

interview

‘Iedereen worstelt met de vraag wat het goede is’

Veel organisaties stuiten op morele dilemma's. Henriëtte Bout (55) onderzoekt hoe ze die bespreekbaar kunnen maken en ervan kunnen leren. Volgende maand gaat ze aan de slag bij Defensie.

tekst Amber Dujardin foto's Patrick Post



En

dilemma bij de gemeente Amsterdam. Na een project moet er snel een relatiegeschenk komen. De directeur kent wel iemand die een beeldje kan maken: zijn broer is beeldhouwer en kan de klus snel klaren voor een schappelijk prijsje. Mag dat zomaar?

Met deze vraag kloppen de directeur en zijn medewerkers aan bij Henriëtte Bout (55), die op dat moment werkt bij 'bureau integriteit' van de gemeente Amsterdam. Samen laten ze de hele middag hun hersenen kraken over de vraag of het moreel juist is als de directeur een familielid inhuurt. Volgens de gedragscode is dat belangenverstremgeling, maar zo eenvoudig ligt het volgens sommigen niet.

In een 'moreel beraad' brengt Bout van alles in kaart: wiens belangen hier nu precies verstrengelen, wie er hoort te beslissen over deze opdracht, of er nog tijd is om andere beeldhouwers te zoeken, om hoeveel geld het gaat, en welke waarden er op het spel staan. Uiteindelijk concludeert de groep dat het niet moreel juist is om de broer zomaar de klus te gunnen. Hij kan wel meedingen, samen met andere beeldhouwers. De directeur zou uit het selectieproces stappen, waardoor er van belangenverstremgeling geen sprake meer kan zijn. De groep is tevreden over de uitkomst.

Dan neemt de middag een onverwachte wending. Bij de borrel komt diezelfde directeur naar Bout toe en neemt haar apart. "Ik merkte dat hij een beetje indruk op me wilde maken", vertelt ze aan de keukentafel van haar appartement in Amsterdam-West. "Hij vertelde dat hij de opdracht allang had vergeven, inderdaad aan zijn broer. Het ging om zo'n klein bedrag en ze waren er allemaal mee geholpen, vond hij. Win-win. Als bedankje voor een 'geweldige middag' gaf hij me even later in het bijzijn van alle deelnemers een replica van het beeldje waar het allemaal om draaide."

Bout was perplex. "Ik denk dat ik beleefd heb gelachen, maar van binnen ontplofte ik. Ik dacht: waar ben ik ingeluisd? Dit doe je niet. Maar ik klapte dicht en liep me te verbijten. Zo moeilijk is het dus om je uit te spreken, merkte ik. Zelfs voor mij, terwijl ik er nota bene in geschoold ben."



Het beeldje – een grijs paaltje – staat nog altijd op de kast in haar werkkamer, inmiddels naast haar doctorsbul van de Nyenrode Business Universiteit. Daar promoveerde ze vorig jaar op een onderzoek naar hoe organisaties leren van morele vraagstukken. De kiem van dat idee werd in 2007 al gelegd door deze 'wheleende en dealende' directeur, vertelt Bout. Ze kan er nu smakelijk om lachen. "In de loop der jaren heb ik een paar honderd morele beraden geleid, maar deze is me altijd bijgebleven. Zo moet het dus niet!"

Bout richtte na haar studies medische biologie en science & technology studies een commercieel ethiekbureau op, dat zich richt op het 'morele leren' van mensen en systemen. Ze werkte voor verschillende opdrachtgevers en kwam later in dienst bij de gemeente Amsterdam, waar ze jarenlang morele beraden leidde over integriteitskwesaties.

Maar na een jaar of tien be kroop haar de gedachte: hebben die morele beraden eigenlijk wel zin? "Ik merkte dat ik bekende vraagstukken steeds aan het herkauwen was", zegt Bout. "Dan ging het wéér over het aan-

nemen van geschenken of het pro-actief aan de beltrekken door vertrouwenspersonen over ongewenst gedrag. Ik vroeg me af hoe je als organisatie op een bestendige manier van dit soort kwesaties kunt leren en er een visie op kunt ontwikkelen."

Hoe heb je dat onderzocht?

"Ik heb bij twee organisaties gekeken hoe ze leren van morele vraagstukken: in het Nederlandse proefdierveld en bij vertrouwenspersonen van de gemeente Amsterdam. Beide organisaties voeren reflectiegesprekken over morele vragen. Dat noemen ze dus een moreel beraad. De uitkomsten daarvan kun je opschrijven in een document dat organisaties 'moresprudentie' noemen, een verwijzing naar het geheel van rechterlijke uitspraken dat 'jurisprudentie' heet. Zo blijven de inzichten behouden. Ik heb onderzocht hoe die moresprudentie kan bijdragen aan het bestendig leren van organisaties over morele vraagstukken."

En, hoe kan dat?

"Wat goed werkt, is moresprudentie in verschillende vormen toepassen. Ten eerste kun je notulen maken van een moreel beraad. Daaruit kan een tekst ontstaan met nieuwe inzichten, op basis van die notulen. En op basis daarvan ontwerp je een moreel kader, dat naast de notulen ook teksten gebruikt uit andere kennisbronnen. Zo'n kader kan richting geven aan het handelen van de hele organisatie."

De term 'moresprudentie', die ook terugkomt in de titel van je proefschrift, is dus niet door jou bedacht?

"Nee, die term bestaat al twintig jaar. Raoul Wirtz [organisatieadviseur, red.] heeft hem bedacht in 2004. Hij stelde voor om de uitkomsten van een moreel beraad vast te leggen en toegankelijk te maken voor anderen, en om dat moresprudentie noemen. Net zoals je in de rechtspraak steeds toepassingen van de wet vastlegt in arresten – jurisprudentie dus – kun je dat ook doen met, bijvoorbeeld, de toepassingen van een gedragscode. Hoe wordt die in de praktijk gebruikt? Zo kun je een soort archief aanleggen. Het verschil is wel: bij moresprudentie begin je iedere keer opnieuw. Het is een voorzet om zélf na te denken."

Ik heb de indruk dat bedrijven steeds vaker worden teruggefloten als ze niet doen wat moreel 'goed' is. Brievenbusmaatschappijen liggen onder vuur, de NPO moet grensoverschrijdend gedrag aanpakken, kledingmerken moeten transparant zijn over hun leveranciers. Waarom wordt er nu zo'n moreel beroep op bedrijven gedaan?

"Grote schandalen, zoals bij Lehman Brothers, hebben daarin een rol gespeeld. Ik denk ook dat ontzuiling een rol speelt. Wat het goede is om te doen, was eeu-

Het is heel moeilijk om je uit te spreken, zelfs voor mij

Henriëtte Bout (1968) studeerde medische biologie en science & technology studies. In 1997 richtte ze ethiekbureau ConScience op, dat zich richt op het morele leren van mensen en organisaties. Ze werkte van 2007 tot 2021 bij 'bureau integriteit' van de gemeente Amsterdam. Volgende maand gaat ze aan de slag bij het ministerie van defensie.

wenlang een religieuze vraag die we stelden in de kerk. Hij werd daar ook beantwoord: het goede was om God te dienen. Nu moeten we in alle vrijheid een oordeel vormen over het goede, en daar worstelt iedereen mee. We stellen die vraag nu aan bedrijven, want kapitalisme is de nieuwe religie."

Je stelt dat 'steeds meer' bedrijven een ethicus in dienst hebben en dat 'steeds meer' organisaties reflecteren op morele vraagstukken. Waar baseer je dat op?

"Ik heb hier geen cijfers over, maar ik zie het aantal organisaties dat moresprudentie toepast de afgelopen jaren toenemen. De Rabobank en ABN Amro doen het al jaren. De Rijksoverheid denkt bijvoorbeeld na over wat ze moeten doen met ambtenaren die het niet eens zijn met staand overheidsbeleid en zich vastplakken aan de A12. En universiteiten denken na over hun banden met de fossiele industrie."

Bij welke organisaties heb je zelf morele beraden gedaan?

"De laatste jaren bij woningcorporaties, ministeries, goede doelen, en met groepen ethici. Woningcorporaties zijn nu bezig met vragen over woningbezit door bestuurders en toezichthouders. Kan het door de beugel als een bestuurder een woning koopt voor zijn kinderen? *Zembla* is daar een tijdje geleden ingedoken. Toen gingen ze nadenken: wat vinden we daar eigenlijk van? Het is niet wettelijk verboden. Dan kom je bij het verschil tussen juridische en morele duiding. Inmiddels heeft Aedes [de koepel van woningcorporaties, red.] stelling genomen. Zij zijn erg strikt: geen woningbezit of Airbnb door bestuurders. Dat zie je vaker bij organisaties die iets aan de hand hebben gehad. Ze denken: als we het helemaal niet doen, zitten we aan de veilige kant."

Neem jij zelf weleens inhoudelijk stelling?

"Nee, dat is nooit mijn rol. Ik bevraag mensen en zorg ervoor dat ze zelf tot een standpunt komen." >>



>> Vaak wordt een moreel beraad geleid door een ethicus. Wat is zijn rol precies?

“Daar is discussie over. Er zijn groepen die vinden dat een goede procesbegeleider uit de eigen organisatie zo’n beraad ook moet kunnen leiden. Zelf denk ik dat het allebei kan. Wat ik wel een gevaar vind van iemand uit de eigen organisatie, is dat moreel relativisme op de loer ligt. Zo van: ‘we hebben allemaal onze eigen waarheid’. Ik vind niet dat er meerdere waarheden zijn. Je kunt er wel een eigen idee over hebben, maar dat is iets anders. Aan studenten geef ik weleens het voorbeeld: ‘Jij houdt van Joden, dan vergas jij ze niet. Ik hou niet van Joden, dan vergas ik ze wel’. De waarheid is natuurlijk dat zoiets nooit kan.

“Een ethicus herkent het gevaar van moreel relativisme. Het lastige is wel dat een ethicus een eigen standpunt kan gaan innemen en de discussie die kant op stuurt. Dat is nooit zijn rol.”

Hoe bepaal je als bedrijf dan wat ‘het goede’ is?

“Daarover ga je met elkaar in gesprek. Morele diversiteit is heel ingewikkeld. Hoe kom je als team tot een moreel standpunt als je allemaal verschillende overtuigingen hebt? Ik zag in mijn studie dat mensen hard werken aan het komen tot een compromis, zonder hun morele overtuigingen helemaal te verliezen. Dat noem

ik ‘moral matching’. Mensen zoeken de rek op in hun persoonlijke moraal om raakvlakken te vinden. Dat is hoopvol. Maar zo fluïde is de moraal nu ook weer niet: er zijn grenzen. Soms is een fair compromis niet mogelijk. Dan krijg je een situatie waarin de moraal van de baas de doorslag geeft en er medewerkers zijn die een gewetensprobleem hebben.”

Wat zou jij de NPO, waar grensoverschrijdend gedrag breed speelt, adviseren op basis van jouw expertise?

“Ik weet niet of ze daar aan moresprudentie doen, maar het lijkt me verstandig als ze systematisch morele vraagstukken met elkaar gaan bespreken en van elkaar leren. Wat ze daarover opschrijven, moeten ze vervolgens ook gaan oefenen. Dat is heel belangrijk.”

Wat zouden ze bijvoorbeeld kunnen oefenen?

“Stel, je spreekt af dat je elkaar in een vroeg stadium aanspreekt op ongewenst gedrag. Oefen maar eens hoe moeilijk dat is. Net als voor mij, toen ik op een podium dat beeldje in mijn handen kreeg gedrukt.”

Had RTL een moreel beraad moeten houden over het aannemen van Matthijs van Nieuwkerk?

“Dat had zeker gekund, zeker! Ze hadden dat bijvoorbeeld eerst met de eigen medewerkers kunnen doen, en met hun input kun je vervolgens gaan praten met andere omroepdirecteuren. Er is van alles denkbaar.”

In april ga je aan de slag bij Defensie. Wat ga je daar precies doen?

“Ik word hoofd van het kenniscentrum van de COID, de Centrale Organisatie Integriteit Defensie. Daar ontwikkelen ze onder meer trainingen, morele beraden, ze doen adviestrajecten en analyseren risicovolle werkprocessen. Ik wil er in ieder geval voor zorgen dat de kennis die we daar ontwikkelen de hele organisatie bereikt.”

Vorig jaar deed een onafhankelijke commissie onderzoek naar de COID, na meldingen van twee medewerkers. De onderzoekers beoordeelden de onderzoeksafdeling van de COID als ‘niet professioneel genoeg’. Er was te weinig ruimte voor reflectie en tegenspraak. Ook ontbrak het aan een constructieve en open dialoog, structuur en sturing.

“Tja. Niemand is onfeilbaar. Ik weet wel dat deze conclusies destijds zijn herkend en opgepakt, dus dat is goed. De organisatie wil ervan leren.”

Ga je hier straks een moreel beraad over doen?

Ze lacht. “Nou, ik weet niet of ik dat meteen aan mijn collega’s wil opdringen. Maar het zou zeker kunnen als er een concrete casus is.” <<