

## VOORBEELD VAN EEN MOREEL BERAAD op socratische wijze

*“Hoe blijf ik trouw aan de morele principes waar ik in mijn functie voor sta?”*

Hieronder tref je een beschrijving van een moreel beraad van ca. 1 1/2 uur. In dit moreel beraad wordt de dilemma methode in combinatie met socratische gesprekstechnieken gehanteerd. De socratische gespreksbenadering zorgt ervoor dat de dilemma methode niet blijft steken in een afstandelijk en vrijblijvend gesprek over waarden en normen, maar dat alle deelnemers genuanceerd reflecteren op hetgeen in hun dagelijkse praktijk werkelijk op het spel staat. Ook wordt het eigen gedrag zo getoetst aan de waarden en normen die sturend voor de organisatie zijn.

De structuur van het (socratische) moreel beraad:

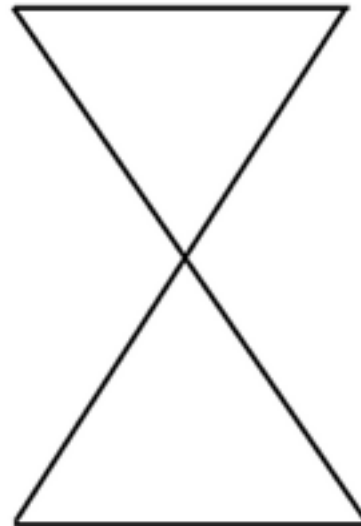
DE KWESTIE

DE MORELE VRAAG / HET  
DILEMMA

DUIDING EN DILEMMASHEMA

ANTWOORD/ARGUMENTATIE

DE ESSENTIE EN EVALUATIE



### GESPREKSREGELS

(dit zijn tevens een aantal van de belangrijke socratische vaardigheden)

- Stel je oordeel uit
- Luister nauwkeurig
- Wees concreet/ vraag naar de feiten
- Denk zelf, verlaat je niet op kennis of autoriteit van anderen
- Verdraag het niet-weten
- Stel je empathie uit
- Gebruik in je vraag de woorden van de ander

## MOREEL BERAAD

### 1.DE KWESTIE

Een moreel beraad begint met een kwestie en/of een vraag die speelt bij een van de aanwezigen. Het moet een concrete kwestie zijn die de voorbeeldgever werkelijk aan den lijve heeft ondervonden. Nadat de deelnemers hun kwesties gedeeld hebben wordt in dit geval gekozen voor de volgende:

Maarten werkt bij het Centrum voor Ethics van een corporate organisatie. Dit centrum verzorgt trainingen en workshops binnen de organisatie om het moreel bewustzijn van medewerkers te verhogen.

Onlangs had Maarten 'ja' gezegd op de vraag van een reïntegratie-medewerkster om een werkplek binnen het centrum te mogen innemen. Toen zijn hiërarchische manager, de directeur van de afdeling Compliance, hiervan hoorde vlak voor de plaatsing, heeft hij Maarten verzocht de plaatsing ongedaan te maken. Maarten heeft de medewerkster vervolgens afgezegd op de dinsdag voordat haar werk, op woensdag, bij Ethics zou beginnen. Terugkijkend vraagt Maarten zich het volgende af: 'Had ik die opdracht van de directeur moeten weigeren aangezien ik nu tegenover die medewerkster de morele regels overtreedt waar ons centrum voor staat?'

### 2.DE MORELE VRAAG / HET DILEMMA

Een moreel beraad speelt zich meestal af rond een dilemma. Het dilemma van Maarten is hier:

- A. Plaats ik de medewerkster toch en ga ik daarmee in tegen de orders van de afdelingsdirecteur?
- B. Luister ik naar de afdelingsdirecteur en zondig ik daarmee -misschien- tegen morele principes die ik in mijn functie juist vertegenwoordig?

In de socratische methode van het moreel beraad geven we de voorkeur aan het toevoegen van een morele vraag die hoort bij het dilemma. Daarmee wordt de valkuil vermeden dat een moreel beraad louter een op- en aftelsom van waarden en normen, belangen en rechten wordt.

Als morele vraag werd gekozen:

*"Hoe blijf ik trouw aan de morele principes waar ik in mijn functie voor sta?"*

### 3. DUIDING EN DILEMMA SCHEMA

#### **Vraagronde: onderscheiden van feiten, belangen, beginselen en waarden**

Na deze korte omschrijving van het voorbeeld stellen de deelnemers (feit) vragen aan Maarten. Het doel van deze vraagronde is om de situatie in detail voor je te zien, zó goed dat iedereen zich kan verplaatsen in de situatie van Maarten en in de waarden van de andere betrokken partijen in dit voorbeeld.

In deze vraagfase komt het aan op de socratische houding. Hier gaan deelnemers oefenen met het stellen van vragen zonder te oordelen, zonder aannames of interpretaties en zonder hypothetische scenario's voor te spiegelen. Eerst wordt alleen naar feiten gevraagd (wat, wie, waar, wanneer, hoe?) en later ook naar beweegredenen (wat maakte dat je dat dacht/deed). Alleen als de vragenstellers neutraal doorvragen krijgen ze de echte informatie boven om zich straks in Maartens situatie te verplaatsen. Bovendien gaat Maarten door de 'droge' feitvragen (zonder intenties gesteld) als vanzelf reflecteren op zijn eigen handelen.

NB Een 'tip' aan vragenstellers is dat zij als feitvragen ook vragen naar het 'voelen', 'denken' en 'doen' van de partijen in het voorbeeld. Dit zorgt later voor de benodigde nuance in de morele afwegingen. Ik zal hieronder achter de vragen aangeven wat voor vragen dit waren en of ze moesten worden aangepast.

Vraag: Had je al toegezegd tegen de reïntegratiemedewerkster? (feitvraag)

Maarten: Ja

Vraag: Was er behoefte aan een extra medewerker? (feitvraag)

Maarten: Er was geen vacature maar we kunnen heel goed hulp gebruiken en een reïntegratie-medewerker wordt niet door ons betaald.

Vraag: Hoe kwam jouw afdelingsdirecteur te weten dat je die beslissing genomen had? (feitvraag)

Maarten: Toen mijn collega hem vroeg of het oké was dat er een extra laptop voor haar werd aangevraagd

Vraag: Was het jouw rol om die reïntegratie-plek toe te wijzen? (feitvraag)

Maarten: Ik heb het in het managementteam besproken en iedereen was het ermee eens.

Vraag: Wat als je het eerder met je afdelingsdirecteur had besproken? (stop, hypothetische vraag).

Andere vraag: Hoe reageerde je toen je hoorde dat je de medewerkster moest afzeggen?

Maarten: Ik dacht: dit is micromanagement. Waarom bemoeit hij zich met hoe wij het werk denken af te krijgen? Hij neemt bevoegdheden af.

Vraag: Dus het ging jou niet om de reïntegratie-medewerkster, maar om de houding van je baas? (stop, suggestieve vraag. Interventie gespreksleider aan de vragensteller: 'Wat wil je weten? Antwoord: of hier wel een morele component in zit. Gespreksleider: dan vraag je daarnaar).

Andere vraag: Wat is voor jou de morele component in dit voorval?

Maarten: De organisatie vraagt ons reïntegratie-medewerkers te helpen. Mij werd nu de bevoegdheid ontnomen om moreel juist te handelen.

Interventie: Om welke waarde(n) gaat het hier voor jou? Antwoord Maarten: Verlies van aanzien.

Gespreksleider: Is verlies van aanzien een waarde? Maarten: Nee, het is meer een belang. De waarde waar het mij hier om gaat is vertrouwen. Ik krijg geen vertrouwen en kan daardoor niet doen waar ik voor sta.

Vraag: Kan het dat je afdelingsdirecteur hele goede redenen heeft om dit besluit af te dwingen? (stop, suggestieve vraag).

Andere vraag: Ken je de overwegingen van je afdelingsdirecteur om dit besluit af te dwingen?(feitvraag)

Maarten: Ja, er spelen natuurlijk politieke belangen. Als centrum voor Ethics moeten we voor ons bestaansrecht vechten en onze FTE's staan onder druk. Het is politiek gezien een verkeerd signaal denk ik.

Vraag: Wat vind je van die overweging? (normvraag).

Maarten: Ik snap het wel, maar wij zijn een centrum voor Ethics. Als wij al belangen vóór laten gaan boven onze principes, wat kunnen we dan van de rest van de organisatie verwachten?

Vraag: En vind je zijn politieke argument steekhoudend? (normvraag).

Maarten: Ik vraag me af of het echt zo schadelijk is voor ons centrum. Misschien geef je nu juist een tegengesteld signaal: dat je bereid bent mee te lopen en de ethiek onder tafel te schuiven als het erop aan komt. In elk geval is het belangrijkste beginsel waar onze hele afdeling 'voor staat', dat een handelend persoon zélf na moet denken en dat we altijd rechten en plichten moeten afwegen. Nu had mijn afdelingsdirecteur niets afgewogen. Bovendien ontnam hij mij de mogelijkheid om zelf na te denken.

Gespreksleider: welke waarde(n) spelen hier voor jou?

Maarten: Naar de reïntegratie-medewerkster toe gaat het om fysieke integriteit van een medewerker. Zij is ziek geworden als gevolg van het werk. De organisatie biedt haar de mogelijkheid om er bovenop te komen maar kennelijk wordt dat uiteindelijk toch niet serieus genomen.

Vraag: Zijn er nog andere waarden die spelen? Deze vraag wordt aan alle deelnemers gesteld.

Antwoord: Het vertrouwen van de medewerkster wordt geschonden.

Maarten: Naar de afdelingsdirecteur toe gaat het om zorgvuldigheid. Hij heeft niet eens onderzocht om wie het gaat. Hij kent het verhaal van deze persoon niet. Hij kon mij daardoor geen argumenten verschaffen om het besluit op moreel verantwoorde manier aan de reïntegratie-medewerker uit te leggen.

Hier hebben we de vraagronde afgesloten. De deelnemers aan dit moreel beraad meenden dat ze voldoende feitelijke gegevens van de situatie hadden om zich in het dilemma van Maarten te verplaatsen.

### **Inventarisatie van de partijen en hun belangen, beginselen en waarden**

Nu worden alle deelnemers gevraagd voor zichzelf na te gaan wat de beginselen zijn die bij de verschillende partijen in dit dilemma spelen. Beginselen kunnen worden gedefinieerd als de waarden die iemand als zwaarste mee wil nemen als het gaat om handelen naar anderen toe.

Als partijen worden door de deelnemers genoemd, naast Maarten en de reïntegratie-medewerkster, de afdelingsdirecteur en de organisatie als geheel.

NB. Een partij is een persoon of organisatie die rechten, belangen, waarden of normen heeft die in deze kwestie op het spel staan. In het dilemma schema neem ik echter niet de belangen en de rechten van de partijen mee, aangezien in eerste instantie gezocht wordt naar een helder inzicht in de morele beginselen die op het spel staan. Wanneer de hiërarchie in morele beginselen eenmaal duidelijk is, kunnen de rechten en plichten van partijen hier naast worden gezet.

Deelnemers verplaatsen zich dus in de verschillende partijen die een rol spelen in het dilemma en zeggen welke beginselen hier bij deze partijen op het spel staan aan beide zijden van het dilemma.

## HET DILEMMA SCHEMA

*“Hoe blijf ik trouw aan de morele principes waar ik in mijn functie voor sta?”*

De partijen en hun beginselen in beide kanten van het dilemma (A en B)	A.Ik ga in tegen de orders. De medewerkster wordt geplaast.	B.Ik gehoorzaam. De medewerkster wordt niet geplaast.
	<b>Beginselen:</b>	<b>Beginselen:</b>
<b>Maarten</b>	Zorgvuldigheid naar een persoon	Gehoorzaamheid aan een meerdere
	Trouw aan principes waar ik voor sta	Gebrek aan integriteit
	Verantwoordelijkheid voor de invulling van mijn werk	
	De voorbeeldfunctie in integriteit van het centrum	
<b>De reïntegratie-medewerkster</b>	Vertrouwen	
	Fysieke integritet	
<b>De afdelingsdirecteur</b>	Trouw aan de principes van het centrum blijven	Imago van integriteit van het centrum is ondergeschikt aan de politieke acceptie van het centrum
	Zorgvuldigheid van handelen	
	Verantwoordelijkheid aan medewerkers geven	
	Vertrouwen schenken	
<b>De organisatie als geheel</b>	Prioriteit geven aan integriteit	Prioriteit geven aan politiek

### 4. ANTWOORD/ARGUMENTATIE

Na het invullen van het dilemma schema ontstaat een dialoog over de prioriteit in morele waarden. Vervolgens maken gespreksdeelnemers een keuze en die ze moreel beargumenteren. De vraag aan hen is. Schrijf op:

- Het is moreel juist dat ik ( A of B) kies...,
- vanwege de waarden en normen die hierbij besproken zijn...

Door de voorafgaande gedetailleerde bespreking van het voorbeeld kunnen alle deelnemers zich inmiddels goed verplaatsen in de keuze: ‘Wat zou ik doen?’ Welke beginselen liggen voor mij bovenop?’ Moreel gezien koos iedereen voor antwoord A met als overwegend criterium dat een centrum Ethics moet doen wat zij predikt. De manier waarop Maarten dit in voorkomende gevallen kan benaderen vormde echter een punt van intensieve discussie. Had hij de afdelingsdirecteur in de beslissing moeten betrekken of mocht

hij de verantwoordelijkheid in deze nemen? Moest Maarten benadrukken dat hem bevoegdheden zijn ontnomen, of is de integriteit van het centrum het zwaarste argument?

## 5. DE ESSENTIE EN EVALUATIE

### Essentie

Om stil te staan bij de essentie wordt iedereen gevraagd op te schrijven wat hem of haar in deze casus werkelijk aan het hart gaat? Wat stond hier voor jou op het spel?

*'Practice what you preach'*

Was de overwegende essentie die door deelnemers werd genoemd.

Als naar deze regel wordt geluisterd, wordt zowel de integriteit van het centrum bewaakt, als de zorgvuldigheid betracht naar de medewerkster.

Maarten nam hiervan mee naar zijn werk dat hij dit voorbeeld zou aangrijpen om met de afdelingsdirecteur een moreel beraad aan te gaan over de beginselen die hier het zwaarste wegen.

Uiteindelijk heeft hij mij laten weten dat uit dit gesprek met zijn afdelingsdirecteur is voortgekomen dat het moreel beraad een grotere rol moet krijgen binnen de activiteiten van Compliance dan nu het geval is, ook naar de afdeling zelf toe.

Februari 2016

Marlou van Paridon, MA  
Het Socratisch Gesprek,  
[info@hetsocratischgesprek.nl](mailto:info@hetsocratischgesprek.nl)  
06-46015715