

Dilemmas

**Morele
Oordeelsvorming**

Werkboek

voor medewerkers van het
Ministerie van Buitenlandse Zaken

2013

Werkboek Morele Oordeelsvorming

© 2014. Dilemmics.

Alle rechten van deze uitgave zijn voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Dilemmics.

info@dilemmics.com

Voor meer informatie: www.dilemmics.com.

De structuuronderdelen en het stappenplan zijn ontwikkeld op basis van modellen van wijlen Henk van Luijk (emeritus hoogleraar Bedrijfsethiek Nyenrode Universiteit) en Governance & Integrity.

Inhoud

Inleiding

Doel van de training	3
----------------------	---

Deel I. Integriteit

I.1. Waarom aandacht voor integriteit?	4
I.2. Wat is integriteit?	4
I.3. Het integriteitsbeleid	4
I.4. De gedragscode	5
I.5. Wat vereist integriteit nog meer?	5
I.6. Waarom bent u verantwoordelijk voor integriteit?	6
I.7. Hoe kunt u integer handelen?	6
I.8. Morele Oordeelsvorming: Wat houdt dat in?	6

Deel II. De training Morele Oordeelsvorming

II.1. De training Morele Oordeelsvorming	7	2
II.2. Wat is een moreel dilemma?	7	
II.3. Het stappenplan	7	
II.4. Praktijkvoorbeelden	9	
II.5. Stap 1: Voor welke beslissing staat u?	10	
II.6. Stap 2: Welke betrokkenen hebben rechten, belangen of verwachtingen? Met welke personen of organisaties moet u rekening houden in uw beslissing?	11	
II.7. Stap 3: Over welke informatie beschikt u? Wat moet u eventueel nog meer weten?	12	
II.8. Stap 4: Wat zijn uw argumenten?	13	
II.9. Stap 5: Welke conclusie trekt u? Gaat u de beslissing ook uitvoeren?	14	
II.10. Verwerkingsoefening	15	

Deel I. Integriteit

1.1 Waarom aandacht voor integriteit?

Overheidsorganisaties vormen een exclusieve macht en werken met belastinggelden om de rechten van burgers en relaties zo goed mogelijk te waarborgen en hun belangen zo goed mogelijk te dienen. Overheidsorganisaties vormen daarmee tevens een belangrijke pijler van de democratische rechtsstaat.

De samenleving, burgers en relaties verwachten dat overheidsorganisaties en hun medewerkers niet alleen effectief en efficiënt te werk gaan, maar ook integer.

Overheidsorganisaties dienen dan ook zorgvuldig, betrouwbaar, respectvol en verantwoord om te gaan met deze rechten en deze belangen van burgers en relaties. Dit vereist integer handelende medewerkers en leiding, alsook een organisatie die hiervoor de voorwaarden schept en de integriteit handhaaft. Iedere medewerker of leidinggevende dient zich bij keuzes of beslissingen dan ook als vanzelf af te vragen: “Is het wel integer wat ik doe?”

1.2. Wat is integriteit?

Integriteit is moeilijk te definiëren, kan uit vele invalshoeken worden belicht en kent ook vele associaties. Iedereen heeft hier wel een idee of voorstelling bij: normen, waarden, idealen, regels, deugden, eerlijkheid, rechtvaardigheid, betrouwbaarheid, verplichtingen, verboden, beperkingen, onvrijheid, etc. Kortom, een veelheid aan uiteenlopende associaties, van persoonlijke eigenschappen tot voorgeschreven wetten die het gedrag reguleren. De meest voorkomende associaties betreffen wel ‘normen en waarden’, veelal ook in één adem in deze samenhang genoemd. Zij verwijzen naar concrete wetten en regels (normen), naar uitgangspunten of beginselen (waarden).

Iedereen deelt grofweg dezelfde waarden of uitgangspunten in het samenleven of in het samenwerken. Zo weet iedereen wel dat je andermans eigendom niet mag ontvreemden. Niet iedereen kent echter de relevante normen, wet- of regelgeving. Ook niet iedereen zit te wachten op meer wet- en regelgeving. Hoe nodig wellicht ook, meer ‘regels’ zijn moeilijk op te nemen, na te komen en te handhaven.

Dilemma's kiest voor een andere benadering. Integriteit staat in onze visie voor professionele verantwoordelijkheid. Dit houdt in dat een medewerker of leidinggevende de bereidheid moet hebben om *verantwoordelijkheid* te nemen, maar ook om *verantwoording* af te leggen over zijn of haar handelen. Deze benadering maakt het handelen bespreekbaar en stelt de medewerker of leidinggevende in staat om het handelen te verantwoorden of te veranderen.

1.3. Het integriteitsbeleid

Een en ander stelt ook eisen aan de organisatie, aan het organiseren van werkzaamheden, aan het in staat stellen van medewerkers en leidinggevendenden om integer te handelen. Om een integere organisatie te kunnen vormen, dient dan ook een samenhangend en consequent integriteitsbeleid gevoerd te worden.

Deel II. De training Morele Oordeelsvorming

In de integriteitstraining die Dilemmics verzorgt voor het ministerie van Buitenlandse Zaken staat de Morele Oordeelsvorming centraal. In het voorgaande is al aangegeven dat iedere medewerker of leidinggevende verantwoordelijk is voor zijn of haar integer handelen. In lastige situaties vereist dit een zorgvuldige afweging, een moreel oordeel, dat aan dit handelen voorafgaat. Welke stappen zijn hiervoor nodig?

II.1. De training Morele Oordeelsvorming

In de training Morele Oordeelsvorming wordt u uitgenodigd om vraagstukken uit uw dagelijkse praktijk naar voren te brengen, die u ervaart als een moreel dilemma. Hierbij valt te denken aan praktijksituaties waarin u in het verleden, op dit moment, of in de nabije toekomst voor een lastige of twijfelachtige keuze gesteld werd of wordt. Deze praktijksituaties kunnen zich voordoen op verschillende gebieden:

- In de uitvoering van uw functie;
- In de omgang met uw collega's;
- Op het raakvlak tussen uw functie en uw privéleven.

Aan de hand van een stappenplan leert u een moreel dilemma tot een moreel juiste beslissing te brengen en toe te passen in uw dagelijkse praktijk. In deze uit te voeren beslissing heeft u dan de rechten, belangen en verwachtingen van alle betrokkenen zorgvuldig meegewogen en kunt u integer handelen.

4

II.2. Wat is een moreel dilemma?

In een moreel dilemma is het voor u niet direct duidelijk óf u iets moet beslissen en wát u dan eventueel moet gaan beslissen. U bevindt zich in een grijs gebied: voorschriften of regels lijken niet duidelijk van toepassing, of zouden bij toepassing zelfs 'immoreel' kunnen zijn. Een moreel dilemma betreft een tweestrijd, waarin veel valt te zeggen voor beslissing A, maar waarin ook veel te zeggen valt voor beslissing B.

Een moreel dilemma heeft primair betrekking op de rechten, de belangen en de verwachtingen van anderen en in mindere mate met de eigen rechten, belangen, verwachtingen of wensen. Een beslissing is dan ook moreel te verantwoorden als in de afweging van argumenten hiermee rekening is gehouden. Hoe lossen we nu een moreel dilemma op?

II.3. Het stappenplan.

Om tot een moreel juiste afweging of beslissing te komen, gaan we systematisch te werk. We doen dit aan de hand van een stappenplan, dat ons uiteindelijk leidt naar een uitvoerbare beslissing. Immers, een afweging of beslissing is niets waard als deze uiteindelijk niet kan worden uitgevoerd.

II.9. Stap 5:

Welke conclusie trekt u? Gaat u de beslissing ook uitvoeren?

Bij deze stap weegt u de argumenten voor en tegen. Het is hierbij van groot belang dat u ook zorgvuldig de tegenargumenten heeft geïnterpreteerd. Hiermee kunt u namelijk in uw verantwoording laten zien, dat u ook de ‘andere kant van de zaak’ heeft meegewogen, dat u een afgewogen beslissing heeft genomen.

Bij de weging onderscheidt u argumenten die gebaseerd zijn op *beginselen* (B) en argumenten waarbij rekening gehouden wordt met de *gevolgen* (G) van uw handeling. Beginselargumenten (B) verwijzen naar rechten van betrokkenen (stap 2) en wegen als regel zwaarder dan gevolgenargumenten (G), die verwijzen naar belangen. Ook kunnen er schijnargumenten (S) genoemd worden. Deze hebben dan geen betrekking op rechten, belangen of verwachtingen van betrokkenen. Het kan hierbij gaan om beschrijvingen of om smoesjes.

Markeer ieder argument met een B, G of S, weeg de argumenten tegen elkaar af en laat het zwaarst wegende argument de doorslag geven in uw beslissing. Laat in uw beslissing tevens het belangrijkste tegenargument doorspreken. Hiermee laat u niet alleen zien dat de belangrijkste nadelen van uw beslissing zijn meegewogen, maar dit biedt u tevens de mogelijkheid om een nadeel of eventuele schade die uw beslissing met zich meebrengt voor een betrokkene te beperken of te compenseren.

Ik doe ...

.....

Op basis van argument ...

.....

Ondanks het bezwaar van ...

.....

Onderzoek hoe u de schade of het nadeel van uw beslissing kunt beperken of kunt compenseren.

.....

Soms blijkt na het doorlopen van deze procedure dat u, in vergelijking met uw aanvankelijke beslissing (stap 1), bent ‘omgegaan’. In elk geval wordt hiermee de meerwaarde van een zorgvuldige afweging zichtbaar.

Gaat u de genomen beslissing ook uitvoeren?

Indien u dit niet kunt doen, onderzoek dan bij welke stap u mogelijk iets over het hoofd hebt gezien. Indien u dit wel kunt doen, dan handelt u verantwoord en integer.

II.10. Verwerkingsoefening.

In deze korte verwerkingsoefening van het stappenplan (duur 20 - 40 minuten) spelen alle deelnemers aan de training een rol.

Selecteer uit de voorbeelden in II.4 een collegiale kwestie, zoals deze 'op de werkvloer' zou kunnen worden behandeld:

1. De indiener van het morele dilemma beschrijft het integriteitprobleem en formuleert het dilemma (zonder interventie of commentaar van andere deelnemers);
.....
.....
2. De collega kan worden geholpen bij het aanscherpen van het dilemma;
3. De indiener geeft de argumenten voor en tegen (zo nodig vragen collega's hierop door en vullen aan);

Argumenten voor de handeling	Argumenten tegen de handeling
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.

4. De indiener wordt geholpen om het eindoordeel over het dilemma te formuleren ('als ik je goed begrijp overweeg je...'), indien je zelf een andere mening hebt, vraag dan - en niet eerder - of je deze mag uitspreken en formuleren voor betrokkene.