

*Het goede doen op de goede manier*

# Hoe organisaties kunnen leren van morele vraagstukken

Medewerkers in organisaties lopen in de praktijk tegen allerlei morele vraagstukken aan. ‘Mag ik deze opdracht gunnen aan een bekende?’, ‘Maken we gebruik van dieren voor dit wetenschappelijk onderzoek?’, ‘Hoe ga ik om met vertrouwelijkheid als deze situatie om openheid vraagt?’, ‘Financieren we de tabaksindustrie?’, ‘Hoe doen we zaken in het buitenland?’. Iedere organisatie heeft haar eigen morele vraagstukken. Het antwoord kan per situatie verschillen. Elk vraagstuk vraagt om een eigen afweging.

**Henriëtte Bout** gaat in op de manier waarop organisaties kunnen leren omgaan met morele vraagstukken die leven op de werkvloer.

**H**et is van belang voor organisaties dat medewerkers ‘goed’ omgaan met morele vraagstukken, dat zij op de goede manier de goede dingen doen. Niet alleen omdat het de medewerkers helpt hun stress te verlichten als ze zich voor een moreel vraagstuk zien geplaatst, ook omdat ‘goed omgaan met morele vraagstukken’ samenhangt met de identiteit en de reputatie van de organisatie. En daarnaast omdat het medewerkers en de organisatie helpt recht te doen aan de rechten en belangen van medewerkers, klanten, burgers, dieren en alle andere moreel relevante actoren. Het helpt om onrecht te voorkomen.

Voor organisaties ligt hier een uitdaging, want medewerkers hebben allemaal eigen visies op wat het goede is om te doen en op welke manier men dit meent te moeten doen. Het uitwisselen van ervaringen en argumenten is een eerste stap om in de organisatie tot inzichten te komen over het soort morele vraagstukken dat leeft in de praktijk en over de morele argumenten die medewerkers gebruiken om hun handelen te onderbouwen (Karssing, 2011; Lückérath-Rovers, 2023).



**Henriëtte Bout** is onderzoeker en adviseur op het gebied van moreel leren.

Binnen een organisatie kan een dergelijke uitwisseling bijdragen aan eenheid in handelen van de medewerkers en tot ontwikkeling of bijstelling van bestaande interne regels en processen.

## Leren van een moreel beraad

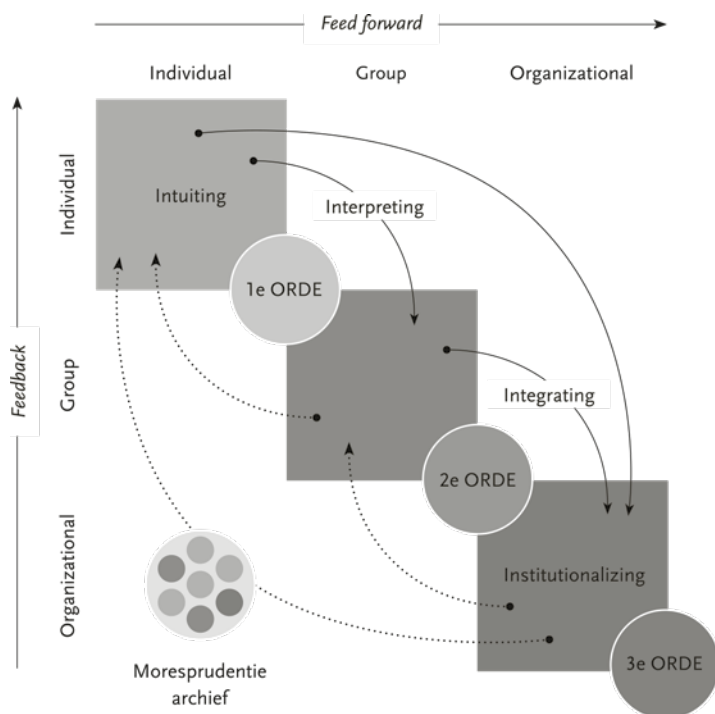
Dagelijks wordt er volop uitgewisseld in organisaties over hoe om te gaan met morele vraagstukken. Mensen spreken erover bij het koffiezetapparaat, aan de lunchtafel, in overleggen. In de uitwisseling scherpen zij hun visie aan elkaar. Steeds meer organisaties voeren georganiseerde reflectiegesprekken, zoals intervisie of moreel beraad. Aan de hand van een gespreksstructuur wordt een moreel vraagstuk geanalyseerd en vormt men zich een oordeel over wat men te doen staat in de gegeven situatie. Er is in Nederland een praktijk ontstaan waarbij de uitkomst van zo'n moreel beraad wordt opgeschreven in een apart document. Een dergelijk verslag wordt 'moresprudentie' genoemd (Wirtz, 2004; Wirtz & Karssing, 2015). Het idee achter het formuleren van moresprudentie is meerledig. Medewerkers die niet

bij het beraad aanwezig waren, kunnen delen in de kennis die is ontwikkeld door de collega's over het morele vraagstuk. Daarmee kan het verslag bijdragen aan een bepaalde mate van eenduidigheid in het handelen van medewerkers. Door het systematisch vastleggen van dit soort verslagen, blijven de inzichten behouden voor de organisatie, ook als de deelnemers van het moreel beraad de organisatie hebben verlaten. De inzichten kunnen op die manier onderdeel worden van het organisatiegeheugen. De laatste twintig jaar formuleren steeds meer organisaties moresprudentie. De vraag is of het in de praktijk daadwerkelijk bijdraagt aan het leren van de organisatie. Recent uitgevoerd onderzoek toont aan dat dit inderdaad het geval is (Bout, 2023).

## Leermodel voor organisaties

De algemene vraag hoe organisaties leren, wordt onder meer beantwoord door Crossan, Lane, Maurer en White (Crossan, Lane & White, 1999; Crossan, Maurer & White, 2011). Het vernieuwende van het model dat zij hebben ontwikkeld, is dat zij organisatieleden beschrijven als een systeem waarin het leren op meerdere niveaus in de organisatie plaatsvindt: het individuele niveau, groepsniveau en organisatieniveau (zie figuur 1). Ze beschrijven daarnaast vier sociaalpsychologische processen die het leren ondersteunen op en tussen deze niveaus: het proces van Intuïtievorming, Interpreteren, Integreren en Institutionaliseren. Hun model heet dan ook 'het 4I framework'.

**Figuur 1. De werking van moresprudentie in het 4I model van Crossan et al. (1999)**



*Intuïtievorming* is een proces dat op individueel niveau plaatsvindt. Mensen ontwikkelen nieuwe inzichten op basis van individuele ervaringen in hun leven en hun vermogen om onderliggende of potentiële patronen in die ervaring vast te stellen. Zij vertalen deze inzichten, volgens Crossan et al., vervolgens in metaforen die hun de mogelijkheid bieden tot communicatie.

*Interpreteren* is een proces dat Crossan et al. definiëren als: ‘(...) the explaining, through words and/or actions, of an insight or idea to one’s self and to others’ (Crossan et al., 1999, p. 525). Het proces van interpreteren begint op individueel niveau, waarna anderen erbij betrokken worden door middel van conversatie en dialoog. In het interpretatieproces worden intuïtieve individuele ideeën expliciet benoemd, gedeeld en verwerkt. Dit proces leidt bij organisatieleren uiteindelijk tot gedeeld begrip tussen het individu en de ander.

Het proces van *integreren* vindt volledig op groepsniveau plaats. Het is ‘(...) the process of developing shared understanding among individuals and of taking coordinated action through mutual adjustment.’ (Crossan et al., 1999, p. 525). De focus bij integratie ligt op het realiseren van coherente, collectieve actie. Het integratieproces leidt dan ook tot integreren van inzichten in beleid, regelgeving en werkwijzen in de organisatie. Hiervoor is het volgens Crossan et al. noodzakelijk dat de inzichten van hun context worden ontdaan en worden geobjectiveerd.

Bij *institutionaliseren* wordt het resultaat van het leren dat heeft plaatsgevonden bij individuen en groepen geformaliseerd en ingebed in de gehele organisatie via systemen, structuren, procedures en strategie. De

## **‘Het institutionaliseren van morele inzichten is een gelaagd proces, dat in de praktijk om gedifferentieerd management vraagt’**

ideeën die zijn ontwikkeld op groepsniveau worden omgezet in organisatorische instituties die permanent beschikbaar zijn voor alle groepen en alle individuele medewerkers van de organisaties. Ook voor groepen en individuele medewerkers die niet bij het leren betrokken zijn geweest. Wanneer deze vier processen in samenhang gaande zijn op en tussen alle niveaus van de organisatie, is er volgens Crossan et al. sprake van organisatieleren. Organisatieleren is volgens hen het middel waarmee een organisatie kan vernieuwen: de organisatie kan nieuwe wegen ontdekken en leren voor het realiseren van organisatiedoelen, terwijl de organisatie tegelijkertijd weet te behouden wat al geleerd is.

## **Moresprudentie en het 4I model**

In de praktijk komen in Nederland verschillende vormen van moresprudentie voor.

*1e orde moresprudentie* is te karakteriseren als het verslag van één moreel beraad. Het geeft antwoord op de vraag die speelde in een morele kwestie, inclusief onderbouwing. Deze vorm ondersteunt het leren tussen individueel en groepsniveau. Het herinnert deelnemers aan het moreel beraad aan de inzichten die zijn opgedaan. En het kan dienen als verantwoording voor gemaakte

keuzes. Het helpt medewerkers om niet louter te hoeven varen op persoonlijke morele opvattingen bij het maken van morele beslissingen; zij kunnen leunen op de inzichten van anderen hierbij.

*2e orde moresprudentie* is een inzicht dat is ontstaan door de verslagen van verschillende moreel beraden met elkaar te vergelijken. Duidelijk wordt welke soorten morele vraagstukken regelmatig voorkomen in de organisatie en welke rode draad er is in hoe medewerkers denken over het morele vraagstuk of hoe de medewerkers de business principles, gedragscode en regelgeving interpreteren en hanteren. Ook kunnen risicofactoren zichtbaar worden, zoals tijdsdruk of een veeleisende leidinggevende, die iedere keer de morele afweging verstoren. Deze vorm van moresprudentie heeft zijn werking tussen groeps- en organisatieniveau. *2e orde moresprudentie* kan ertoe leiden dat werkvoorschriften worden aangepast of verhelderd, dat er nieuwe protocollen ontstaan of dat bestaand beleid wordt aangepast of vernieuwd.

*3e orde moresprudentie* is een document waarin het morele kader is geformuleerd dat sturend is voor praktijken (bijvoorbeeld een gedragscode). Voor de inhoud is gebruik gemaakt van onder meer *1e* en *2e orde moresprudentie*, maar ook van andere kennisbronnen. *3e orde moresprudentie* is sturend voor alle individuele medewerkers in een organisatie. Zij doet dus haar werk in het institutionaliseringsproces tussen organisatie en individuele medewerkers.

Het moresprudentie archief, tot slot, is de verzameling van alle moresprudentie. Meestal in de vorm van een database. Dit archief is onderdeel van het organisatiege-

heugen en daarmee behulpzaam voor het leren van alle niveaus in de organisatie. In figuur 1 zijn deze verschillende vormen van moresprudentie geplaatst in het 4I model. Duidelijk wordt dat iedere vorm van moresprudentie op eigen wijze het leren kan ondersteunen van de organisatie als geheel.

In Nederland is ervaring met het ontwikkelen van alle hier genoemde vormen van moresprudentie. Zo zijn binnen het sociaal werk morele vraagstukken geanalyseerd en gebundeld op casusniveau (Buitink et al., 2019; Kanne & Grooten, 2014) en zijn er verschillende casussen geanalyseerd van morele vraagstukken van bestuurders en commissarissen (Lückera-Rovers, 2023). Beide zijn voorbeelden van *1e orde moresprudentie*. De Koninklijke Nederlandse beroepsorganisatie van accountants formuleerde lessons learned naar aanleiding van verschillende series moreel beraden over de rol van accountants in familiebedrijven (Bout & Karssing, 2019) (*2e orde moresprudentie*) en de Gemeente Amsterdam formuleerde een nieuwe gedragscode waarbij gebruik werd gemaakt van de resultaten van gevoerde moreel beraden op de werkvloer (Bureau Integriteit, 2020). Een voorbeeld van *3e orde moresprudentie*. En zo zijn er veel meer branches actief met het voeren van moreel beraad en het formuleren van verschillende vormen van moresprudentie.

## Overdracht van morele inzichten

Het potentieel dat moresprudentie heeft voor het leren van de organisatie over morele vraagstukken komt pas uit de verf als sommige factoren aanwezig zijn en andere factoren afwezig.

Het institutionaliseren van morele inzichten is een gelaagd proces, dat in de praktijk om gedifferentieerd management vraagt. Er spelen cognitieve aspecten een rol, zoals het kunnen herkennen van het vraagstuk en het begrijpen van de complexiteit ervan. Maar ook organisatorische aspecten spelen een rol, zoals de vormgeving van de processen die hebben geleid tot de vorming en verspreiding van het morele inzicht. En ten slotte spelen ook (sociaal)psychologische factoren een rol bij het institutionaliseren van een moreel inzicht in de gehele organisatie. Wanneer in een organisatie collectief geen urgentie wordt gevoeld bij het bespreken van een moreel vraagstuk en het overnemen van morele inzichten hieromtrent, zal het leerproces vastlopen. Vermeldenswaardig is ook het optreden van het ‘not invented here’ fenomeen; de situatie dat medewerkers een inzicht al bij voorbaat afwijzen als het niet door henzelf of een door hen gewaardeerd iemand wordt ontwikkeld. Hoe goed het inzicht ook is. Wanneer medewerkers het gevoel hebben invloed te hebben op de ontwikkeling van een moreel inzicht, zal het institutionaliseren ervan gemakkelijker verlopen.

Een moreel inzicht bevat, naast cognitieve aspecten, ook een ander type kennis dat ‘embodied knowledge’ genoemd kan worden: ervaringswijsheid die ‘in de vingers’ of elders in het lichaam of in de geest zit. Dat betekent dat ervaring opdoen voor medewerkers belangrijk is voor het herkennen van de waarde van het inzicht en het overnemen en internaliseren ervan. Dat heeft belangrijke consequenties voor de vorm waarin morele inzichten het beste kunnen worden overgedragen in het kader van organisatieleren. Kennis die louter cognitief van aard is, laat zich wellicht goed overdragen in de vorm van teksten. Maar voor de overdracht van morele

inzichten is ervaring opdoen in de praktijk van belang. Zodat het ‘in de vingers’ kan komen.

## Morele inzichten blijvend onderzoeken

Moresprudentie levert in de eerste plaats ‘food for thought’. Ontwikkelde moresprudentie vervangt nooit het eigen denken over het morele vraagstuk. Het louter afdwingen van moreel gedrag heeft als risico het morele leren van morele vraagstukken te hinderen. Moreel beraad en de ontwikkeling van moresprudentie beogen het eigen denken overal in de organisatie juist aan te sporen, te verdiepen, uit te breiden. Het ondersteunt een proces dat nooit wordt afgerond.

## Wie doet wat?

Het potentieel van moresprudentie-ontwikkeling wordt vergroot als is toegezien op de kwaliteit van het gevoerde moreel beraad. Een moreel beraad wordt doorgaans begeleid door ervaren en getrainde facilitatoren. Vaak betreft dat geschoolde ethici die als externe betrokken worden in de organisatie, maar verschillende organisaties werken (ook) met

**‘Wanneer medewerkers het gevoel hebben invloed te hebben op de ontwikkeling van een moreel inzicht, zal het institutionaliseren ervan gemakkelijker verlopen’**

interne medewerkers die zij speciaal hebben opgeleid tot facilitator moreel beraad. Of men nu met interne facilitatoren werkt of met extern betrokken ethici, van belang is dat blijvend wordt toegezien op de professionaliteit van de begeleiders en de door hen geleverde output. Veel organisaties organiseren daarom interviews en supervisie voor de facilitatoren om de kwaliteit van het moreel beraad te bewaken.

De follow up van een moreel beraad vindt in de praktijk niet vanzelf plaats. Morele inzichten worden niet automatisch doorgegeven. Er wordt niet automatisch moresprudentie geschreven. Er wordt niet automatisch een nieuw moreel beraad ingepland. En er vinden niet automatisch overleggen plaats met de top van de organisatie om bestaande interne werkafspraken, protocollen, regelgeving aan te passen op basis van gevoerde moreel beraad en ontwikkelde moresprudentie. Daar is continu actieve aansturing voor nodig. Bijvoorbeeld door een medewerker die daarvoor speciaal is aangenomen.

Binnen organisaties zijn vaak meerdere afdelingen en expertises aanwezig die een rol hebben in het leerproces over morele vraagstukken in de organisatie: het (top) management dat besluit om een leerproces in te gaan, de afdeling Human Resource Management of Personeel en Organisatie, die adviseert over ontwikkelpunten voor management en medewerkers, de afdeling Leren en Ontwikkelen die ervaring heeft met het inrichten van leeractiviteiten in de organisatie, de afdeling Communicatie die ervaring heeft met kennisoverdracht binnen de organisatie, de afdeling Juridische Zaken die onder meer betrokken is bij het bewaken van de grenzen van het handelen van de organisatie en van haar medewerkers en ten slotte de afdeling IT die kennis heeft over het inrichten en beheren van digitale archieven.

De potentie van het voeren van moreel beraad en het ontwikkelen van moresprudentie worden ten volle benut als deze afdelingen met elkaar samenwerken in het morele leerproces. 

Dit artikel is gebaseerd op het proefschrift 'Moresprudentie en het leren van organisaties over morele vraagstukken', van H.J. Bout, dat in 2023 verscheen. Zie het proefschrift voor een uitgebreide literatuurlijst.

### Literatuur

- Bout, H.J., (2023). *Moresprudentie en het leren van organisaties over morele vraagstukken*. Nyenrode Business Universiteit.
- Bout, H. J., & Karssing, E. D. (2019). *Moresprudentie: Omgaan met dilemma's in het familiebedrijf*. Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants.
- Buitink, J., Ebskamp, J., & Groothoff, R. (2019). *Moresprudentie: ethiek en beroepscode in het sociaal werk*. ThiemeMeulenhoff.
- Bureau Integriteit, gemeente Amsterdam. (2020). *Gezagscode voor ambtenaren van de gemeente Amsterdam*.
- Crossan, M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202135>
- Crossan, M., Maurer, C., & White, R. (2011). Reflections on the 2009 AMR decade award: Do we have a theory of organizational learning? *Academy of Management Review*, 36(3), 446–460. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.61031806>
- Kanne, M., & Grootenboer, E. (Eds.). (2014). *Moresprudentie in de praktijk*. Academische Uitgeverij Eburon.
- Karssing, E. D. (2011). *De oplossing is het probleem niet! : Reflecties op ethiek, integriteit en compliance*. Nyenrode Business Universiteit.
- Lücknerath-Rovers, M. (2023). *Morele dilemma's in de board room*. Mediawerf.
- Wirtz, R. (2004). De moresprudentie van de auditor. *Audit Magazine*, 3, 14–17.
- Wirtz, R., & Karssing, E. (2015). Moresprudentie 10 jaar later. *Audit Magazine*, 1, 38–41.