



WERKEN AAN EMOTIES IN MOREEL LEEROVERLEG

Marius van Dijke, Gijs van Houwelingen en Niek Hoogervorst

MOREEL LEERVERMOGEN

Wat is een moreel besluit? Hoe komen morele oordelen tot stand? Hoe verhouden ze zich tot moreel handelen? En valt moraliteit te beïnvloeden of te trainen? Deze vragen hebben filosofen en wetenschappers letterlijk duizenden jaren beziggehouden. Over de eerste drie vragen lijkt inmiddels wel enige wetenschappelijke consensus te zijn ontstaan, die zelfs wel de ‘nieuwe synthese in de morele psychologie’ is genoemd. Volgens deze synthese worden morele oordelen vooral ingegeven door automatische processen zoals intuïties; moreel redeneren wordt voornamelijk ingezet om dergelijke intuïtieve oordelen achteraf te kunnen rechtvaardigen.

Dit werpt gelijk de vraag op of moraliteit kan worden beïnvloed of getraind. Kunnen wij onze intuïties beïnvloeden? Dit is nog steeds onduidelijk.

In de praktijk van organisaties worden vaak diverse vormen van groepsdiscussie toegepast om het moreel besef te trainen. Dit wordt wel ‘moreel leeroverleg’ (ook wel ‘leerberaad’) genoemd. Bekende voorbeelden zijn het Socratisch gesprek en de hermeneutische dialoog. De ene methode lijkt meer geschikt voor een bepaalde situatie dan de andere: de scenario-analyse van de hermeneutische dialoog lijkt vooral geschikt wanneer een morele beslissing nog moet worden genomen, terwijl het Socratisch gesprek beter geschikt lijkt om situaties uit het verleden te analyseren en op basis daarvan algemene principes voor de toekomst te formuleren.

Al deze methoden hebben echter met elkaar gemeen dat ze vooral zijn gericht op het verbeteren van moreel redeneren, en niet op het beïnvloeden van de automatische processen (intuïties, emoties) die, zoals gezegd, van grote invloed zijn op morele oordeelsvorming. Een voorbeeld van zo’n automatisch proces is het zogeheten ‘ethical fading’: de morele dimensie van een beslissing verdwijnt naar de achtergrond als je je op andere zaken focust, bijvoorbeeld rendement of eigenbelang.

In dit artikel stellen wij voor om elementen toe te voegen aan de groepsdiscussie of het moreel leeroverleg om meer greep te krijgen op juist die intuïtieve kant van moraliteit. Die elementen zijn: bewustwording en oefening van intuïties; emotie-regulatie; stressreductie; en elektronische ondersteuning.

BEWUSTWORDING EN OEFENING VAN INTUÏTIES

Intuïties kunnen worden gezien als simpele beslisregels die mensen zonder na te denken plegen te hanteren. Deze intuïties sturen zowel het proces waarin morele dilemma's als zodanig worden herkend (moreel besef) als de morele oordeelsvorming over die situaties. Als we grip willen krijgen op de invloed van de intuïtie kunnen we natuurlijk proberen ons zo min mogelijk te laten beïnvloeden, al blijkt dat in de praktijk vaak lastig. We kunnen ook proberen die intuïties *zelf* te beïnvloeden of te veranderen. Over de eerste variant zo dadelijk meer, bij het element stressreductie. Hier concentreren we ons op de tweede variant: het beïnvloeden of veranderen van intuïties om de invloed ervan direct bij de wortel aan te pakken.

Intuïties zijn in feite geautomatiseerde handelings-routines: mensen wennen zich bepaalde reacties aan omdat ze anderen op die manier zien reageren of omdat ze signaleren dat zulk gedrag meestal werkt. Na verloop van tijd worden deze reacties intuïtief – je hoeft er niet meer over na te denken. In onderzoek is bijvoorbeeld aangetoond dat de mate van expertise op een bepaald terrein (bijvoorbeeld wiskunde) direct is gerelateerd aan de mate waarin mensen problemen in dit veld intuïtief weten op te lossen. Morele expertise vereist dat wij op dezelfde manier onze morele intuïtie trainen. Die training heeft twee doelen.

Ten eerste moet ze ons bewust maken van de invloed die intuïtie op ons heeft. Mensen denken vaak dat een moreel oordeel volledig beredeneerd moet zijn. Ook denken ze vaak dat zij voldoen aan dat ideaal wanneer zij een moreel oordeel vellen. De training moet ons dus leren beseffen dat we in ons oordeel worden beïnvloed door automatismen, waar we niet of nauwelijks bewust over nadenken, maar dat dat niet noodzakelijkerwijs een probleem is als onze intuïties maar gepast zijn.

Ten tweede moet de training ons helpen om nieuwe morele intuïties aan te leren. Zoals gezegd is een intuïtie een automatisme, een handelingsroutine. Nieuwe

morele intuïties kunnen daarom het beste worden aan-geleerd door deze te oefenen en te repeteren. De Duitse psycholoog Gigerenzer bepleit hierbij het gebruik van zogeheten 'fast and frugal decision trees': beslisbomen met relatief weinig 'takken' en heel eenvoudige beslis-regels. Die zijn gemakkelijker te onthouden dan inge-wikkelde checklists en leiden even vaak tot de juiste beslissing. In de geneeskunde wordt bijvoorbeeld al veel met vuistregels gewerkt. 'Fast and frugal decision trees' imiteren de structuur van intuïtieve beslisregels omdat ze zeer eenvoudig zijn in opzet. Daardoor zijn ze ook gemakkelijk aan te leren en worden ze snel onderdeel van de dagelijkse routine (en uiteindelijk intuïtief). Het ontwikkelen van 'fast and frugal decision trees' kan dus een belangrijke bijdrage leveren aan het ontwikkelen van morele expertise.

EMOTIE-REGULATIE

Een ander min of meer automatisch proces dat van invloed is op onze morele besluitvorming zijn emoties. Emoties kunnen waardevolle informatie bieden over de situatie waarin mensen zich bevinden. Deze informatie is vaak van belang voor de morele oordeelsvorming en het vermogen snel te handelen. Mensen hebben echter de neiging om negatieve emoties te onderdrukken, hetzij omdat die simpelweg onprettig zijn dan wel omdat men vindt dat men geen emotionele besluiten zou moeten nemen.

Juist negatieve emoties bieden in moreel lastige situaties echter vaak belangrijke informatie voor de oordeelsvorming.

Het is ook mogelijk de emotie te 'herwaarderen'. Dit is vaak de betere strategie dan onderdrukken. Herwaardering houdt in dat je probeert de gegeven situatie opnieuw te definiëren: 'het was maar een droom', 'het stelt niet zo veel voor', enz. Uit onderzoek blijkt dat herwaardering

van emotie vaak effectiever is in het reguleren van een emotie en op den duur minder schadelijke effecten heeft dan bijvoorbeeld onderdrukking. Door een emotie te 'herwaarderen', lees: in de juiste context te plaatsen, maak je

MOREEL REDENEREN
WORDT NIET
GEBRUIKT OM HET
JUISTE ANTWOORD
TE VINDEN MAAR
OM HET INTUÏTIEF
GEVORMDE OORDEEL
TE RECHTVAARDIGEN

die emotie minder intens en kun je er gemakkelijker mee omgaan (de emotie beter relativeren). Als je emoties leert herwaardenen, leer je ze waar te nemen zonder je er echter meteen ook door te laten beïnvloeden.

Er bestaan verschillende herwaarderingsstechnieken voor emoties. Een goed voorbeeld is het innemen van een ander perspectief: je afvragen hoe een buitenstaander de betreffende kwestie zou bekijken. Mensen vinden het vaak gemakkelijker om voor een ander te beoordelen of

een emotie op zijn plaats is, dan voor zichzelf. Als je je aanleert om stelselmatig vanuit het perspectief van een buitenstaander naar dingen te kijken, kan dat helpen je emoties beter te reguleren. Je kunt je bijvoorbeeld aanwennen om je af te vragen hoe een bekend persoon die je bewondert (voor christenen bijvoorbeeld Jezus) naar de situatie zou kijken.

Ook informatie over de functionaliteit van emotie (leren begrijpen waarom je iets voelt in een bepaalde situatie) helpt bij herwaardering. Een nuttige techniek is verder om voorgaande emotionele episodes gedetailleerd op te schrijven. Ook daarmee kun je beter gaan begrijpen waarom je voelde wat je voelde, waardoor je in soortgelijke situaties in de toekomst beter kunt omgaan met je emoties. *Mindfulness*-training, een bekende vorm van stressreductie, kan hierbij helpen.

STRESSREDUCTIE

Stressreductie helpt tegen routinematig oordelen en handelen omdat je dan in je hoofd de 'ruimte' krijgt voor meer bewuste invloeden op gedrag en oordeelsvorming. Eén techniek om stress te verminderen is de tegenwoordig veel toegepaste *mindfulness*-training. *Mindfulness*-oefeningen bestaan niet alleen uit meditatie, maar ook uit vrij eenvoudige methoden om de aandacht op het 'hier en nu' te richten. Dat mensen zich vaak niet bewust zijn van de invloed van emoties en intuïties op hun oordeelsvorming, komt namelijk onder meer doordat hun aandacht is gericht op andere zaken. *Mindfulness* helpt dus om je bewust te worden van de automatische processen die je morele oordeelsvorming beïnvloeden.

Mindfulness-oefeningen hebben ook bewezen effecten op emotie-herwaardering, welzijn en de vermindering van vooroordelen. Vooral deze laatste bevinding is interessant in deze context, want vooroordelen zijn routinematige reacties op stimuli. Met *mindfulness*-training kun je het effect van dergelijke automatische processen, zoals routines, dus verminderen.

Een belangrijk middel van een wat andere orde tegen stress op de werkvloer is een goed vertrouwensklimaat in de organisatie. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat zij de organisatie als geheel

maar ook de leidinggevenden en collega's kunnen vertrouwen. Interne procedures dienen transparant en inzichtelijk te zijn (negatieve verrassingen creëren wantrouwen), en leidinggevenden moeten het goede voorbeeld geven. In formele sessies voor moreel leeroverleg kan vertrouwen worden gekweekt door te benadrukken dat wat er in de groepsbijeenkomst wordt besproken geen (negatieve) consequenties zal hebben. Ook bestaan er simpele oefeningen om het vertrouwen te versterken en te verbeteren. Een goed vertrouwensklimaat is dus in staat stress op de werkvloer te reduceren en biedt mensen zo de ruimte om toe te komen aan gedegen morele oordeelsvorming.

ELEKTRONISCHE ONDERSTEUNING

Het wordt steeds duidelijker dat losstaande contactmomenten niet voldoende zijn om een interventie te laten slagen. Het is belangrijk dat mensen altijd kunnen beschikken over informatie die voor hen van belang is, en niet alleen op vooraf vastgestelde uren. Daarnaast is het van groot belang dat de resultaten van de trainingen worden herhaald en opgevolgd; vooral het aanleren van automatische routines vergt veel herhaling. Mensen moeten daarom ook buiten de bijeenkomsten aan de slag kunnen met de oefeningen en resultaten van moreel leeroverleg. Een goed voorbeeld is te vinden in de te ontwikkelen 'fast frugal decision trees': deze hebben alleen effect als mensen ze ook daadwerkelijk toepassen in situaties in hun dagelijkse werk.

Via elektronische kanalen kan in deze behoefte worden voorzien. Via een website en smartphone- of tablet-

MORELE EXPERTISE
VEREIST DAT DE
MORELE INTUÏTIE
WORDT GETRAIND

apps kunnen informatie en steun worden geboden in moreel lastige situaties. Je kunt dan bijvoorbeeld in een bepaalde situatie snel even de beslisregels opzoeken. Verder kunnen de elektronische kanalen ook worden gebruikt om gemakkelijk informatie uit te wisselen en casuïstiek aan te leveren voor het formele moreel leeroverleg. De deelnemers aan het moreel leeroverleg kunnen zelf de informatie en ondersteuning selecteren waaraan zij de meeste behoefte hebben, op de momenten dat hen dat uitkomt. Zo kan mogelijk rondom moreel leeroverleg ook een gemeenschap worden opgebouwd waarin mensen elkaar helpen en ondersteunen.

hoofdstuk 4, 'Moreel leervermogen', uit het onderzoeksrapport *Reflectie en actie – Een onderzoek naar moreel leeroverleg binnen Dienst Justitiële Instellingen (DJI)*, in opdracht van het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum in 2015 opgesteld door het Erasmus Centre for Behavioral Ethics (Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit).



Bij voorkeur krijgt het formele moreel leeroverleg – de groepsdiscussie – ook een doorlopend vervolg in het dagelijks werk, doordat dergelijke discussies medewerkers stimuleren om een moreel kader te gaan hanteren bij hun keuzen. Dat kader zal worden bepaald door signalen uit de omgeving. Het is daarom belangrijk ervoor te zorgen dat moraliteit een belangrijke rol speelt op de werkvloer. We hebben het dan over het 'ethisch klimaat' in de organisatie. Wanneer moraliteit veel ter sprake komt in onderlinge gesprekken, maar ook in de boodschap die leidinggevenden afgeven aan hun medewerkers ('ethisch leiderschap'), kan medewerkers daarmee te verstaan worden gegeven dat zij worden geacht hun beslissingen te nemen aan de hand van een moreel kader. Het taalgebruik dat in de organisatie wordt gebruikt, is in dit verband ook belangrijk: als moraliteit regelmatig en expliciet deel uitmaakt van het vocabulaire van leidinggevenden, vergroot dit de kans dat medewerkers vanuit een morele lens opereren en beslissingen coderen en benaderen in termen van moraliteit in plaats van instrumentaliteit. Het is daarom belangrijk om leidinggevenden een actieve en betrokken rol te laten spelen in het moreel leeroverleg.

Over de auteurs

Prof. dr. M. van Dijke is bijzonder hoogleraar behavioral ethics aan de Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit), dr. G. van Houwelingen is docent aan de Universiteit Leiden (Faculty Governance & Global Affairs), en dr. N. Hoogervorst is universitair docent aan de Rotterdam School of Management. Dit artikel is ontleend aan