

De morele dimensie

Als professional word je voortdurend geconfronteerd met wisselende situaties en betrokkenen. Hoe kun je te weten komen welke norm je moet volgen, welke waarde de doorslag mag geven bij moreel lastige beslissingen? En hoe kan jouw organisatie je daarin ondersteunen?

Jos Delnoij & Jan Laurier

We schetsen twee voorbeelden van dilemma's uit de werkpraktijk van professionals:

1. Je hebt het vermoeden dat een van je collega's vaker minder uren besteedt aan zijn cliënten dan afgesproken. Je kunt daar wel redenen voor bedenken, maar je zit er wel mee. Spreek je je collega aan of bespreek je dit met jullie leidinggevendenden?
2. Je hebt de sterke indruk dat een van je minderjarige cliënten wordt geslagen thuis. Tegelijk weet je dat er een broos evenwicht bestaat in het gezin, en dat alle gezinsleden er belang bij hebben dat het gezin niet uit elkaar valt. Wat doe je: adviseer je uithuisplaatsing of doe je dat niet en laat je het systeem intact?

Dit zijn slechts twee van de talloze voorbeelden uit de werkpraktijk van professionals. Als lezer heeft u ongetwijfeld zelf ook lastige morele dilemmasituaties meegemaakt, mogelijk zit u er zelfs middenin. Dit artikel wil verhelderen dat én hoe 'normatieve professionalisering' moreel geladen is. Vooral ook willen we een manier aanreiken hoe je daar als hedendaagse professional geordend over na kunt denken en beslissen. Daarmee willen we aanknopingspunten bieden voor het bevorderen van de morele kwaliteit van professioneel handelen, als onderdeel van het proces van normatieve professionalisering. We eindigen dan ook met aanbevelingen voor organisaties.

Het begrip professional als container

Wie goed luistert, hoort dat het begrip 'professional' of 'professioneel' in heel verschillende betekenissen wordt gebruikt. Soms is het niet meer dan een aanduiding dat bepaalde werkzaamheden beroepsmatig en tegen betaling worden uitgevoerd of verwijst het naar zakelijke betrokkenheid op de werkzaamheden die verricht moeten worden, zonder dat men zich laat afleiden

door emoties of sentimenten. Dus, ook al wordt de wijkagent boos en tot het uiterste getergd door de aangeschoten herrieschopper die zijn eindexamen viert in het park, toch belooft de agent de herrieschopper dat hij hem hier niet op zal aankijken als ze elkaar morgen weer tegenkomen. Het duidt op loyaliteit aan beroepsverplichtingen: ondanks de vriendschap kan ik jou deze opdracht niet geven. Het verwijst naar iets goed kunnen in termen van deskundigheid of vaardigheid, denk aan de *professor* en de *profvoetballer*. Hoe verschillend ook, de betekenis is altijd positief.

In het huidige spraakgebruik wordt *professional* of *professionaliteit* daarnaast ook nogal eens ingezet als antagonistisch begrip. Zo is de professional

Het beroep op professionaliteit zet zich ook af tegen 'lekenoplossingen'

de tegenvoeter van de *bureaucraat* die zich in zijn of haar dienstverlening vooral laat leiden door regels, protocollen en controle. Thissen beschrijft bureaucratie in de bundel *En plein public* als 'gestold wantrouwen'. Dit wantrouwen vertaalt zich in overmatige controle, sijpelt naar iedere volgende laag en resulteert in ingewikkelde administratieve procedures. Dit leidt tot overmatige controle van burgers en maakt bureaucratie tot gestold wantrouwen (2011). Een bureaucraat houdt geen rekening met de unieke omstandigheden waar iedere individuele hulp- of ondersteuningsvraag nu juist door wordt gekenmerkt. Het beroep op professionaliteit verzet zich ook

tegen wat wel ‘managerialisme’ genoemd kan worden: de fixatie op processen. En wat te denken van de managerialistische *leidinggevende* die het professionele handelen van zijn professionals rigoureus ondergeschikt maakt aan hiërarchie opgedragen (re)organisatieprocessen en daartoe desnoods beslissingen van de professional overneemt? Het beroep op professionaliteit zet zich ten slotte ook af tegen ‘*lekenoplossingen*’. Dit betekent voor de professional impliciet dat de vraag of de wens van de cliënt, klant of opdrachtgever nooit helemaal leidend kan zijn voor zijn beslissingen. Immers, als de leek de oplossing al kent, waarvoor zou dan de professional nog nodig zijn?

Samenvattend: een professional mag blijkbaar niet eenzijdig geleid worden door bureaucratische principes, niet door het *managerialistische* principe van procesmatige of protocollaire correctheid, niet door de enkele wens van de cliënt, klant of opdrachtgever, noch door de hiërarchische claim van de leidinggevende of de mening van de leek. De professional moet blijkbaar met alles en iedereen rekening houden. De roep om normatieve professionalisering zou op het eerste

Het beroep vraagt om een bijzondere deskundigheid en dus een lange vooropleiding

oog dus een dringend appel aan het adres van de professional kunnen zijn om zich, vanuit zijn deskundigheid, zelfstandig op te stellen ten opzichte van – en tegelijk rekening te houden met – alle wensen, waarden, normen, claims en richtlijnen van de systemen waarin en waarmee hij werkt. De vraag rijst natuurlijk onmiddellijk: wat kan en moet dan wel principieel leidend zijn in zijn beslissingen en handelen? Hier komen we later op terug. Maar eerst een korte en globale schets van een historische ontwikkeling.

De professional van de jaren zestig

Wie de eigen geschiedenis niet kent, is gedoemd haar te herhalen. Daarom kijken we eerst terug. In 1966 wordt het profiel van de professional door Van Doorn kernachtig neergezet: een professional is werkzaam in een beroep gericht op centrale sociale waarden. Recht en gezondheid zijn de klassieke voorbeelden. Het beroep vraagt om een *bijzondere deskundigheid* en dus een lange vooropleiding. Omdat er een *hoog goed* in het geding is, heeft de klant, cliënt, patiënt of opdrachtgever geen andere keus dan te vertrouwen op de

deskundigheid en *onbaatzuchtigheid* van de professional in kwestie. De vooropleiding wordt dan ook niet alleen gekenmerkt door het verkrijgen van technische kennis en beroepsvaardigheden, maar ook door de *beroepsethiek*. De internalisatie van de beroepsethiek vormt beoefenaars van de professie niet alleen individueel, maar ook als beroepsgroep en maakt hen tot een morele gemeenschap. De dienstbaarheid aan de centrale waarden waar het beroep voor staat, wordt openlijk bekrachtigd door het afleggen van een *eed of gelofte*, en het ondertekenen van de *beroepscode*. Deze omschrijving van Van Doorn vormt een goed uitgangspunt voor het denken over de hedendaagse professional en normatieve professionalisering.

Professionaliteit: een voorlopige omschrijving

Op basis van Van Doorn komen we tot de volgende, voorlopige omschrijving van professionaliteit:

Een beroepsgroep van (moderne) professionals die zich toelegt op professionaliteit werkt aan *bewustwording* én aan het *tot stand komen of verbeteren* van de volgende vijf aspecten:

1. Je onderwerpt je aan een hoger belang dan je eigenbelang, namelijk aan de rechten (of grote belangen) van de hulp- of adviesvrager en de rechten van de samenleving;
2. Je maakt in het openbaar kenbaar dat je tot een bepaalde beroepsgroep behoort en daarop aanspreekbaar bent. Je legt bijvoorbeeld een eed of gelofte af en je naam komt voor in een openbaar register van professionals;
3. Je bent geaccrediteerd voor de betreffende beroepsuitoefening: je hebt dus bepaalde kennis en kundigheid verworven middels opleiding en ervaring;
4. Er is een canon van kernwaarden (of beginsetten) en richtlijnen die je in acht neemt in je professionele handelen en voor de ontwikkeling daarvan, waar je tegelijk ook medeverantwoordelijk voor mag worden gehouden. Je onderschrijft de beroepscode;
5. Er is bijna altijd sprake van persoonlijk *commitment*. Dit laatste kenmerk ontleen we enerzijds aan onze ervaring met nieuwe professionals en anderzijds aan de oorsprong van het begrip professie: met het afleggen van de professie of religieuze gelofte maakte je openlijk bekend dat je *een roeping* had.

Toenemende aandacht voor professioneel handelen

In 1979 verschijnt er echter een boek dat de positie van professionals voorgoed zal veranderen. Hans Achterhuis publiceert *De markt van welzijn en geluk*. In zijn praktische uitwerking vormt het

boek een aanval op de morele positie die klassieke (zorg)professionals in de samenleving innemen. Zij zouden een nieuw soort geestelijkheid vormen die individuele nood definieert, daarbij vertelt wat nodig is voor de oplossing, en vervolgens zelf het monopolie op die oplossing blijkt te hebben. Het 'hogere goed' wordt volgens Achterhuis ingezet om economische voordelen aan te ontlenuen. De bestendiging van de macht over de cliënt, klant, patiënt of opdrachtgever is dienstbaar aan het eigenbelang van machtsbehoud en inkomensverwerving.

Deze kritiek op de (schijn van) belangenverstremgeling van professionals kan als een van de oorzaken worden beschouwd voor de roep om aandacht voor de rechten van afhankelijken. Een tweede reden kan worden gevonden in de opkomst van nieuwe beroepsgroepen die zich 'professionals' noemen, zoals jobcoaches, schuldhulpverleners en organisatieadviseurs: groepen die bij lange na nog niet zijn geprofessionaliseerd. Een derde ontwikkeling die bijdraagt aan de roep om aandacht voor normativiteit ligt in de publieke twijfel aan het handelen van (met name jeugd- en gezins)hulpverleners. Denk aan de breed in de pers uitgemeten situatie, waarin een moeder haar

'Waarom wordt er niet ingegrepen?' vraagt Nederland zich verontwaardigd af

kind doodt, terwijl het dossier op wel tien hulpverleningsbureaus ligt. 'Waarom wordt er niet ingegrepen?' vraagt Nederland zich verontwaardigd af (zie ook Van der Lans, 2006). Een vierde oorzaak kan ten slotte gevonden worden in het onaangename gevoel dat professionals zeggenschap overnemen van patiënten, cliënten, klanten of opdrachtgevers.

De betekenis van 'normatief'

Tweeëntwintig jaar na 'De markt van welzijn en geluk' onderzoekt Van den Brink (2004) op een aantal domeinen de ontwikkeling van normen in de praktijk. Van belang voor het denken over normatieve professionalisering is allereerst het onderscheid dat hij maakt tussen 'normen' begrepen als ethische of morele voorschriften en een ruime opvatting van het begrip 'normen'. In ruime zin kunnen 'normen' niet alleen naar morele voorschriften verwijzen, maar ook naar technische limieten, sociale conventies en artistieke criteria (Van den Brink, 2004). Op de tweede plaats wijst Van den Brink op het verschil tussen een norm die puur *descriptief* beschrijft wat normaal, ge-

bruikelijk is, en een norm die *prescriptief* verwijst naar datgene 'wat de voorkeur heeft', waarnaar we moeten streven. Hiermee maakt hij duidelijk dat de vraag naar wat 'normaal gedrag' is in een organisatie, een andere is dan de vraag naar wat wenselijk of geboden is. Nog anders gezegd: bij handelen volgens de heersende normen en waarden (volgens de heersende moraal) kan de vraag gesteld worden: 'Is dit handelen ook moreel gezien nastrevenswaardig?'

Wanneer we het in het vervolg hebben over de morele dimensie van normatieve professionalisering, doelen we op 'normatief' in deze laatste betekenis, namelijk als nastrevenswaardig in ethische of morele zin.

De morele dimensie

Hoe kunnen we onderzoeken of iets moreel nastrevenswaardig is? De oude betekenis van het begrip 'moreel' vindt zijn oorsprong in het Latijnse *mores*, de richtlijnen die burgers in acht moesten nemen om het samenleven met elkaar mogelijk te maken. In 2004 heeft Van den Brink het over 'het vermogen en de bereidheid om op verschillende levensgebieden rekening te houden met anderen'. Saillant detail: bij Van den Brink is dit de omschrijving van 'burgerschap'. Eind jaren negentig is deze omslag in de betekenis van 'moreel' al expliciet door Van Luijk gepreciseerd als: 'rekening houden met de rechten en belangen van alle betrokken anderen' (Van Luijk, 1997). De omslag zit hierin, dat de focus verschuift van *normaal geachte*, gangbare mores, naar *concreet in het geding zijnde rechten en belangen van anderen*. 'Rekening houden met rechten en belangen van alle betrokken anderen' wordt vervolgens door De Jong c.s. vertaald met: voldoende recht doen aan alle betrokkenen (in: Delnoij e.a., 2006). Wie het begrip *moreel* op deze wijze begrijpt, merkt dat het accent in betekenis de afgelopen tweeduizend jaar verschoven is. Worden *mores* - heersende normen en waarden - nodig geacht voor het in stand houden van de samenleving waar jij als individu van afhankelijk bent, *moreel juist handelen* in moderne zin verwijst naar het *intact* houden van de (rechten van de) ander, die afhankelijk is van jouw handelen (zie ook Verweij in Jaarboek Integriteit 2011). De morele dimensie van normatieve professionalisering houdt in, dat je niet zozeer kijkt naar alle heersende normen en waarden van beroepsgroep en context; je probeert vooral te ontdekken of een concrete handeling van jou als professional volgens die normen en waarden de rechten en belangen van betrokken anderen intact laat.

Wordt dit dan niet geborgd in de code die een beroepsgroep met elkaar afspreekt? Zoals we eerder lieten zien, handelen en beslissen professionals in uiteenlopende contexten en situaties, met unieke

individuen aan verschillend geformuleerde opdrachten. Het is ondenkbaar dat een vast canon zou kunnen voorzien in een rechtvaardige richtlijn voor elke beslissing die zich voor kan doen voor een professional. Daarnaast raken domeinen steeds meer verstrengd, hetgeen betekent dat een professional niet alleen *rechten en belangen van de eigen cliënt* in het oog moet houden bij beroepsmatige beslissingen, maar ook *rechten en belangen van de context* moet verdisconteren in zijn morele afwegingen. Bovendien wordt door de samenleving aan professionals tegenwoordig gevraagd om ook *maatschappelijke belangen* op transparante wijze mee te laten wegen in professionele beslissingen. Stel, je weet dat een cliënt die soms psychotisch is een wapenvergunning heeft: bespreek je dit met bijvoorbeeld de politie of met een vertrouwenspersoon? Het behoeft geen uitleg dat dit complexe wegingen betreft. Gewichten van verschillende categorieën en verschillende orden moeten op een zowel ethisch als logisch correcte manier met elkaar in verband worden gebracht en afgewogen. De moderne professional legt niet meer alleen aan zijn cliënt, beroepsgenoten, opdrachtgever of leidinggevende verantwoording af, maar ook aan zijn omgeving. Samenvattend: de morele dimensie van normatieve professionalisering houdt het appel, de opdracht in om, na inventarisatie van alle in het geding zijnde *rechten en belangen van alle betrokkenen*, een morele weging te maken over wat je in een bepaalde situatie als professional te doen staat. Daar moet je je in verdiepen, daar kun je je in laten scholen.

Kerndilemma's

Nu kleven aan elk beroep regelmatig terugkerende situaties die om een weging vragen. Elke beroepsgroep heeft zijn eigen karakteristieke dilemma's, ofwel *kerndilemma's*. Voor een reïntegratiebedrijf kan het bedrijfsbelang om zoveel mogelijk cliënten in het bestand te hebben, re-

Een agent zal regelmatig de eigen veiligheid moeten afwegen tegen de veiligheid van burgers

gelmatig conflicteren met recht op tijdroevende, kwalitatief hoogwaardige begeleiding van reïntegreerders: 'Steek ik enkele uren extra in deze cliënt, of niet?' Een jeugdzorger zal regelmatig een afweging moeten maken tussen het recht op een veilige leefomgeving voor het kind en het recht van ouders om het kind te mogen grootbrengen: 'Schakel ik jeugdzorg in met het risico van uithuisplaatsing?' Een agent zal regelmatig de eigen veiligheid moeten afwegen tegen de vei-

ligheid van burgers: 'Grijp ik meteen in of wacht ik op collega's?'

We stellen hierbij dan ook voor om een zesde kenmerk toe te voegen aan professionaliteit:

6. *Je kent de kerndilemma's van je beroepspraktijk en bent in staat deze in voorkomende gevallen logisch en ethisch juist af te wegen.*

Onder *normatieve professionalisering* van professionals verstaan we 'Bewust worden van en actief gehoor geven aan het appel om zich, vanuit zijn deskundigheid, zelfstandig op te stellen ten opzichte van – en tegelijk rekening te houden met – alle wensen, waarden, normen, claims en richtlijnen van de mensen en systemen waarin en waarmee hij werkt.' Met *normatieve* professionalisering wordt de *morele* dimensie in het spel gebracht en toegevoegd als structurele en dagelijkse opdracht voor de moderne professional.

Aanbevelingen: de individuele professional, basishouding en toerusting

Wat betekent dit concreet voor het werkveld? Hoe kan een organisatie een goede invulling van de morele dimensie voor haar professionals bevorderen?

De vijf bakens die we eerder noemden, fungeren als steun in de rug. Daarnaast hoort een professional in staat en bereid te zijn om bij lastige keuzes zorgvuldig, logisch en ethisch juist alle op het spel staande rechten en belangen af te wegen. Stel, je staat als maatschappelijk werker voor het volgende dilemma: je weet dat een cliënt schizofreen is en een wapen bezit. Vanuit je beroepscode heeft de cliënt recht op vertrouwelijkheid, maar aan de andere kant bestaat hier misschien voor de samenleving een risico op onveiligheid. Wat doe je? Het is belangrijk dat de weging niet alleen argumenten bevat die jouw intuïtieve beslissing onderbouwen. Het is belangrijk dat alle argumenten die daartegenin gaan ook zorgvuldig worden ingeschat en meegewogen, waardoor je misschien tot een andere uitkomst komt dan je aanvankelijk van plan was. Leeractiviteiten die professionals toerusten met een methodiek voor morele oordeelsvorming kunnen hiertoe van waarde zijn.

Rol manager: faciliteren van moreel beraad

Wanneer een professional een lastig of controversieel moreel besluit moet nemen, is het zinvol om de afweging met behulp van anderen te kunnen maken. Niet om goede raad en oplossingen te krijgen, maar om zo zorgvuldig, volledig en gemotiveerd mogelijk alle rechten en belangen van alle betrokkenen in kaart te brengen en te wegen. Zowel beroepsorganisaties als (semi-)overheidsorga-

nisaties maken al jaren gebruik van zogenoemde *trainingen morele oordeelsvorming*. Bij een gemeente worden leidinggevenden gecoacht om met hun medewerkers integriteitkwesaties te bespreken. Een leidinggevende bij een ministerie heeft een tweemaandelijks moreel leeroverleg ingesteld voor adviseurs: gedurende één middag analyseren tien collega's met elkaar lastige dilemma's uit de werkpraktijk. De eerste keren wordt dit overleg begeleid door een trainer integriteit. Na verloop van tijd kan de groep het zonder begeleiding. Een van de besproken dilemma's betrof het ongevraagd adviseren van een hoge leidinggevende op het gebied van omgangsvormen. Een ander dilemma betrof de vraag of ingegaan moest worden op het verzoek om met een voormalig collega informatie te delen over ontwikkelingen in de organisatie die voor hem als zzp'er relevant zouden kunnen zijn. De medewerkers leggen de dilemma's, de argumenten en de wegingen vast in toegankelijke, digitale documenten. Zo wordt gebouwd aan 'moresprudentie' voor de eigen werksoort (zie ook Wirtz, 2004).

Samen methodisch nadenken over morele kwesties is overigens een verschijnsel dat vooral in de zorg al plaatsvindt en wel bekendstaat als 'moreel beraad'. Het is echter van belang dat er ook gestreefd wordt naar gezamenlijke, liefst eenduidige afwegingen, uitkomsten en richtlijnen. Leidinggevenden kunnen zich bekwamen in het begeleiden van 'morele oordeelsvorming' of kunnen gedurende bepaalde tijd de hulp inroepen van een externe begeleider die voor leidinggevers een *train de trainer*-traject kan verzorgen.

Inrichten van de organisatie

Waarom kan een organisatie professionals ondersteunen om moreel (juist) te handelen en beslissen? Allereerst is het belangrijk werkprocessen zo in te richten dat, waar mogelijk, dilemma's worden weggeorganiseerd. Hier ligt ook een taak voor direct leidinggevers! Bijvoorbeeld: wanneer een zorginkoper verantwoordelijk is voor én de aanbesteding, én voor de begeleiding van de uitvoering én voor controle achteraf, is dat vragen om integriteitdilemma's. Wanneer hulpverleners zoveel cliënten in portefeuille hebben, dat ze geen tijd hebben voor reflectie op hun werk, kan er moeilijk structureel lering worden getrokken uit de eigen, noch uit elkaars werkervaring. Er zijn overigens verschillende bureaus die een risicoanalyse kunnen uitvoeren. Verder helpen controle en sancties door de beroepsgroep, eventueel versterkt met tuchtrecht.

Ten slotte: borg aandacht voor de morele dimensie ook in de organisatiestructuur, door bij sollicitaties, werkoverleggen en functioneringsgesprekken kerndilemma's te bespreken. Voor overheidsorganisaties bestaan inmiddels de zogenoemde 'basisnormen'.

De organisatie die, naast effectiviteit en efficiëntie, ook morele kwaliteit hoog in het vaandel heeft staan, kan geen grotere winst behalen dan te werken met professionals die zich kunnen en willen houden aan een gezamenlijk gewogen en gepast bevonden moreel kompas, waarbij ieder vanuit individueel verworven inzicht doet wat hem of haar moreel gezien te doen staat. ●

Literatuur

- Achterhuis, H. (1982). **De markt van welzijn en geluk**. Baarn: Ambo.
- Brink, G. van den (2004). **Schets van een beschavings-offensief. Over normen, normaliteit en normalisatie in Nederland**. Amsterdam: Universitaire Pers.
- Delnoij, J., J. Laurier e.a. (red) (2006). **Morele oordeelsvorming en de integere organisatie**. Budel: Damon.
- Delnoij, J. **The DADA concept - Implementing Integrity Programmes – Conditions to make it work on individual level through interdisciplinary cooperation**. www.integrityconsultantsinternational.com
- Doorn, J.A.A. van (1966). **Organisatie en Maatschappij. Sociologische opstellen**. Leiden: Stenfort Kroese.
- Elshout, H. van de & J. Delnoij. **Integriteit, een werkwoord**. www.bedrijfsethiek.nl <http://wikipedia.org/wiki/Kloostergeloften>
- De Jonge, E. (2011). **Professionaliteit, een model van kern en context**. Deventer: professionaliteit.nu
- Lammers, C.J. (1987). **Organisaties vergelijkenderwijs**. Utrecht: Het Spectrum BV.
- Lans, J. van der (2006). **Koning Burger, Nederland als zelfbedieningszaak**. Amsterdam: Augustus.
- Luijk, H. van (2000). **Integer en verantwoord in beroep en bedrijf**. Amsterdam: Boom.
- Luijk, H. van & A. Schilder (1997). **Patronen van verantwoordelijkheid, ethiek en corporate governance**. Schoonhoven: Academic service.
- Thissen, T. & L. Bruynzeel (2011). **En plein public**. Amsterdam: Uitgeverij Thoenis.
- Verweij, D. (2010). Integriteit of slechts een opgepoetst blazoen? **Jaarboek Integriteit 2011**. Den Haag: BIOS.
- Wirtz, R. (2004). De moresprudentie van de auditor. **Audit Magazine**, 3, pp. 14-17.



Drs. Jos Delnoij is filosoof. Zij werkt als adviseur integriteit en trainer morele oordeelsvorming, onder andere op interim basis en freelance voor de CAOP. Daarnaast is zij gespecialiseerd in de socratische methode. E-mail: j.delnoij@leidsdialoogcentrum.nl



Drs. Jan Laurier is socioloog. Hij is onder andere voorzitter van de Federatie Opvang en van Blik op Werk. Eerder was hij senator en voorzitter van de Landelijke Cliëntenraad. Hij is gecertificeerd trainer morele oordeelsvorming. E-mail: janlaurier@online.nl