kan het ook gaan om zieken of zwakken; het gaat om de *zorg* voor de behoeftigen in eigen kring. Wie een partner heeft, wil oprechtheid in die relatie, en de intuïtie daarbinnen is: is wat de ander doet of zegt waarachtig, of voelt het als een leugen? Dat is *oprechtheid* in eigen kring. De derde oriëntatie draait om voorouders en helden die ‘heilig’ voor ons zijn, al of niet in een religieuze context. Bij nieuwe ontwikkelingen is er de snelle associatie: leidt dit tot waardering of juist tot schending van onze voorouders en helden? Dat is *respect voor wat heilig is* in eigen kring.

In de sociale moraal hebben we drie oriëntaties buiten de eigen kring: de grotere groep, de samenleving en politiek leiderschap. Het leven in grotere groepen zorgt voor verbondenheid, maar stelt ook eisen. De snelle associatie bij het individuele gedrag van een groepslid is: toont dit gedrag loyaliteit aan de groep, of is het verraad? Dan gaat het over *betrouwbaarheid* buiten de eigen kring. In het menselijk bestaan in een grotere samenleving is altijd sprake van een combinatie van verschillende moralen, van geven en nemen, en bij elke nieuwe ontwikkeling zal de snelle associatie zijn: geeft dit vrijheid, of leidt dit tot onderdrukking? Dan gaat het over *handelingsvrijheid* in verhouding tot de maatschappij.

Elke samenleving heeft politieke leiding nodig. De intuïtie bij het gedrag van politieke leiders is het snelle antwoord op de vraag: bevestigt dit gedrag de autoriteit van de leiding, of ondermijnt het haar juist? Hier gaat het om de *geloofwaardigheid* van leiders in de sociale moraal.

Figuur 6 geeft een overzicht van deze oriëntaties met bijbehorende intuïties.

Figuur 6 Oriëntaties van moraal en intuïties

Moraal	Oriëntaties	Intuïties
Instinctieve	kind	zorg/schade
	partner	oprechtheid/leugen
	helden	respect/minachting
Sociale	groep	loyaliteit/verraad
	samenleving	vrijheid/onderschikking
	politieke leiding	bevestiging/ondermijning

Het zijn deze oriëntaties van moraliteit die tot snelle morele oordelen leiden. In het dagelijks leven vellen we voortdurend dit soort morele oordelen. Bij elke moreel omstreden praktijk komen deze of aanverwante intuïties op. Maar geheel betrouwbaar zijn ze niet.

Intuïties zitten er soms naast. Een snelle associatie is altijd subjectief, en dus puur afhankelijk van persoonlijke ervaringen en inzichten³¹. Het kan ook zijn dat we alle zaken die meespelen in de case nog onvoldoende overzien. Daarom is het van belang een adequate casebeschrijving te maken (meer daarover in hoofdstuk 4). Intuïties laten zich niet verdringen, maar alertheid is wel geboden. Het is belangrijk om intuïties niet alleen te laten opkomen, maar ze ook te uiten. Zeker als we in groepsverband een moreel besluit moeten nemen, is het relevant om van elkaar te weten wat ieders eerste associaties zijn op emotioneel gebied.

Daar moeten we het echter niet bij laten. Het proces van morele besluitvorming is gebaat bij verdere verdieping en verheldering, aan de hand van de volgende vragen over de onderstroom: welke morele intuïties komen op bij de deelnemers aan het proces? Wat zegt dat over de case, en welke intuïties gaan eigenlijk meer over de emotionele achtergrond van de deelnemers?

Zowel in de dialoog als in het debat vraagt de onderstroom nadrukkelijk om aandacht³². Intuïties leiden onvermijdelijk tot de bredere vraag: welke emoties spelen hier mee, niet alleen bij de directbetrokkenen in de case, maar juist ook bij de deelnemers aan het proces, de besluitnemers? Daarom zoomen we nu in op de emoties die in het spel zijn.

3.2 Emoties, gevoelens en verlangens

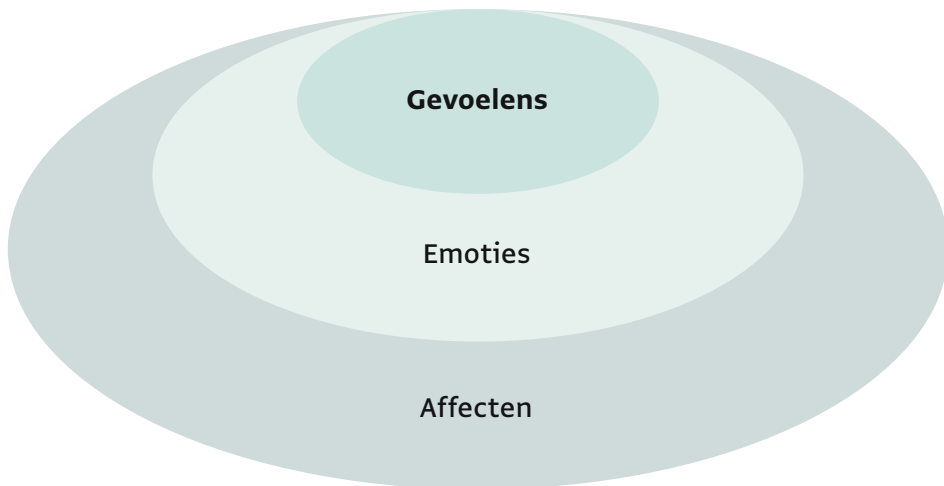
Emoties beginnen als affecten³³. Dit zijn lichamelijke reacties op prikkels van buitenaf of van binnenuit. Ze zijn meetbaar als een verhoogde hartslag, bloeddruk, cortisolniveau, huidtemperatuur en hersenactiviteit³⁴. Ze uiten zich als spierspanningen in je lichaam en in je gezicht. Je leert ze kennen bij anderen, en bij jezelf via de spiegel, foto's of filmpjes. Wereldwijd uiten mensen deze affecten op vergelijkbare manieren. De basisuitingen zijn: blijdschap, verdriet, woede, walging, vrees en verrassing. Je kunt nauwelijks iets doen aan die affecten; het zijn automatische reacties.

Emoties zijn makkelijker te sturen. Emoties variëren van dorst hebben of moe zijn tot het ervaren van schoonheid of het beleven van onrechtvaardigheid. Emoties zijn affecten waar al enigszins over is nagedacht, en we hebben er vaak herinneringen bij in de vorm van beelden. Reflectie en geschiedenis komen in het spel³⁵. Je gaat bepalen op welke manier je de emotie wilt uiten, tot welk handelen je wilt overgaan.

Leidend daarbij zijn *gevoelens*, die aan emoties een persoonlijke betekenis geven. Via taal en extra beelden krijgt een emotie een eigen verhaal. Daarin klinkt je eigen geschiedenis en achtergrond door. Gevoelens geven dus meer gewicht: het zijn eigen gemaakte emoties.

Van alle affecten die we hebben, maken we van een deel emoties, en van alle emoties maken we weer voor een deel gevoelens; je kunt ze zien als concentrische cirkels, met de affecten als grootste cirkel, de gevoelens als kleinste, en de emoties in het midden. Gevoelens geven sturing aan de uiting van emoties, bijvoorbeeld door meer terughoudend of juist meer expliciet te zijn.

Figuur 7 Affecten, emoties en gevoelens



Gevoelens worden op hun beurt weer gestuurd door *verlangens*. De sterkste invloed op onze gevoelens komt van levensloopverlangens. Die verlangens gaan over gewenste omstandigheden, die echter niet onmiddellijk gerealiseerd hoeven te wor-

den: die ene studie die je nog wilt doen, die verre reis, die mooie baan, dat eigen huis, en niet te vergeten: die grote liefde, en kinderen. Deze verlangens zorgen ervoor dat je sommige gevoelens en emoties koestert en andere tempert.

Wat je dus precies gaat doen naar aanleiding van een emotie is ook afhankelijk van de houding die je op basis van je verlangens inneemt. Je wilt weten welke belangen en waarden er spelen, van jezelf en van anderen. Hoe beïnvloedt dat de verlangens van je levensloop? Dat bepaalt je *actiebereidheid*: ga je tot actie over, en zo ja, krijgt dit dan de vorm van een luid protest, een knikje of enthousiaste bijval? Levensloopverlangens vormen de bron van strategisch handelen.

Sommige van onze emoties zijn moreel, dat wil zeggen dat ze betrekking hebben op morele waarden en normen. Op die emoties zoomen we nu in.

3.3 Morele emoties: beelden, verhalen en plannen

Morele emoties gaan over de verhouding waarin je staat tot anderen, en over de verhouding waarin je staat tot jezelf³⁶. Deze twee verhoudingen zijn te verhelderen aan de hand van de drie klassieke morele perspectieven uit de ethiek: beginselen, gevolgen en deugden³⁷. Een uitvoeriger behandeling van deze perspectieven is te vinden in hoofdstuk 9; hier volstaan enkele vragen.

Vragen die opkomen bij de verhouding tot anderen zijn: heb je de rechten van anderen gerespecteerd? Heb je de gevolgen van je handelen voor anderen meegewogen? Ben je zorgzaam geweest voor hen?

Vragen die opkomen bij de verhouding tot jezelf zijn: heb je aan je eigen principes voldaan? Heb je aan de gevolgen voor jezelf gedacht? Heb je onderweg ook nog iets geleerd? Is dit wie je wilt zijn?

En, alles bij elkaar genomen: vind je dit rechtvaardig? Daar kun je van alles over rationaliseren, maar welke morele emoties heb je daarbij? Trots, spijt, respect, schaamte, ...?

Morele emoties laten ons onmiddellijk weten wat er moreel op het spel staat. Ze maken aan onszelf en aan anderen duidelijk welke morele waarden we hoog houden. Ze zijn direct verbonden met morele gevoelens en verlangens.

Morele gevoelens zijn morele emoties gekoppeld aan een persoonlijk verhaal: wat is mij overkomen, hoe heb ik dat ervaren (herinneringen)? Zo wordt ook duidelijk waar mijn gevoeligheden liggen.

Morele verlangens zijn ambities om een zekere morele status te hebben in mijn eigen ogen, maar ook in de ogen van mensen die er voor mij toe doen ('significante anderen'). Ze zijn onderdeel van mijn levensplan en geven richting aan het omzetten van mijn gevoelens in handelen. Informatie over de context combineer ik met mijn verlangens, om te bepalen of en hoe ik mijn morele emotie uit.

De waarde van morele emoties is dat ze ons de morele kenmerken van een situatie laten zien die via een rationele benadering onzichtbaar zouden blijven. We handelen echter zelden spontaan op basis van morele emoties. We sturen ze in veel gevallen bij: direct, door morele gevoelens (taal en geschiedenis), en indirect, door morele verlangens (ambities en levensplan). Dit verklaart waarom emoties over het onrecht dat sommigen is aangedaan, niet altijd leidt tot effectief ingrijpen door anderen; zij missen de morele gevoelens en/of zijn te zwak in hun morele verlangens.

Fase 1 Beeldvorming

Fase 1 kent twee delen: de dialoog over morele emoties en het morele debat over stakeholders en waarden.

Dialogoog over morele emoties

Met behulp van het Lexicon van morele emoties is het mogelijk scherper aan te geven welke morele emoties bij de groepsleden spelen.

Figuur 30 Het Lexicon van morele emoties

De Ander	
+ Positief	- Negatief
1 Liefde Respect elevatie, ontzag Sympathie vriendschap Zorgzaamheid compassie Dankbaarheid gulheid	4 Woede Minachting leedvermaak, arrogantie Afkeer apathie, afschuw Afgunst hebzucht, territoriumdrift Vergeldingsdrift verraad, wraakzucht
2 Vertrouwen Zelfvertrouwen eigenwaarde Moed onverschrokkenheid, vastberadenheid Hoop geloof in haalbaarheid	5 Twijfel Angst vrees, bezorgdheid Lafheid argwaan, wantrouwen Vertwijfeling wanhoop
3 Vreugde Trots rechtvaardigheidsgevoel Eer goede naam Voldoening opluchting	6 Verdriet Schaamte verlegenheid, vernederingsgevoel Schuld berouw, wroeging Spijt teleurstelling, rouw, berusting
+ Positief	- Negatief
Zelf	

Die morele emoties inventariseren we met het schema hieronder. We vullen direct de gegevens uit de voorbeeldcase in. Een toelichting op die morele emoties maakt meedenken en wederzijds begrip mogelijk⁷⁹, en dat is precies wat we willen bereiken in de morele dialoog van de groep.

12 ANGRY MEN: MORELE EMOTIES		
Morele emoties	Positieve emoties	Negatieve emoties
T.o.v. de morele actor, de achttienjarige jongen	In zijn toelichting om eerst te praten, stelt jurylid 8: 'We are talking about someone's life here!' = Zorgzaamheid	Jurylid 10 typeert jongens uit Puerto Rico: 'They are born liars.' = Minachting
T.o.v. de andere besluitvormers In de dialoog	Jurylid 9 valt jurylid 8 bij: 'He gambled for support and I gave it to him. I respect his motives.' = Respect	Als jurylid 8 aan het begin tegenstemt, is het commentaar van jurylid 10: 'Boy, oh boy, there is always someone ...' = Afkeer Jurylid 8 stelt dat jurylid 3 zich blijkbaar de beul voelt: 'Perhaps you want to pull the switch yourself ... You are a sadist!' = Afschuw Jurylid 11 loopt naar 7 toe en zegt: 'Don't you have the guts to do what you think is right?' = Afkeer

Deze eerste analyse van de groep beoordelaars maakt duidelijk wat de onderstroom is van het gezelschap en waar de verschillen liggen als het gaat om openstaan voor de ander en om leerbereidheid.

Morele aandachtspunten in de Dialoog

Kenmerken in de dialoog	Aandachtspunten
Gelijkwaardig aan elkaar	Wie voeren de dialoog en het debat? Wees alert op sluwe vossen, apolitieke dromers, eerlijke spelers, opportunisten, morele hufters, verantwoordelijken en verslaafden
Ontvankelijk voor elkaar	Hoe ziet men zichzelf en elkaar? Diversiteit als verrijking/diversiteit als probleem
Capaciteit tot morele reflectie	Is er sprake van moreel onvermogen? Wees alert op: morele blindheid, obsessie met oplossingen, obsessie met het eigenbelang, meervoudig kunnen kijken

12 ANGRY MEN: DIALOOG

Gelijkwaardigheid	Jurylid 8 voelt zich vanaf het begin verantwoordelijk voor een zorgvuldig proces. Voor hem staat billijkheid voorop.
Ontvankelijkheid	De juryleden gaan rond de tafel zitten in de volgorde van hun jurynummers met de klok mee en komen tot een eerste stemming door handopsteken. Elf juryleden zijn voor 'schuldig'. Het enige jurylid dat niet stemt, is nummer 8. Hij wil er eerst over praten, en dat valt ook onder de spelregels. Maar niet iedereen staat daarvoor open.
Capaciteit	Gedurende het 'praten' beginnen steeds meer leden te twijfelen. Jurylid 3 vertelt hij hoe hij problemen heeft met zijn eigen zoon, die hij hard heeft opgevoed en die hem op zestienjarige leeftijd een klap in zijn gezicht gaf. Hij heeft hem al twee jaar niet gezien. Hij laat een oude foto zien: 'Kids ... you work your heart out ...' Dit zit zijn vermogen tot meervoudig kijken in de weg.

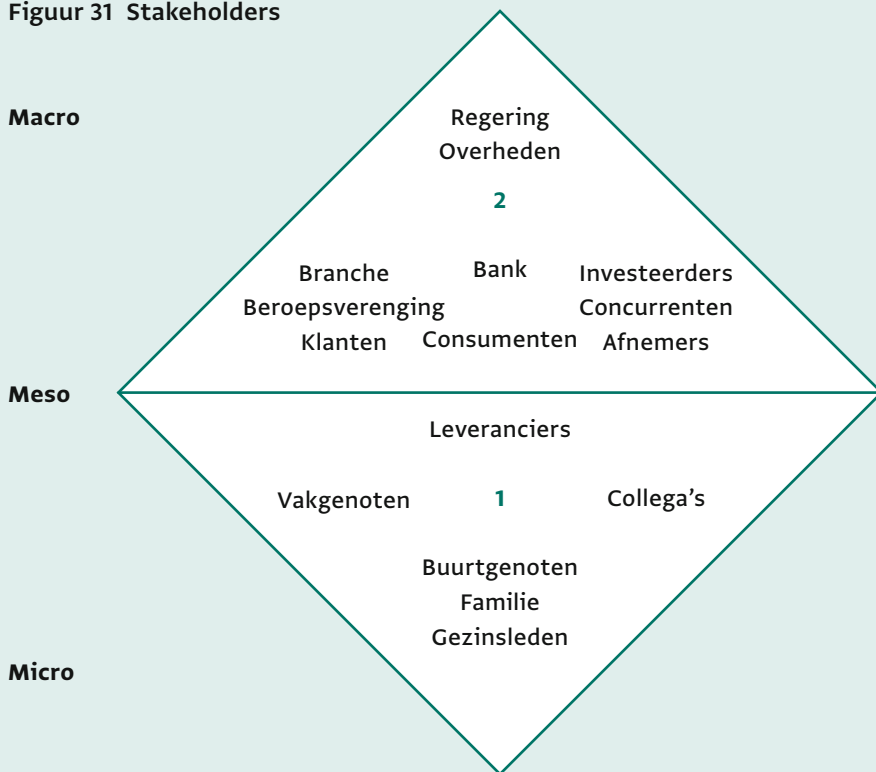
Moreel debat over stakeholders en waarden

Met de ruit van waarden kunnen we precies nagaan wie volgens de casebeschrijving de betrokkenen of stakeholders⁸⁰ zijn en welke waarden er voor hen in het spel zijn. We onderscheiden twee groepen stakeholders:

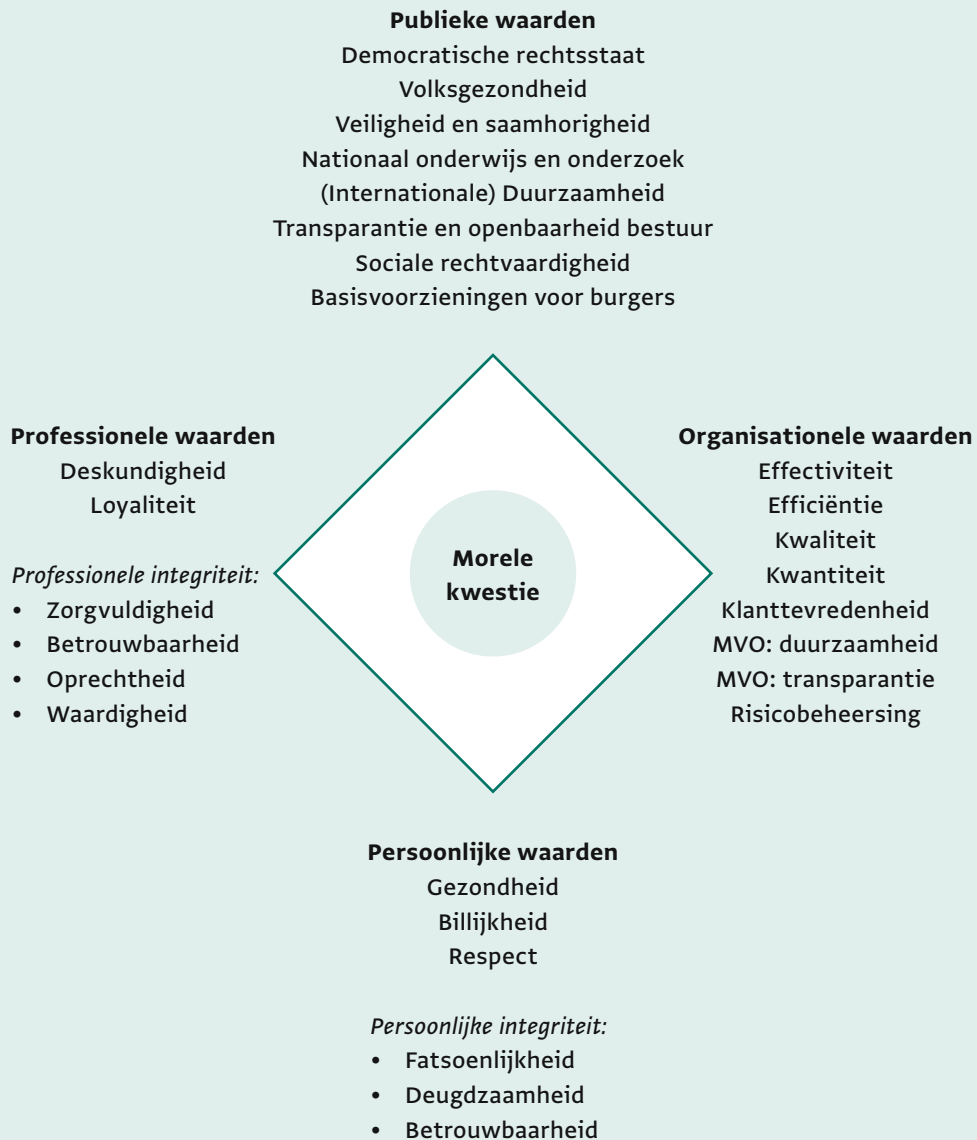
- 1 De morele actor en de directbetrokkenen: gezinsleden, buurtgenoten, collega's, vakgenoten, klanten, leveranciers en/of afnemers. Deze stakeholders vinden we hoofdzakelijk in de onderste driehoek van de ruit van waarden: nr. 1 in figuur 32.
- 2 Concurrenten, consumentenbonden, beroepsverenigingen, banken, investeerders, overheden en regering, en soms ook media, activisten en politici. Deze stakeholders vinden we hoofdzakelijk in de bovenste driehoek van de ruit van waarden: nr. 2 in figuur 32.

Voor elk van deze partijen zijn er waarden in het spel: persoonlijke, professionele, organisationele en publieke waarden. Via een dialoog met de stakeholders (of hun vertegenwoordigers) inventariseren we wat zij zelf als hun waarden zien, liefst via open vragen en doorvragen⁸¹.

Figuur 31 Stakeholders



Figuur 32 De ruit van waarden



In de film zien we de volgende stakeholders terug: een slachtoffer, een verdachte, een rechter, juryleden, getuigen, advocaten en de rechtsstaat. Het slachtoffer verdient gerechtigheid, de verdachte is gebaat bij een billijke en deugdzame behandeling van zijn zaak. De democratische rechtsstaat vraagt om veiligheid en rechtvaardigheid. De rechtbank is aangewezen op een uitspraak van de jury over gereede twijfel; dan verloopt de procesgang naar de juiste maatstaven van kwalitatief, effectiviteit en transparantie. De juryleden komen als semiprofessionals samen om een oprecht besluit te nemen, waarbij ze de informatie van zes dagen proces zorgvuldig meewegen. Stuk voor stuk willen de juryleden fatsoenlijk opereren: ze willen doen wat ze billijk en deugdzam vinden. De ruit van waarden ziet er dan als volgt uit:

Figuur 33 De ruit van waarden in 12 Angry Men



Hoe neem je als beleidsbepaler een moreel verantwoord besluit? En welke kennis, inzichten en vaardigheden heb je hiervoor nodig? *Ethiek: emoties & argumenten* levert je daarvoor de benodigde handvatten.

DIT BOEK WIJST JE DE WEG TOT PROFESSIONELE MORELE BESLUITEN

In dit boek geeft Rob van Es een inleiding tot de vaktermen van de ethiek, met volop aandacht voor organiseren en onderhandelen. Daarna beschrijft hij het 3Fasenmodel, een zorgvuldig proces van morele besluitvorming, met aandacht voor mogelijke valkuilen en blinde vlekken. Via een analyse van de besluitvorming in de film *12 Angry Men* laat hij zien hoe het model in de praktijk werkt.

Ethiek: emoties & argumenten geeft bestuurders, toezichthouders, commissies ethiek en professionals in intervisie inspiratie en richting bij het nemen van morele besluiten. Dit boek brengt de hoofdbegrippen uit de eerdere publicaties, onderzoek en praktijkervaring van de auteur samen. Hiermee ga je beleidssessies over morele kwesties vol vertrouwen in.

ROB VAN ES is filosoof en was ruim twintig jaar part-time universitair docent in de organisatiefilosofie aan de Universiteit van Amsterdam. Hij is sinds 1996 zelfstandig consultant en organiseert leertrajecten in morele besluitvorming voor professionals en organisaties. Eerder publiceerde hij over de onderstroom van organiseren, professionele ethiek, morele emoties en integriteit in *Negotiating Ethics* (1996), *Ethiek in adviesprocessen* (2000), *Communicatie en ethiek* (2004), *Veranderdiagnose* (2008, Managementboek van het Jaar), *Professionele ethiek* (2011), *De stad als organisatie. Lessen uit The Wire* (2016) en *Emotionele integriteit* (2020).



www.robvanes.com

www.boomuitgeversamsterdam.nl
NUR 801