

Reflectie en actie

Een onderzoek naar moreel leeroverleg binnen Dienst Justitiële Instellingen

(DJI)

In opdracht van

Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum

door



Erasmus Centre for Behavioral Ethics:

Dr. Gijs van Houwelingen

Dr. Niek Hoogervorst

Prof.dr. Marius van Dijke

© WODC, ministerie van Veiligheid en Justitie, Den Haag. Auteursrechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of worden openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het WODC.

Inhoudsopgave	3
Samenvatting	6
1. Algemene inleiding	11
<i>a. Opdracht en doelstelling</i>	12
<i>b. Probleemstelling</i>	12
<i>c. Fasering</i>	14
<i>d. Gebruikte methodieken</i>	15
<i>e. Leeswijzer</i>	17
2. Interviews en inventarisatie bestaande trainingmethoden	19
<i>a. Bevindingen interviews</i>	19
<i>b. Bevindingen inventarisatie morele trainingsliteratuur</i>	21
<i>c. Conclusie</i>	23
3. Morele besluitvorming	24
<i>a. Moreel besef</i>	26
<i>b. Intuïtieve en automatische processen</i>	30
<i>c. Affect en morele oordelen</i>	33
<i>d. Stress, onzekerheid en vertrouwen</i>	35
<i>e. Morele identiteit</i>	38
<i>f. Conclusie</i>	40
4. Moreel leervermogen	42

a.	<i>Morele discussie en moreel beraad</i>	42
b.	<i>Intuïtie: bewustwording en oefening</i>	45
c.	<i>Emotie regulatie</i>	48
d.	<i>Stressreductie</i>	51
e.	<i>Elektronische ondersteuning</i>	53
5.	Organisatie-gerelateerde randvoorwaarden	54
a.	<i>Algemeen</i>	54
i.	Steun van hogerhand	54
ii.	Coördinatie en tijd	55
b.	<i>Gerelateerd aan moraliteit in de organisatie</i>	55
i.	Ethisch leiderschap	55
ii.	Ethische infrastructuur	58
6.	Voorstel pilot project	60
a.	<i>Inhoud</i>	61
i.	Stimuleren moreel besef	61
ii.	Automatische processen	63
1.	Bewustwording	63
2.	Emotie herwaardering	65
3.	Aanleren nieuwe routines	66
4.	Stressreductie	66
b.	<i>Fasering en frequentie</i>	67
1.	Kick-off meeting	67
2.	Reguliere bijeenkomsten	68

3. Elektronische ondersteuning	69
c. <i>Deelnemers en groepssamenstelling</i>	71
d. <i>Gespreksbegeleiders</i>	73
e. <i>Evaluatie en meting</i>	76
7. Conclusie	80
Dankwoord	83
Referenties	84
Bijlagen	104
Bijlage 1: Protocol semi-gestructureerde interviews DJI	104
Bijlage 2: Verslag interviews	106
Bijlage 3: Zoekprofiel inventarisatie morele educatie studies	109
Bijlage 4: Codeer schema	112
Bijlage 5: Moreel beraad	118
Bijlage 6: Meetinstrument Ethisch leiderschap	121
Bijlage 7: Meetinstrumenten Ethische infrastructuur	123
Bijlage 8: competenties gespreksleiders moreel beraad (VUmc)	130
Bijlage 9: begeleidingscommissie	132

Samenvatting

Voor u ligt het eindverslag van een onderzoek uitgevoerd door het Erasmus Centre of Behavioural Ethics (ECBE, onderdeel van de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit) naar het implementeren van moreel leeroverleg binnen de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). Dit onderzoek werd uitgevoerd in opdracht van het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC) van het Ministerie van Veiligheid en Justitie vanaf oktober 2014 tot en met maart 2015. Namens ECBE werd het onderzoek uitgevoerd door dr. Gijs van Houwelingen (projectleider), dr. Niek Hoogervorst en prof. dr. Marius van Dijke. Wij maakten hierbij gebruik van een mix van empirisch onderzoek (semi-gestructureerde interviews met medewerkers van DJI) en literatuurstudie.

De belangrijkste uitkomst van het onderzoek is een voorstel voor een pilot project met moreel leeroverleg (te vinden in hoofdstuk 5). Concreet raden wij aan om in het moreel leeroverleg twee belangrijke morele ‘valkuilen’ aan te pakken: een gebrek aan moreel besef en een overmatige invloed van automatische processen als emoties en intuïties. Moreel besef is het vermogen morele aspecten te herkennen en daar naar te handelen. Er zijn verschillende processen die het moreel besef kunnen ondermijnen. Een goed voorbeeld is ‘ethical fading’: het fenomeen dat ethische aspecten uit het zicht verdwijnen als we maar vaak genoeg ergens aan blootgesteld worden of vaak genoeg een bepaalde handeling uitvoeren. Een tweede valkuil is te oordelen of te handelen naar intuïties (eenvoudige beslisregels) of emoties zonder zich af te vragen of het wel de juiste manier van handelen is. Dergelijke processen spelen vaak een veel grotere rol dan mensen beseffen; veel mensen denken dat hun morele oordelen worden aangedreven door moreel redeneren en dat emoties zo goed als geen rol spelen of zouden moeten spelen. Moreel redeneren wordt echter vaker ingezet om een oordeel te rechtvaardigen, dan om het te vormen. Met andere woorden: morele oordelen worden vaak *aangedreven* door intuïties en

emoties, morele redenen worden alleen ingezet om die oordelen post-hoc te *verklaren* aan anderen.

Het pilot project dat wij voorstellen in dit rapport is erop gericht mensen te helpen beide valkuilen te omzeilen. Het project is enerzijds gericht op het stimuleren van het morele besef en anderzijds op het aanleren van technieken om met de invloed van automatische processen om te gaan. Het morele besef kan gestimuleerd worden door middel van moreel beraad. Moreel beraad is een vorm van een moreel gesprek waarin op een gestructureerde wijze de morele aspecten van een praktische casus onder het voetlicht worden gebracht. Moreel beraad stimuleert het morele besef omdat het helpt kwesties in een moreel perspectief (of een ‘moreel frame’) te plaatsen en omdat het sociale consensus over wat wel en niet geboden is in een situatie stimuleert.

Het is belangrijk dat mensen de invloed van automatische processen (intuïties en emoties) leren controleren, maar niet onderdrukken. Emoties en intuïties leveren vaak belangrijke informatie en zijn sneller dan bewuste processen (en dus van groot belang in situaties waarin snel gehandeld moet worden). Een aantal factoren draagt bij aan het beter leren hanteren van automatische input in het morele oordeelsvormingsproces. Ten eerste is stressreductie van groot belang. Onderzoek toont aan dat mensen onder stress eerder geneigd zijn op automatische processen te vertrouwen. Werk bij DJI wordt over het algemeen als stressvol ervaren. Dat ligt vooral aan de populatie waarmee gewerkt moet worden – gedetineerden gedragen zich niet altijd even correct of voorspelbaar. Wij stellen daarom voor oefeningen voor het reduceren van stress op te nemen in het pilot project. Een tweede belangrijke bron van stress is een gebrek aan vertrouwen binnen de organisatie. Mensen voelen meer stress als ze het gevoel hebben dat anderen binnen de organisatie niet te vertrouwen zijn. Een deel van de werkstress van medewerkers bij DJI wordt dan ook veroorzaakt door het feit dat gedetineerden soms moeilijk te vertrouwen zijn. Uit

onderzoek blijkt dat vertrouwen in bepaalde actoren, bijvoorbeeld in leidinggevend en collega's, een buffer kan vormen tegen de effecten van een gebrek aan vertrouwen in andere groeperingen (in dit geval: gedetineerden). Het is daarom van belang dat het pilot project plaats zal vinden binnen een sterk vertrouwensklimaat.

Zelfs als stress niet hoog is, hebben mensen soms de neiging zich te laten meeslepen door hun eigen emoties. Mensen kunnen bijvoorbeeld een sterk gevoel van afschuw of walging ervaren ten opzichte van een persoon die zichzelf niet goed verzorgt. Het is aangetoond dat een dergelijk gevoel morele afkeuring substantieel en significant sterker maakt. Met andere woorden: mensen zijn eerder, sneller en sterker geneigd gedrag van een persoon die walging oproept af te keuren dan soortgelijk gedrag van een persoon die dat niet doet. Voor medewerkers van DJI is het echter van belang iedereen op dezelfde manier te behandelen: gelijke monniken, gelijke kappen.

Een goede manier om met de invloed van emoties om te gaan is door emotie herwaardering te betrachten: emotie herwaardering (*emotion reappraisal*) helpt mensen emoties in het juist perspectief te plaatsen, zodat ze er minder snel door overweldigd raken. Een voorbeeld is standaard een derde persoon perspectief aan te nemen in emotionele situaties – bijvoorbeeld van een bewonderd rolmodel (“wat zou X doen?”). Deze aanpak vermindert de intensiteit van de emotie, maar onderdrukt deze niet. Dat laatste is ook van belang omdat het onderdrukken van emoties tot schadelijke gevolgen voor de geestelijke gezondheid leidt, zo is aangetoond.

Iets soortgelijks kan gezegd worden over de invloed van intuïties: deze invloed is niet noodzakelijkerwijs schadelijk, mits intuïties ons de juiste kant op sturen. Intuïtie is een vrij brede term waarmee in feite een aantal verschillende automatische en onbewuste processen wordt aangeduid. Wat deze processen met elkaar gemeen hebben dat ze alle gebaseerd zijn op hele simpele beslisregels die we zonder na te denken automatisch

toepassen (“als dit, dan dat”), meestal omdat we dat gewend zijn. Een voorbeeld van een morele intuïtie die veel mensen hebben is dat incest moreel laakbaar is. Zelfs als de meest genoemde redenen voor dit verbod niet opgaan (er is geen kans op zwangerschap of psychologische schade, bijvoorbeeld) zullen veel mensen incestueuze relaties veroordelen. Een manier om met de invloed van intuïties om te gaan is dus door onze intuïties tegen het licht te houden en zo nodig door veel training en herhaling te verbeteren. Dit wordt ook wel het opbouwen van morele expertise genoemd. Binnen het project dat wij voorstellen wordt morele expertise opgebouwd door het formuleren van zogenoemde ‘fast and frugal decision trees’: simpele beslisbomen die mensen helpen snel beslissingen te nemen en die makkelijk aan te leren zijn. Dergelijke beslisbomen worden al veel toegepast in de zorg.

Het pilot project is erop gericht om medewerkers te ondersteunen en te stimuleren de valkuilen (gebrek aan moreel besef, te grote invloed emoties en intuïties) te vermijden. Het project maakt daarom gebruik van een mengeling van informatie- en kennisverstrekking (bijvoorbeeld over de invloed van automatische processen), moreel beraad (gericht op het stimuleren van het moreel bewustzijn) en oefeningen (die helpen mensen om te gaan met de invloed van automatische processen). Wij stellen voor om het project in twee fasen te evalueren: een exploratieve en een confirmatieve fase. In de exploratieve fase wordt een proces- en uitkomstevaluatie uitgevoerd en het project geoptimaliseerd in samenspraak met de deelnemers. Ervan uitgaande dat de uitkomst van deze proces- en uitkomstevaluatie positief is, kan een een confirmatieve fase worden gestart. Deze is gericht op de kwantificatie van de effecten van het project. Wij stellen voor hier een *clustered step wedge design* voor te gebruiken. Dat komt er op neer dat de interventie met twee controlegroepen vergeleken wordt: een groep die niet deelneemt aan de interventie en een groep die deelneemt aan meer traditionele ‘intervisie’ bijeenkomsten. Dit helpt om de effectiviteit van de interventie te kunnen vaststellen. Op een later moment

beginnen beide controlegroepen wel aan het moreel leeroverleg (uit ethische overwegingen).

1. Algemene inleiding

Wat is een moreel besluit? Hoe worden morele oordelen gevormd? En hoe verhouden morele oordelen zich tot moreel handelen? Valt moraliteit te beïnvloeden of te trainen? Dit zijn vragen die filosofen en wetenschappers letterlijk duizenden jaren hebben bezig gehouden (MacIntyre, 2003; Haidt, 2007). In de penitiaire context zijn dergelijke vragen echter nog net wat pregnanter: besluiten en oordelen van gevangenismedewerkers hebben vaak belangrijke morele aspecten en hebben soms grote consequenties voor betrokkenen (Kommer, 1994). De capaciteit tot weloverwogen morele oordeelsvorming is echter niet vanzelfsprekend. Verschillende wetenschappelijk studies tonen bijvoorbeeld aan dat irrelevante details mensen kunnen aanzetten tot radicaal verschillende besluiten en oordelen (Knobe, 2003; Young, & Saxe, 2009). Het mag dan ook geen verassing heten dat Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) op zoek is naar methoden om de morele besluitvaardigheden van de medewerkers te ondersteunen en te verbeteren.

Hierbij komt nog dat de wetenschappelijke inzichten over morele besluitvorming gedurende de afgelopen twee decennia een radicale verandering hebben doorgemaakt. Voorheen werd min of meer algemeen aangenomen dat morele oordeelsvorming een beredeneerd proces is dat hoogstens zo nu dan kan ontsporen als gevolg van de invloed van emoties en andere irrationele invloeden (Pizarro, & Bloom, 2003; Kohlberg, 1969). Tegenwoordig is de consensus dat emoties en intuïties – eenvoudige onbewust toegepaste beslisregels – een cruciale rol spelen in de morele oordeelsvorming (Haidt, 2007). Deze nieuwe inzichten hebben tot nog toe nog maar mondjesmaat hun weg gevonden naar de literatuur over professionele ontwikkeling en voor zover te overzien valt nog minder naar de praktijk in organisaties. De vraag van DJI naar optimale morele leermethoden en de implementatie daarvan biedt de kans om de nieuwe inzichten in de morele organisatiepsychologie en gedragsethiek te vertalen naar de dagelijkse organisatie praktijk.

Dit maakt deze vraag dus zowel vanuit wetenschappelijk als vanuit praktisch oogpunt uitdagend en fascinerend.

Het Wetenschappelijk Onderzoek en Documentatie Centrum (WODC) van het Ministerie van Veiligheid en Justitie heeft het Erasmus Centre of Behavioural Ethics, in de personen van Dr. Gijs van Houwelingen, Dr. Niek Hoogervorst en Prof. dr. Marius van Dijke, gevraagd een verkennend onderzoek te doen naar de invulling en implementatie van moreel leeroverleg binnen DJI. Het onderhavige rapport is een uitkomst van dit onderzoek. In dit rapport doen wij verslag van onze bevindingen en doen we aanbevelingen voor de succesvolle implementatie van een pilot project naar moreel leeroverleg binnen één of meerdere instellingen onder beheer van DJI. Het onderzoek is uitgevoerd tussen oktober 2014 en maart 2015.

a. Opdracht en doelstelling

De doelstelling van de opdracht was drieledig:

- a) De inventarisatie van de inhoud, doel en effectiviteit van bestaande morele trainingsprogramma's.
- b) De inventarisatie van organisatie-gerelateerde randvoorwaarden voor een effectieve implementatie van morele trainingsprogramma's.
- c) Een voorstel voor een pilot project met een effectieve methode.

b. Probleemstelling

- Fase 1: Wij hebben de opdracht vertaald naar een breed onderzoek dat in eerste instantie betrekking had op een zo breed mogelijke beschrijving en evaluatie van beschikbare morele trainingsprogramma's en de wetenschappelijke literatuur op dat

gebied. Uit een eerste inventarisatie bleek echter dat alle beschikbare morele trainingsprogramma's ofwel gebaseerd waren op verouderde inzichten, niet van toepassing waren in de context van DJI en/of de effectiviteit niet wetenschappelijk vastgesteld kon worden (zie Hoofdstuk 2, sectie b, voor meer informatie).

- Fase 2: Wij hebben toen in overleg met de begeleidingscommissie de probleemstelling verlegd naar een onderzoek naar de psychologische en organisatiegerelateerde *processen* die een rol spelen bij morele oordeelsvorming en hun toepasselijkheid binnen de context van DJI. We hebben speciaal gelet op de mate waarop dergelijke processen (bijvoorbeeld moreel besef, stress, en emotionele invloeden, zie Hoofdstuk 3 en verder) volgens de literatuur te beïnvloeden zijn door morele leervormen, zoals moreel leeroverleg. Ook hebben we verder gekeken dan alleen de wetenschappelijke literatuur: We hebben ook de 'grijze literatuur' (literatuur voortkomend uit contractonderzoek), zoals onder andere beschikbaar op de website van WODC, bestudeerd voor een betere achtergrondkennis van de justitiële context. Om de context waarin het morele trainingsprogramma effectief moet kunnen zijn te begrijpen hebben we vijf semi-gestructureerde interviews afgenomen onder medewerkers van DJI. Een samenvatting van de bevindingen van deze interviews is bijgevoegd bij dit rapport (zie Bijlage 2), evenals een interviewprotocol (zie Bijlage 1). Tevens is een weerslag van onze analyse van de interviewdata te vinden in hoofdstuk 2, sectie a.

Hiernaast hebben wij een inventarisatie gemaakt van de organisatiegerelateerde randvoorwaarden voor een succesvolle implementatie van moreel leeroverleg binnen DJI. Deze randvoorwaarden hebben we onderverdeeld in twee categorieën: algemene randvoorwaarden en morele randvoorwaarden. Algemene randvoorwaarden hebben betrekking op de succesfactoren voor de implementatie van interventies in het algemeen (bijvoorbeeld medewerkers inspraak geven over de

vorm en inhoud van het trainingsprogramma). Morele randvoorwaarden hebben betrekking op morele interventies in het bijzonder (ethisch leiderschap en de bredere ethische infrastructuur). De resultaten van dit deel van het onderzoek zijn te vinden in Hoofdstuk 5.

- Fase 3: Gebaseerd op onze bevindingen hebben wij een voorstel geformuleerd voor een pilot project bedoeld om de morele oordeelsvorming en het morele handelen bij het personeel van DJI te stimuleren. Dit voorstel is te vinden in Hoofdstuk 5. Hierbij hebben wij gelet op twee factoren: relevantie en haalbaarheid voor DJI en meetbaarheid van de resultaten. Meer in specifieke zin hebben we een programma samengesteld met technieken die ingrijpen op belangrijke processen in de morele oordeelsvorming. Wij leggen hierbij de nadruk op processen die binnen de context van DJI waarschijnlijk een grote rol spelen, zoals moreel besef en stress. Daarnaast doen we een aantal voorstellen met betrekking tot de manier waarop de effectiviteit van dit programma het beste in kaart te brengen is op een wetenschappelijk verantwoordelijke wijze.

c. Fasering

- 1) De inventarisatie van beschikbare morele trainingsmethoden (fase 1) heeft plaatsgevonden tussen 15 oktober en 15 december 2014.
- 2) Het onderzoek naar psychologische processen die een rol spelen in de morele oordeelsvorming en de relevantie daarvan voor de context van DJI heeft plaatsgevonden tussen 15 december 2014 en 20 januari 2015.
- 3) Het opstellen van een advies voor een programma om de morele oordeelsvorming en het morele handelen te stimuleren onder medewerkers van DJI heeft plaatsgevonden tussen 20 januari en 15 maart 2015.

- 4) De afronding en het opstellen van het eindrapport heeft plaatsgevonden tussen 20 januari en 15 maart 2015.
- 5) Wij hebben interviews afgenomen met medewerkers van DJI in november 2014 (3 interviews) en februari 2015 (2 interviews).

d. Gebruikte methodieken

Al naar gelang de specifieke probleemstelling hebben we gebruik gemaakt van verschillende methodieken. Dit onderzoek kan daarom gekwalificeerd worden als een onderzoek dat gebruik maakt van een ‘mixed methods aanpak’ (Tashakkori, & Teddlie, 2010).

- Voor wat betreft de *inventarisatie van wetenschappelijke literatuur* hebben we gebruik gemaakt van twee verschillende methoden:
 - o Zoekopdrachten in gevestigde wetenschappelijke zoekmachines (Google Scholar, Web of Knowledge). Zoektermen die we gebruikt hebben zijn te vinden in Bijlage 3 en 4 van dit rapport.
 - o ‘Snowballing’: door het bestuderen van de referentielijsten van de al door ons gevonden artikelen hebben we andere relevante studies geïdentificeerd. Hierbij hebben wij dezelfde criteria gebruikt als die vermeld staan in Bijlage 3 en 4.

Voor beide methodieken geldt dat we het zoeken hebben gestaakt op het moment dat wij een zogenoemd ‘verzadigingspunt’ bereikten (Mertens, 1998). Een verzadigingspunt definiëren wij als het moment dat we geen nieuwe studies meer konden vinden, zowel via het gebruik van zoekmachines, als via snowballing. Pas als het verzadigingspunt bereikt was, gingen we over tot evaluatie.

- Voor wat betreft de *evaluatie* van de gevonden wetenschappelijke literatuur hebben we de gebruikelijke wetenschappelijke standaarden gehanteerd (zie bijvoorbeeld De Vause, 2001). Volgens deze standaarden levert het gerandomiseerd gecontroleerd experimenteel onderzoek (*randomized control trial*), vanwege de superieure kwaliteiten wat betreft het aantonen van causaliteit en het uitsluiten van andere variabelen (*confounds*), het sterkste bewijs voor de aanwezigheid van een effect. Studies die van gerandomiseerde gecontroleerde methoden gebruik hebben gemaakt zijn door ons dus als beste gekwalificeerd. Wij hebben ons vooral op dergelijke studies gebaseerd om tot een onderbouwd advies te komen. Andere onderzoeksontwerpen (van sterk naar zwak bewijs: quasi-experimenteel, cross-sectioneel, kwalitatief, beschrijvend) zijn door ons als minder sterk beoordeeld. Hierbij dient opgemerkt te worden dat we te allen tijde de relevantie voor de context van DJI in de gaten hebben gehouden. Het door ons gebruikte beoordelingsschema is bijgevoegd als Bijlage 4 bij dit rapport. Een weerslag van onze inventarisatie van de morele trainingsliteratuur is te vinden in hoofdstuk 3. Een weerslag van onze inventarisatie van de moreel psychologische literatuur is te vinden in hoofdstuk 4 en 5.
- Interviews hebben wij op een semi-gestructureerde wijze afgenomen. Een semi-gestructureerd interview houdt het midden tussen een open interview (waarin geen vooraf vastgestelde vragen gebruikt worden) en een gestructureerd interview (waarin niet van de vragenlijst afgeweken wordt; King, 2004). Meer specifiek hebben wij eerst een interviewprotocol opgesteld (zie bijlage 1). Dit protocol hebben wij gehanteerd in alle door ons gevoerde interviews. Alle gesprekspartners kregen dus precies dezelfde vragen voorgelegd. Op deze manier wordt de vergelijkbaarheid vergroot en de kans op ‘confirmation bias’ (vragen naar de bekende weg) verkleind. Als een antwoord op een specifieke vraag niet voldoende informatie opleverde, stelden we nog één of meerdere vervolgvragen (“kunt u dat

toelichten?”, “kunt u iets specifieker zijn?” etc.; Potter, & Hepburn, 2004). Getracht werd echter zo dicht mogelijk bij het protocol te blijven, zoals aangeraden wordt (Hopf, 2004).

In de analyse van de interviews zijn wij op zoek gegaan naar convergentie (Flick, 2004): de zaken die door meerdere geïnterviewden genoemd werden waren in dit geval voor ons interessanter dan de verschillen (King, 2004). De reden hiervoor is dat wij op zoek waren naar inzicht in de organisatie van DJI, en vooral inzicht in het nut en de noodzaak van moreel leeroverleg binnen DJI. Perspectieven van medewerkers op één organisatie kunnen verschillen, maar waar indrukken convergeren is de kans groter dat een betrouwbaar beeld van een organisatie wordt aangetroffen (Flick, 2004). Een weerslag van de bevindingen is te vinden in hoofdstuk 2.

e. Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit drie delen. In Hoofdstuk 2, sectie b (*Bevindingen inventarisatie morele trainingsliteratuur*), Hoofdstuk 3 (*morele besluitvorming*) en Hoofdstuk 5 (*Organisatie-gerelateerde randvoorwaarden*) doen wij verslag van de bevindingen uit onze inventarisatie van de wetenschappelijke literatuur. Deze hoofdstukken zijn gebaseerd op een grondige lezing van de relevante artikelen en een rigoureu selectieproces. In beide hoofdstukken houden we ook scherp in de gaten of de wetenschappelijke bevindingen relevant zijn voor DJI. Hoofdstuk 2, sectie a (*Bevindingen interviews*) is een verslag van de resultaten van onze interviews (zie ook bijlage 2). We leggen daar ook verantwoording af wat betreft de gebruikte analysemethodiek. Hoofdstuk 4 (*Moreel leervermogen*) heeft een iets andere opzet: in dit hoofdstuk bespreken we in hoeverre de psychologische processen geïdentificeerd in Hoofdstuk 3 te beïnvloeden zijn door training. Dit hoofdstuk kan dus gelezen worden als

de wetenschappelijke onderbouwing van de aanbevelingen die we geven in vervolghoofdstukken. Hoofdstuk 6 en 7 zijn vervolgens praktischer. In Hoofdstuk 6 (*Pilot project*) doen wij een voorstel voor een pilot project dat aan de hoogste wetenschappelijke standaarden voldoet en relevant is voor DJI. In Hoofdstuk 7 (*Conclusie*) trekken we een aantal belangrijke conclusies en doen nog een aantal andere aanbevelingen met betrekking tot mogelijk vervolgonderzoek.

Wie vooral geïnteresseerd is in onze aanpak en onze bevindingen kan het beste de samenvatting hierboven raadplegen, en eventueel Hoofdstuk 6. Wie vooral geïnteresseerd is in de wetenschappelijke onderbouwing van onze aanbevelingen raden wij aan eerst Hoofdstuk 4 te raadplegen, en eventueel – waar relevant – Hoofdstuk 2, 3 en 5. Wie vooral geïnteresseerd is in een beter begrip van moreel oordeelsvermogen binnen DJI, leze Hoofdstuk 2 en eventueel 3. Succesfactoren voor de implementatie van het voorgestelde pilot project staan vermeld in Hoofdstuk 4.

2. Interviews en inventarisatie bestaande trainingsmethoden

In dit hoofdstuk richten we de aandacht op de bevindingen uit de door ons gevoerde gesprekken met medewerkers van DJI (zie ook bijlage 2) en een eerste inventarisatie naar bestaande morele trainingsmethoden (zie ook bijlage 3 en 4). Deze twee onderwerpen hebben wellicht ogenschijnlijk weinig met elkaar te maken. Op basis van zowel de gevoerde interviews, als de bevindingen voortkomende uit de inventarisatie van bestaande morele trainingsmethoden hebben de onderzoekers echter – in overleg met de begeleidingscommissie – besloten om een nieuwe vorm van moreel leeroverleg te ontwerpen (zie bijlage 5). Zowel de bevindingen vanuit de interviews als de resultaten van de inventarisatie van de morele trainingsliteratuur, bieden daarom een mooie achtergrond voor het voorgestelde pilot project (zie hoofdstuk 6).

a. Bevindingen interviews

In totaal hebben wij vijf interviews afgenomen met medewerkers uit verscheidende lagen en afdelingen van DJI. Zowel in de afname van deze interviews als in de analyse van de data die deze interviews hebben opgeleverd hebben we gebruik gemaakt van de relevante richtlijnen voor kwalitatieve onderzoeksmethoden (zie bijvoorbeeld King, 2004; Potter, & Hepburn, 2005; Schmidt, 2004). Voor de interviews hebben wij gebruik gemaakt van een interviewprotocol (zie bijlage 1). Dit interview protocol is zo strikt mogelijk gehanteerd in de gesprekken. Waar nodig vroegen we echter om extra uitleg of specificatie, volgens de regels voor het semi-gestructureerde interview (Hopf, 2004).

In de analyse van de interviewdata zijn wij op zoek gegaan naar convergentie (Schmidt, 2004). Daarvoor hebben we de onderwerpen die aan de orde kwamen in de interviews gecategoriseerd; categorieën die bij meerdere gesprekspartners ter sprake

kwamen kregen daarbij een zwaarder gewicht dan categorieën die maar bij één of enkele gesprekspartners aan de orde kwamen. Uit de categorieën die meerdere malen genoemd werden, hebben wij vervolgens een aantal belangrijke thema's inductief gedestilleerd (zie Schmidt, 2004 voor een gedetailleerde beschrijving van deze methode).

Een specifiek overzicht van onze bevindingen is te vinden in bijlage 2. Hier besteden wij kort aandacht aan zaken die van direct belang zijn voor de rest van dit rapport.

- *Incident gestuurde organisatie*: DJI wordt gekwalificeerd als een 'incident gestuurde organisatie'. Er wordt, zo meldden de gesprekspartners, eerder gezocht naar de eerst beschikbare oplossing, dan naar de beste oplossing. Verschillende gesprekspartners vermoedden dat dit met de doelgroep te maken heeft: in de omgang met gedetineerden is vaak weinig tijd om te zoeken naar de meest optimale oplossing.
- *Stress en werkdruk*: iedere gesprekspartner geeft aan dat stress en werkdruk een probleem zijn. Vooral onder PIWers (Penitair Inrichting Werkers) wordt de werkdruk als zeer hoog ervaren. Vrijwel alle gesprekspartners geven dus aan dat er grote behoefte is aan stress vermindering en ruimte en tijd voor reflectie.
- *Routines*: veel PIWers – en eigenlijk alle medewerkers van DJI – werken al vele jaren bij DJI. Dit staat innovatie soms in de weg; mensen werken routineus maar denken soms niet meer goed na over het hoe en waarom van het handelen. Daarbij komt nog dat de organisatie vrij hiërarchisch is en er veel formele regels zijn. Dit staat het eigen initiatief soms in de weg.
- *Vertrouwen en elkaar aanspreken*: het vertrouwen binnen teams is over het algemeen zeer hoog. Mensen werken al jaren samen en weten wat ze aan elkaar hebben. Een nadeel hiervan is dat mensen soms niet snel geneigd zijn een collega aan te spreken

op misdragingen. De angst is dan dat deze collega, en daarmee het hele team, zich tegen iemand keert. Daarbij komt dat het vertrouwen in de leidinggevendenden en de organisatie soms lager lijkt.

Dit zijn volgens ons de belangrijkste thematieken die uit de interviews naar voren komen. Wij hebben bestaande morele trainingsmethoden bestudeerd om te zien in hoeverre deze geschikt zijn voor deze context.

b. Bevindingen inventarisatie

Doel van deze eerste fase van het onderzoek was de inventarisatie van bestaande literatuur betreffende morele leermethoden. Meer specifiek zijn wij op zoek gegaan naar literatuur betreffende specifieke methodieken en, liefst kwantitatieve, effectiviteitsmetingen van die methodieken. Met andere woorden: studies naar morele training in het algemeen (waar de gevolgde methode dus niet nader gespecificeerd is) en studies die op kwalitatieve data berusten werden in principe uitgesloten. Gezien het geringe aantal studies dat aan de hoogste kwaliteitscriteria voldeed hebben wij er echter voor gekozen dergelijke studies, mits relevant, wel op te nemen in de inventarisatie.

Identificatie van relevante studies gebeurde door middel van twee verschillende methoden:

- Zoekopdrachten door middel van de wetenschappelijke online zoekmachines Google Scholar en Web of Knowledge. De gebruikte zoektermen zijn te vinden in bijlage 3.
- ‘Snowballing’: door middel van referenties die werden vermeld in de al door ons gevonden studies hebben we andere relevante studies geïdentificeerd. Hierbij hebben wij dezelfde criteria gebruikt als die vermeld staan in het ‘Zoekprofiel’.

De gevonden studies hebben we vervolgens beschreven en geclassificeerd aan de hand van het door ons opgestelde 'Codeerschema' (zie bijlage 3). Zie voor meer informatie over de gevolgde methodieken ook Hoofdstuk 1, sectie d (*gebruikte methodieken*).

In totaal hebben we 49 studies geïdentificeerd met enige relevantie voor het onderwerp van het onderzoek. Zoals eerder vermeld hebben wij daarvoor de criteria minder strikt moeten toepassen dan we eerst van plan waren. Kwantitatieve effectiviteitstudies naar specifieke methoden bleken vrijwel niet te vinden. We hebben er daarom voor gekozen om de inclusiecriteria breder toe te passen: ook studies die een specifieke methode beschrijven of onderzoeken, ofwel de effectiviteit van morele training in het algemeen onderzoeken hebben we meegenomen. Onze bevindingen zijn als volgt:

- Er zijn nauwelijks tot geen kwantitatieve effectiviteitstudies naar morele leermethodes. De beschikbare studies zijn laag van kwaliteit (beperkte steekproefgrootte, gebruik van niet gevalideerde maten, geen 'random sampling' etc.).
- Veel studies baseren zich op verouderde theorieën. Zo richt het merendeel zich bijvoorbeeld op het verbeteren van het morele redeneervermogen – de capaciteit morele oordelen rationeel te verantwoorden; effecten op gedrag worden weinig bekeken. Gezien de geringe samenhang tussen redeneren en gedrag is dit een probleem (zie hoofdstuk 3 voor meer informatie hieromtrent).
- Een groot deel van de studies richt zich op een specifieke populatie zoals accountants, medisch personeel of verkoopmedewerkers. De relevantie van de gevonden resultaten voor medewerkers van DJI kan daarom betwijfeld worden.
- Er zijn beschrijvingen en handleidingen vrij beschikbaar voor bepaalde leermethodes. De effectiviteit van deze methodes is echter over het algemeen niet goed in te schatten; de beschreven methodes zijn meestal niet getest en de weinige

effectstudies die er zijn beschrijven de gebruikte methode meestal niet of onvoldoende.

c. Conclusie

Onder meer op basis van de bevindingen vanuit de interviews lijken geen van de beschikbare morele trainingsmethoden te voldoen aan de behoeften van DJI en haar medewerkers. De belangrijkste reden hiervoor is dat veel trainingsmethodieken gebaseerd zijn op verouderde theorieën en zich richten op het verbeteren van moreel redeneren. Dit pas niet goed binnen de context van DJI, aangezien daar (zo blijkt uit onze analyse van de kwalitatieve data) werkdruk en routines een belangrijke rol spelen in moreel oordeelsvermogen en moreel gedrag. Daarnaast blijkt uit de wetenschappelijke literatuur (zie ook Hoofdstuk 3) dat automatische processen, zoals intuïties en emoties, een grotere rol spelen in morele oordeelsvorming dan moreel redeneren. Tevens blijken veel bestaande morele trainingstechnieken gericht te zijn op, of getest onder, specifieke populaties – zoals studenten, of autoverkopers. PIWers, zo geven onze gesprekspartners aan, verschillen op een aantal belangrijke punten van deze populaties. Het is dus onduidelijk in hoeverre dergelijke trainingsmethoden werkzaam zouden zijn binnen DJI.

In de volgende hoofdstukken gaan we daarom allereerst verder in op het morele oordeelsvormingsproces volgens de huidige stand van de wetenschap. We besteden daarbij in het bijzonder aandacht aan processen die voor de DJI-context van belang zijn, zoals de rol van stress en vertrouwen. Ook bespreken we hoe dergelijke processen te beïnvloeden zijn door training en stellen we een vorm van moreel leeroverleg voor, speciaal toegesneden op de context van DJI.

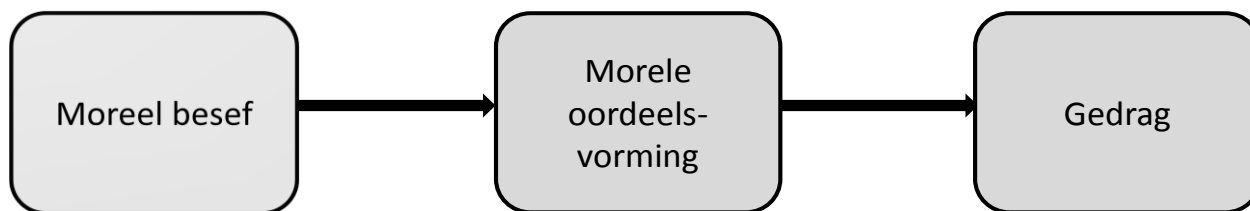
3. Morele oordeelsvorming

Morele oordeelsvorming is het proces dat leidt van confrontatie met bepaalde handelingen of bepaalde moreel lastige situaties (morele dilemma's) tot de evaluatie daarvan (Monin, Pizarro, & Beer, 2007). Moraliteit is een notoir moeilijk te definiëren begrip (Lewis, 1985). De meeste experts zijn het erover eens dat het tenminste te maken heeft met de normen die over het algemeen gelden voor het sociale verkeer binnen de samenleving maar ook binnen kleinere sociale groeperingen (zoals organisaties; Abend, 2013; Ellemers, & Van den Bos, 2012). Morele normen hebben vaak, zo niet altijd, te maken met het mogelijk maken en reguleren van het sociale verkeer (Haidt, & Kesibir, 2010; Rai, & Fiske, 2011). Morele normen zoals 'niet liegen', 'niet stelen', 'elkaar met respect behandelen' maken samenleven mogelijk en gaan egoïstisch gedrag tegen. Morele oordeelsvorming is niet hetzelfde als moreel *gedrag*. Hoewel mensen er naar streven hun gedrag in overeenstemming te laten zijn met hun morele oordelen (of in sommige gevallen hun morele oordelen vormen of aanpassen zodanig dat die in overeenstemming zijn met hun gedrag; Lee, & Schwarz, 2010), handelen mensen vaak niet helemaal in lijn met hun eigen oordelen (Batson, Thompson, Seufferling, Whitney, & Strongman, 1999). Morele gedragsverandering heeft dus meer voeten in aarde dan alleen het beïnvloeden van morele oordelen, het is ook van belang dat mensen in staat worden gesteld te handelen naar hun oordelen (Zhang, Gino, & Bazerman, 2014).

Veel mensen hebben de indruk dat hun morele oordelen gestuurd worden door bewuste morele overwegingen (Haidt, & Björklund, 2008). Deze wat naïeve assumptie dreef ook veel vroeg onderzoek in de morele psychologie (zie bv. Kohlberg, 1981; Jones, & Ryan, 1997). Er is de afgelopen twintig jaar echter een schat aan bewijs verzameld dat aantoont dat de zaken anders liggen. Morele oordelen blijken voor een belangrijk deel gedreven te worden door onbewuste, automatische processen. Deze automatische

processen lijken van tweeërlei aard te zijn: aan de ene kant gaat het om kortdurende intuïtieve (automatische, emotie-geladen) reacties (Haidt, 2007) en aan de andere kant om meer stabiele systemen zoals iemands identiteit of karakter (Reynolds, & Ceranic, 2007). Met andere woorden: wanneer we iets immoreels, of potentieel immoreels, tegenkomen dan ‘voelen’ we vaak dat dat zo is. Gevraagd waarom we dat vinden, zijn de meeste mensen erg bedreven in het vinden van redenen, maar die redeneringen sturen de oordeelsvorming meestal niet aan. Bewuste morele overwegingen spelen vaak een rol als ‘post-hoc rationalisaties’ van al gemaakte oordelen (Haidt, 2001; 2002). Wat we immoreel vinden wordt in plaats daarvan vaak bepaald door onze emoties, identiteit, groepslidmaatschap en/of karakter.

De meeste moderne wetenschappelijk modellen die verklaren hoe mensen tot morele oordeelsvorming komen, en als gevolg daarvan eventueel (im)moreel gedrag laten zien, stellen bepaalde specifieke fasen voor. In de eerste fase wordt een bepaalde mate van moreel besef gevormd. In de volgende fase komt men tot een moreel oordeel. Dit kan in de laatste fase dan uitmonden in gedrag. Moreel besef, het komen tot een moreel oordeel en het vertonen van gedrag kunnen alle in bepaalde mate het gevolg zijn van bewuste, deliberatieve processen, maar ook van onbewuste, automatische, en eventueel emotionele processen (bijvoorbeeld Haidt, 2001; Pizarro & Bloom, 2003; Reynolds, 2006; Sonenshein, 2007; Tenbrunsel & Messick, 1999; Turiel, 2006). In al deze modellen wordt ook gesteld dat deze verschillende fasen beïnvloed worden door de sociale en niet-sociale context waarin organisatieleden opereren (Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008; Treviño, Den Nieuwenboer, & Kish-Gephart, 2014). Figuur 1 vormt een grafische samenvatting van deze wetenschappelijke modellen van morele oordeelsvorming.



Figuur 1: het morele oordeelsvormingsproces

Onderzoek laat zien dat onder omstandigheden van stress en onzekerheid mensen sneller geneigd te zijn om zich te baseren op automatische reacties, zoals bepaalde emoties (Avey, Luthans, Jensen, 2009; Starcke, & Brand, 2012). Hetzelfde geldt voor situaties waar mensen al routines voor hebben opgebouwd: bekende situaties leiden tot minder deliberatie (overwegingen) dan nieuwe situaties (Kahane, Wiech, Shackel, Farias, Savulescu, & Tracey, 2012). Onze interviews met medewerkers van DJI geven een beeld van een hiërarchische organisatie waarin medewerkers over het algemeen lang meedraaien en waar stress tot de dagelijkse realiteit behoort. Daarom denken wij dat deze nieuwe blik op moreel oordeelsvermogen specifiek relevant is voor de DJI-context. In dit hoofdstuk bespreken wij het relevante onderzoek. We volgen daarbij de stappen zoals die in het model in Figuur 1 zijn uitgewerkt. In het volgende hoofdstuk bespreken we hoe de beschreven processen te beïnvloeden zijn door morele training en leeroverleg.

a. Moreel besef

Vaak wordt aangenomen dat individuen bij het nemen van morele beslissingen beseffen dat hun beslissing een morele lading heeft. Dit morele besef ('moral awareness') wordt gezien als een noodzakelijk voorstadium van morele oordeel- en besluitvorming (Butterfield et al., 2000). Met andere woorden, zonder moreel besef zullen morele overwegingen geen rol van betekenis spelen in morele besluitvorming. Echter, ons morele besef schiet nog wel eens te kort.

Zowel individuele als situationele factoren beïnvloeden het morele besef. Zo toont onderzoek aan dat individuen die hun morele oordelen baseren op regels en principes ('formalisten') over het algemeen hoger scoren op moreel besef dan 'utilisten', wier morele oordelen juist gebaseerd zijn op de gevolgen van een actie (Reynolds, 2006). Binnen organisaties is gebleken dat het morele besef over het algemeen hoger ligt als de ethische infrastructuur sterker is (Tenbrunsel, Smith-Crowe, & Umphress, 2003; Vansandt, 2003). De ethische infrastructuur van een organisatie bestaat uit de organisatiecultuur en de formele en informele systemen gericht op het communiceren, stimuleren en handhaven van moraliteit (voor meer over de ethische infrastructuur, zie Hoofdstuk 5). Dit is omdat moreel besef wordt gestimuleerd door sociale consensus (Butterfield et al., 2000; Jones, 1991): als er geen consensus bestaat over de moraliteit van een bepaalde handeling, zijn mensen minder snel geneigd oog te hebben voor morele aspecten.

Er bestaan verschillende processen die het morele besef ondermijnen. Deze processen vinden dus plaats vóór de eerste fase in het model in Figuur 1. We bespreken twee van deze processen hieronder.

Beslisframes: De literatuur over beslisframes stelt dat individuen beslissingen categoriseren of coderen in termen van het type beslissing dat zij denken te nemen (Tenbrunsel & Messick, 2004). Wanneer een beslissing als moreel gezien wordt, dan zullen morele overwegingen een dominante rol spelen in het beslissingsproces. Beslissingen kunnen echter ook als een instrumentele- of juridische beslissing worden geïnterpreteerd. In dat geval is winstbejag dan wel naleving van wetten en regels de belangrijkste overweging. Moreel besef zal dan minimaal zijn en dus zullen morele overwegingen geen rol van betekenis spelen (Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008). Een beslisframe kan dus gezien worden als een 'mentaal filter': wanneer mensen de zaken in een moreel frame beschouwen 'zien' ze deze zaken in een moreel licht, wanneer ze een instrumenteel frame gebruiken zien ze die morele aspecten juist niet.

Een voorbeeld is het roken van tabak. Voor sommigen is dit een morele zaak (zij gebruiken dus een morele frame): het is immoreel om anderen, en wellicht zelf jezelf, bloot te stellen aan iets ongezonds als tabaksrook. Voor anderen is het gewoon een juridische zaak: zo lang het toegestaan is, mag het; of zelfs een instrumentele zaak: als je er genot aan ontleent moet je het doen.

Welk frame geactiveerd wordt, hangt sterk af van de sociale context. Onderzoek toont bijvoorbeeld aan dat de introductie van een sanctiesysteem er voor kan zorgen dat mensen meer geneigd zijn om beslissingen te benaderen op basis van instrumentele overwegingen (Tenbrunsel & Messick, 1999). Het wel of niet vertonen van moreel gedrag wordt in dit geval niet bepaald door morele overwegingen (“wat hoor ik te doen in deze situatie?”), maar door kosten-baten analyses (bijvoorbeeld “wat kost het mij om de regels na te leven?” of “wat is de pakkans?”). Een sanctiesysteem kan daarom tot meer gewenst (naleef)gedrag leiden, maar tegelijkertijd het moreel besef van medewerkers ondermijnen. Het is zelfs aangetoond dat het introduceren van een sanctiesysteem immoreel gedrag kan stimuleren, omdat mensen eerder geneigd zijn immoreel gedrag te vertonen als dat meer oplevert dan de sanctie hen kost (Mulder, Van Dijk, De Cremer, & Wilke, 2006).

Welk beslisframe geactiveerd wordt, kan ook beïnvloed worden door het taalgebruik binnen een organisatie, omdat dit een belangrijk signaal is voor medewerkers om te bepalen welk gedrag er in bepaalde situaties geaccepteerd is (Ferraro, Pfeffer & Sutton, 2005; Tenbrunsel & Messick, 1999). Wanneer er bijvoorbeeld in een organisatie veel over kostenbesparing en efficiëntie wordt gesproken, kan dit ertoe leiden dat medewerkers een instrumenteel beslisframe hanteren en beslissingen nemen op basis van kosten-baten analyses in plaats van morele overwegingen. Hier staat tegenover dat gebruik van morele termen op de werkvloer mogelijk juist de kans vergroot dat er vanuit een moreel beslisframe naar keuzes wordt gekeken (Butterfield et al., 2000; Trevino et al.,

2006). Bewijs hiervoor wordt bijvoorbeeld geleverd in experimenteel sociaal dilemmaonderzoek door Liberman, Samuels, & Ross (2004). Een sociaal dilemma is een situatie waarin het eigenbelang botst met het collectieve belang. Liberman en collega's gaven in dit onderzoek twee verder identieke sociale dilemma's een sociaal georiënteerde naam ("Gemeenschapsspel") of een meer zakelijk georiënteerde naam ("Wall Street spel"). Deze simpele naamsverandering was genoeg om het beslisframe en het gedrag van de deelnemers te beïnvloeden: deelnemers aan het "Wall Street spel" maakten meer individualistische en minder sociale keuzes dan deelnemers aan het "Gemeenschapsspel."

Ethical fading: Het proces waarin de morele kleuren van een beslissing vervagen wordt 'ethical fading' genoemd (Tenbrunsel & Messick, 2004). In dit proces overtuigt men zichzelf onbewust om te geloven dat een morele beslissing eigenlijk geen morele beslissing is. Onderzoek toont bijvoorbeeld aan dat in situaties waarin eigenbelang en moraliteit met elkaar conflicteren automatische processen voor ethical fading kunnen zorgen. Met andere woorden, wanneer in moreel geladen situaties het eigenbelang saillant is, kunnen automatische processen ervoor zorgen dat het morele besef laag is en dat er uiteindelijk voor het eigenbelang gekozen wordt zonder dat men het gevoel heeft dat er een immorele keuze is gemaakt (Moore & Loewenstein, 2004). Het tijdsframe waarin een beslisnemer zich bevindt, speelt hier mogelijk ook een cruciale rol (Tenbrunsel, Diekmann, Wade-Benzoni, & Bazerman, 2010). Volgens Tenbrunsel en collega's kunnen in de voorfase van een beslissing best morele overwegingen actief zijn, maar in het heetst van de strijd zullen toch vaak het eigenbelang en korte termijn doelen de overhand nemen. Achteraf is er vervolgens weer meer aandacht voor morele overwegingen ("wat had ik moeten doen?"), maar dit wordt dan meestal aangewend om een positieve draai te geven aan het eigen immorele gedrag (zie ook Trevino et al., 2014).

b. Intuïtieve invloeden en automatische processen

Als men een zaak of bepaald gedrag heeft geclassificeerd als moreel van aard (fase 1 in het model in Figuur 1), zal men overgaan tot het vormen van een moreel oordeel (fase 2 in het model in Figuur 1). Wanneer men iets heeft geclassificeerd als niet-moreel, zullen andere processen een rol spelen, maar een gevormd oordeel of een bepaald soort gedrag kan natuurlijk nog wel moreel relevant zijn. Als iemand niet in staat is de morele aspecten van een bepaalde situatie te herkennen wil dat nog niet zeggen dat die er niet zijn. Het onderstaande is dus relevant ongeacht het feit of moreel besef nu wel of niet aanwezig is.

Wellicht het meest aansprekende resultaat van het naoorlogse onderzoek in de gedragswetenschappen, psychologie en neurowetenschappen is dat het overgrote deel van de menselijke informatieverwerking, oordeelsvorming en gedrag aangestuurd wordt door automatische processen (Bargh, & Chartrand, 1999). Er wordt in dit verband gesproken van een 'twee-processen model' (dual process model; Evans, 2006): mensen gebruiken twee processen om informatie te verwerken en oordelen te vormen (Kahneman, 2003). Eén proces is snel, onbewust, kost weinig moeite en maakt gebruik van vuistregels ('heuristieken'). Het andere proces is langzaam, bewust, kost relatief veel moeite en energie en maakt gebruik van expliciete logische regels. Mensen maken bij voorkeur het meest gebruik van het eerste proces: onze omgeving is eigenlijk altijd te complex, en de stimuli te talrijk, om alles op een deliberatieve en bewuste manier te verwerken. Er is veel steun voor dit twee-processen model. Onderzoek toont bijvoorbeeld aan dat automatische processen meer effect hebben op gedrag wanneer mensen in een complexe omgeving functioneren, zoals wanneer men moe is (Langer, Steinborn, Chatterjee, Sturm, & Willmes, 2010), dan wel emotioneel of opgewonden (MacLeod, & Hagan, 1992), of in onzekere situaties verkeert (Strayer, & Kramer, 1990).

Het geheel van processen dat deel uitmaakt van het automatische systeem wordt wel 'intuïtie' genoemd. Intuïtie is dus geen specifieke term die naar een specifiek soort cognitief

proces verwijst, maar (vanuit wetenschappelijk oogpunt) eerder een diffuse term met een aantal verschillende betekenissen in verschillende contexten (Evans, 2010). Zeker is echter dat intuïtieve processen vaak gebaseerd zijn op onbewuste beslisregels die vaker wel dan niet leiden naar het juiste antwoord (zogenaamde ‘heuristieken’) of vooroordelen (zogenaamde ‘biases’).

Een voorbeeld van een heuristiek is het gegeven dat mensen meestal steden waarvan ze ooit gehoord hebben als groter inschatten dan steden waarvan ze nooit gehoord hebben. Hoewel dit niet altijd juist is (veel onbekende Chinese steden zijn groter dan bekendere Europese en Amerikaanse steden), is bekendheid vaak wel een goede indicatie voor grootte (Gigerenzer, & Gassmaier, 2011). In veel gevallen is exacte precisie niet vereist, en bieden heuristieken dus een goede benadering. Dit fenomeen wordt wel ‘satisficing’ genoemd (Gigerenzer, 2008). Een voorbeeld van een bias in de morele sfeer is de zogenoemde ‘omissie bias’: mensen vinden een actieve immorele handeling (bijvoorbeeld iemands’ soep vergiftigen) verwerpelijker dan een iets nalaten met hetzelfde resultaat (bijvoorbeeld iemand niet waarschuwen als je weet dat zijn of haar soep vergiftigd is; Knobe, 2006). Overigens is het onderscheid tussen heuristieken en biases soms vaag: vaak zijn mensen die ergens actief aan bijgedragen hebben inderdaad meer verantwoordelijk voor het eindresultaat dan mensen die iets nagelaten hebben.

Zoals het laatste voorbeeld aangeeft, speelt intuïtie een belangrijke rol in onze morele huishouding. Hoewel filosofen (Nietzsche, 1886) en romanschrijvers (Dostojevski, 1866) al veel eerder wezen op het belang van onbewuste processen voor de morele oordeelsvorming werd het eerste bewijs hiervoor pas geleverd in het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw (zie bijvoorbeeld Haidt, Koller, & Dias, 1993). In een serie van studies toont Jonathan Haidt aan dat de expliciete redenen die mensen geven voor bepaalde morele oordelen vaker wel dan niet overeenstemmen met de daadwerkelijke

redenen waarom ze iets afwijzen (Baron, 1994; Wheatley, & Haidt, 2005). Zo schotelde Haidt participanten scenario's voor die zo ontworpen waren dat de meest voorkomende redenen die mensen aangeven om iets moreel te verwerpen niet opgaan (Haidt, et al. 1993). Een voorbeeld is een scenario betreffende een broer en zus die met wederzijds goedvinden en zonder kwalijke gevolgen besluiten seks te hebben met voldoende voorbehoedsmiddelen. De meeste mensen wijzen dit soort gedrag op morele gronden af, ondanks het feit dat de redenen die meestal gegeven worden voor een verbod op incest (misvormde baby's, psychologische schade, etc.) niet opgaan. Dit fenomeen wordt wel 'moral dumbfounding' genoemd (Haidt, & Björklund, 2008).

Begin deze eeuw mondde het hierboven besproken onderzoek uit in wat Haidt noemt een 'social-intuitionist model' van morele oordeelsvormen (Haidt, 2001). Volgens dit invloedrijke model worden morele oordelen gedreven door sociaal ingegeven intuïties (zoals de omissie bias – zie boven: het feit dat mensen handelingen vaak moreel laakbaarder vinden dan het nalaten van handelen) en wordt deliberatie vooral ingezet als post-hoc rationalisatie van intuïtief gedreven oordelen (zie ook Pizarro, & Bloom, 2003). Dit model heeft in de afgelopen jaren veel empirische ondersteuning ontvangen vanuit de psychologie, sociologie en neurowetenschappen (Cushman, Young, & Hauser, 2006; Greene, & Haidt, 2002; Haidt, & Björklund, 2008). Zo veel zelfs, dat Haidt in 2007 kon spreken van een 'nieuwe synthese in de morele psychologie' (Haidt, 2007). Twee van de belangrijkste pijlers waarop deze nieuwe synthese berust zijn dat 1) intuïties primair verantwoordelijk zijn voor morele oordelen en 2) moreel redeneren niet wordt gebruikt om het juiste antwoord te vinden, maar als het bruikbaar is. In termen van het model in Figuur 1 spelen intuïties dus in ieder geval een rol in de tweede fase, waarbij men komt tot een moreel oordeel. Echter, het onderzoek naar de rol van intuïties bij het vormen van morele oordelen is niet beperkt tot deze fase. Het heeft deels ook betrekking op het komen tot moreel besef (zie het voorbeeld van Haidt over seks tussen een broer en een zus) – soms

geeft een intuïtie, terecht of onterecht, aan dat een bepaalde situatie door een moreel frame beoordeeld moet worden.

Kortom, het is na jaren onderzoek duidelijk dat automatische processen of intuïties van cruciaal belang zijn voor de morele oordeelsvorming. Problematisch is echter het feit dat mensen zich vaak niet bewust zijn van de invloed van dergelijke processen. Integendeel zelfs, zoals al opgemerkt: mensen hebben vaak de neiging hun eigen oordelen als volledig doordacht in te schatten (Tobia, Buckwalter, & Stich, 2013). Het is daarom van belang dat mensen zich beter bewust worden van de invloed van automatische processen, zoals biases – zodat de invloed ervan verkleind kan worden. Dat is echter niet voldoende. Aangezien, uiteindelijk, morele oordelen toch worden gedreven door morele intuïties is het óók van belang intuïties direct aan te pakken. In het volgende hoofdstuk doen we een aantal voorstellen hiertoe.

c. Affect en morele oordelen

Het is een kleine stap van intuïties naar emoties: emoties zijn immers ook automatische processen met een grote invloed op ons oordeelsvermogen (Haidt, 2002). Emoties zijn complexere fenomenen dan intuïties (die laatste gaan niet veel verder dan eenvoudige beslisregels). Emoties bevatten een oordeel over de huidige situatie (een zogenoemd ‘appraisal’) en zetten aan tot handelen (Frijda, 1988). Emoties zijn dus relevant voor alle drie de fasen in ons model in Figuur 1 (moreel besef, morele oordeelsvorming, en handeling). We voelen woede, bijvoorbeeld, wanneer we denken dat we benadeeld zijn en dit zet ons ertoe aan om deze benadeling te compenseren (Goldberg, Lerner, & Tetlock, 1999). Compassie, daarentegen, geeft aan dat we om iemand geven en zet ons aan tot hulpvaardig gedrag (Keltner, Haidt, & Shiota, 2006). Overigens hebben niet alleen emoties,

maar ook stemmingen (bijvoorbeeld irritatie, of vrolijkheid) een invloed op onze oordelen. Vrolijke mensen schatten de zaken bijvoorbeeld vaak positiever in dan ze zijn (Staw, & Barsade, 1993). Dit is omdat vrolijkheid geassocieerd is met de afwezigheid van bedreigingen (Frijda, 1988).

Veel van het meer recente onderzoek in de morele psychologie heeft zich dan ook geconcentreerd op de invloed van emoties op morele oordelen (Greene et al., 2001; Gutierrez, & Giner-Sorolla, 2008). Met voorsprong de meest bestudeerde emotie in dit verband is afschuw of afkeer (Rozin, Haidt, & McCauley, 2008). Afschuw lijkt een unieke rol in de menselijke moraliteit te spelen. Zo gebruiken mensen bijvoorbeeld vaak woorden die geassocieerd kunnen worden met de ervaring van afschuw (bijvoorbeeld “misselijkmakend”, “afschuwelijk”, “een vieze smaak in de mond”) als ze geconfronteerd worden met wat ze percipiëren als een morele overtreding (Lee, & Schwarz, 2010). De laatste jaren wordt steeds duidelijker dat dit gebruik niet (alleen) metaforisch is: mensen blijken daadwerkelijk afschuw te voelen ten gevolg van morele overtredingen (Chapman, Kim, Susskind & Anderson, 2009). Andersom lieten Schnall en haar collega's (Schnall, Haidt, Clore, & Jordan, 2009) zien dat mensen die net geconfronteerd zijn met afschuw-inducerende afbeeldingen of geuren gedrag sterker moreel afkeuren dan mensen die daar niet mee geconfronteerd werden (zie ook Horberg, Oveis, Keltner, & Cohen, 2009). Ook vellen mensen die gevoelig zijn voor het voelen van afschuw vaak sterkere morele oordelen (Jones, & Fitness, 2008). Deze invloed van afschuw kan problematische gevolgen hebben; zo zijn mensen die gevoeliger zijn voor afschuw vaak ook afwijzender ten opzichte van gestigmatiseerde groepen, zoals homoseksuelen (Inbar, Pizarro, Knobe, & Bloom, 2009).

Deze effecten worden waarschijnlijk verklaard vanuit de bijzondere rol die afschuw speelde in de menselijke evolutie (Borg, Lieberman, & Kiehl, 2008). Afschuw lijkt ontstaan te zijn als een mechanisme om potentiële ziekteverwekkers te vermijden (bijvoorbeeld

rottend vlees), maar heeft in de loop van de evolutie ook een symbolische betekenis gekregen: mensen voelen ook afkeer als gedragingen de ‘gezondheid’ van de sociale groepering bedreigen. Dit zou de reden kunnen zijn dat veel mensen vinden dat overtredingen die over het algemeen afschuw opwekken (pedofilie, verkrachting) zwaarder bestraft moeten worden dan overtredingen die minder afschuw opwekken (bijvoorbeeld witte boorden criminaliteit), ook al is de sociale impact vergelijkbaar (voor zover deze vergelijking te maken valt).

Binnen de context van DJI kan deze invloed van afschuw en andere emoties (bijvoorbeeld woede) voor problemen zorgen. Zo kunnen medewerkers die gevoeliger zijn voor afschuw mogelijk afwijzender staan ten opzichte van gestigmatiseerde groepen in de samenleving, zoals homoseksuelen of transseksuelen. Ook kan het zo zijn dat als iemands fysieke voorkomen afschuw opwekt, deze persoon negatiever tegemoet wordt getreden. Het is goed voor te stellen dat woede een soortgelijk effect heeft; woede leidt ertoe dat mensen meer overtuigd raken van hun eigen gelijk (Gutierrez, & Giner-Sorolla, 2008). Het zou dus goed kunnen dat medewerkers die boos zijn op een gedetineerde diens belang niet meer in ogenschouw nemen. Het is hierbij van belang nogmaals op te merken dat veel mensen zich niet bewust zijn van de invloed van hun eigen emoties. Daarom dienen mensen bewust gemaakt te worden van deze invloeden en ze dienen manieren te leren om te gaan met de invloed van emoties.

d. Stress, onzekerheid en vertrouwen

De meestal onopgemerkte invloed van intuïties en emoties wordt versterkt door stress en onzekerheid (Baumann, & Kuhl, 2002; Tetlock, 2002). Er zijn tenminste twee redenen waarom dit gebeurt. Ten eerste, mensen ervaren stress als ze het gevoel hebben niet meer

in controle te zijn (Cohen, & Wills, 1985). Als de situatie oncontroleerbaar is kan elk element in de situatie in principe bedreigend worden (Averill, 1973). Mensen beschikken echter niet over het vermogen alle elementen van een situatie bewust te verwerken en te evalueren (Beck, & Clark, 1997). Bovendien is daar in stressvolle situaties meestal de tijd niet voor. De capaciteit van onze automatische processen is echter groter, en deze werken ook sneller dan bewuste processen (Evans, 2008). In stresssituaties wordt daardoor de invloed van automatische processen, zoals intuïtie en emotie, over het algemeen groter (Schneider, & Chein, 2003). Hiernaast weten mensen in stressvolle en/of onzekere situaties vaak minder goed waarop ze wel en waarop ze niet kunnen vertrouwen. Intuïtie en emotie zijn gemakkelijk toegankelijke signalen die relatief betrouwbaar zijn (wij schatten onze emotie niet vaak verkeerd in); hierdoor worden juist in dergelijke situaties intuïties en emoties vaak als leidraad voor gedrag genomen.

Onderzoek heeft bijvoorbeeld aangetoond dat het toedienen van cortisol – het hormoon dat geassocieerd is met gevoelens van stress – leidt tot meer invloed van automatische processen op gedrag en oordelen (Putman, & Roelofs, 2011). Ook blijken mensen onder stress minder goed te scoren op taken waar juist deliberatie van belang is (bijvoorbeeld wiskundetoetsen; Hasher, & Zacks, 1984). Verder blijkt uit onderzoek dat het automatische gedeelte van het brein bij uitstek geschikt is voor het verwerken van signalen van bedreiging (Öhman, 2005). Dit is niet vreemd aangezien er juist onder bedreiging snel gehandeld moet worden. Als iets als bedreigend ervaren wordt is het daarom waarschijnlijker dat dat door het automatische deel van het brein verwerkt wordt. Dit is wederom een grotendeels onbewust proces: het automatische systeem is sneller dan de deliberatie en heeft dus al een oordeel gevormd voordat men er goed en wel over na heeft kunnen denken.

Deze bevindingen zijn relevant voor het morele domein omdat veel morele oordelen geveld worden in onzekere en stressvolle situaties. Morele transgressies leveren vaak stress en onzekerheid op omdat het niet meer duidelijk is welke sociale regels een overtreder wel en niet in acht neemt (Tangney, Stuewig, & Mashek, 2007). Daarnaast kunnen stress en onzekerheid die niets met morele overtredingen te maken hebben toch invloed hebben op het morele oordeelsvermogen (Starcke, & Brand, 2012). Aangezien in stressvolle omgevingen mensen zich eerder op automatische processen en emotie baseren is de invloed op morele oordelen is dus ook groter (Starcke, Polzer, Wolf, & Brand, 2011). Een eerste stap naar het aanpakken van de invloed van intuïtie en emotie is dus het verminderen van stress en onzekerheid in de omgeving. Dit laatste is zeker relevant voor de context van DJI, aangezien uit onze interviews blijkt dat de werkdruk over het algemeen als hoog en het werk als stressvol wordt ervaren (zie bijlage 2).

Tot slot van deze sectie besteden we speciale aandacht aan vertrouwen (Kramer, 1999). Vertrouwen is de laatste jaren uitgegroeid tot één van de meeste bestudeerde fenomenen in de organisatiekundige literatuur (Colquitt, & Rodell, 2011). Er bestaat een bijzondere relatie tussen vertrouwen enerzijds en stress en onzekerheid anderzijds. Vertrouwen (in de organisatie, maar ook de leidinggevende en de collega's) werkt als een buffer tegen de invloed van stress en onzekerheid (Harvey, Kelloway, & Duncan-Leiper, 2003; Yanagisawa, Masui, Furutani, Nomura, Ura, & Yoshida, 2011). Tegelijkertijd is een gebrek aan vertrouwen een bron van stress en onzekerheid (Lewicki, McAllister, & Bies, 1998). De reden daarvoor is duidelijk: als we iets of iemand niet kunnen vertrouwen dan kunnen we er niet vanuit gaan dat die persoon het beste met ons voor heeft. We moeten die persoon dus beter in de gaten houden, dit leidt tot meer stress en onzekerheid. In situaties waarin mensen anderen minder vertrouwen ervaren ze daarom meer stress en is het effect van

emoties en intuïties dus des te sterker (Koleva, Selterman, Iyer, Ditto, & Graham, 2014). Sterker nog: uit de interviews blijkt dat veel stress bij DJI wordt veroorzaakt doordat bepaalde gedetineerden simpelweg niet te vertrouwen zijn.

Met andere woorden: een eerste stap op weg naar succesvolle stressreductie is ervoor zorgen dat medewerkers weten dat ze op de organisatie, hun collega's en leidinggevendenden kunnen vertrouwen en dat ze vertrouwd worden. Dit vertrouwen werkt als een buffer tegen het wantrouwen dat medewerkers ten opzichte van en van gedetineerden kunnen ervaren. Vertrouwen heeft verschillende componenten (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Schoorman, Mayer, & Davis, 2007): vertrouwen in de integriteit, de goedwillendheid en de competentie van de ander, en iets dat 'algemeen vertrouwen' wordt genoemd: een algemeen oordeel over de betrouwbaarheid van de ander. Juist in een organisatie als DJI – waar stress en onzekerheid hoog zijn – is het van groot belang dat de organisatie zelf maar ook leidinggevendenden en collega's hoog scoren op al deze elementen.

e. Morele identiteit

Eerder in dit hoofdstuk werd aangegeven dat twee soorten automatische processen relevant zijn voor morele oordeelsvorming en moreel gedrag. Aan de ene kant kortdurende intuïtieve reacties; aan de andere kant meer stabiele systemen zoals iemands identiteit. In deze sectie bespreken we de rol van morele identiteit. Morele identiteit is relevant voor elk van de fasen in het model: voor het komen tot moreel besef, voor de morele oordeelsvorming, en voor moreel gedrag. Onze identiteit refereert aan onze zelfdefinitie: hoe wij ons zelf begrijpen. Morele identiteit refereert dus aan de mate waarin mensen zichzelf als moreel persoon definiëren. Morele identiteit werkt als een zelfregulerend mechanisme van gedrag. Mensen zijn gemotiveerd om consistent met hun identiteit te

handelen. Mensen die zichzelf als ‘Nederlander’ definiëren zullen bijvoorbeeld sneller patriotistisch handelen (bijvoorbeeld: zich in het oranje kleden) dan mensen die zichzelf niet als Nederlander definiëren. Hetzelfde geldt voor de morele identiteit. Mensen met een sterke morele identiteit (die dus sterk geneigd zijn zichzelf in morele termen te definiëren zoals aardig, behulpzaam, zorgzaam etc.) zijn sneller geneigd tot moreel gedrag (Hardy, 2006; Shao, Aquino & Freeman, 2008).

Een morele identiteit kan sterk of zwak zijn. Dit heeft te maken met de mate waarop iemand zich definieert in morele termen. Iemand heeft een sterke morele identiteit als hij of zich duidelijk als moreel persoon afficheert (“ik ben een vriendelijk persoon”). De morele identiteit is zwak als morele termen geen deel uitmaken van de zelfdefinitie (“ik ben een Feyenoord-supporter”). Wanneer mensen met een sterke morele identiteit niet in staat zijn moreel te handelen leidt dit tot negatieve emoties en dissonantie (grotfweg: een vorm van verwarring). Om dit te voorkomen zullen mensen met een hoge morele identiteit dus eerder geneigd zijn moreel te handelen dan mensen voor wie moraliteit een minder centraal onderdeel uitmaakt van hun identiteit. Bewijs voor dit onderliggende proces is in meerdere studies aangetoond en onderzoek laat consistent zien dat morele identiteit een positief effect heeft op morele en sociale gedragingen en een verminderend effect op immoreel en antisociaal gedrag (Aquino et al., 2009; Mayer et al., 2012; Reed & Aquino, 2003; Reynolds & Ceranic, 2007; Shao et al., 2008).

Een aantal bevindingen uit het onderzoek naar morele identiteit zijn direct relevant voor de DJI-context, hoewel de kanttekening geplaatst moet worden dat dit onderzoek gedaan is in een andere context (zoals verkoper-klantrelaties). Zo toont onderzoek aan dat morele identiteit er voor kan zorgen dat men minder geneigd is om tot vergelding (wraak nemen) over te gaan na een negatieve ervaring (Skarlicki, Van Jaarsveld & Walker, 2008). Ook laat onderzoek zien dat mensen met een hoge morele identiteit niet alleen moreel

gedrag en morele overwegingen laten zien naar de eigen groep (de 'ingroup'), maar ook naar groepen die daar buiten staan ('outgroup'; Reed & Aquino, 2003). In de DJI-context zou dit kunnen impliceren dat medewerkers met een hoge morele identiteit niet alleen bezorgd zijn om het welzijn van hun directe collega's en team, maar ook om het welzijn van gedetineerden. Ook zullen zij minder snel geneigd zijn gedetineerden van meerderheidsgroeperingen (blanken, mannen) beter te behandelen dan personen die behoren tot gemarginaliseerde groepen (homosexuelen, moslims).

Hoewel morele identiteit naar voren komt als één van de belangrijkste voorspellers van moreel gedrag, wordt het in eerste instantie gezien als dispositionele variabele: er zijn stabiele interpersoonlijke verschillen in de mate waarin mensen zichzelf als moreel persoon definiëren. Dit suggereert dat morele identiteit lastig te trainen is. Er is echter bewijs dat morele identiteit wel degelijk beïnvloed kan worden. Meerdere onderzoekers stellen dat saillante morele signalen in de omgeving morele identiteit zou kunnen activeren en versterken (Aquino et al., 2009; Mayer et al., 2012). Volgens Zhang, Gino & Bazerman (2014) kan de morele identiteit ook versterkt worden door mensen aan door henzelf gedane morele daden uit het verleden na te laten denken. Er schuilt echter een gevaar in deze aanpak. Er kan een zogeheten licensing effect optreden ("ik heb me toen altijd netjes gedragen, dus deze keer hoeft het niet"; Miller & Effron, 2010). Een alternatieve aanpak is om juist inconsistenties tussen moreel gedrag en morele identiteit te benoemen. Dit kan leiden tot gevoelens van dissonantie, en kan een motiverende (zelfregulerende) functie hebben om moreel gedrag te vertonen.

f. Conclusie

In dit hoofdstuk is een overzicht gegeven van onderzoek op het gebied van morele oordeelsvorming. Dit onderzoek is relevant voor elk van de drie fasen in het model dat is

geïllustreerd in Figuur 1: voor moreel besef (bijvoorbeeld, wordt een bepaalde kwestie als moreel gezien of niet?) voor morele oordeelsvorming (bijvoorbeeld, is dit oordeel gebaseerd op een automatisch of op een meer deliberatief proces?) en voor moreel gedrag (bijvoorbeeld, gedraagt iemand zich in lijn met zijn of haar morele identiteit?). Het model en het overzicht van het onderzoek laten zien dat morele oordeelsvorming op twee manieren “mis kunnen gaan”. Allereerst doordat een morele kwestie niet als zodanig herkend en behandeld wordt (maar, bijvoorbeeld, eerder als een financiële kwestie). Ten tweede omdat onjuiste intuïties worden toegepast. In het volgende hoofdstuk over moreel leervermogen gaan we in op de mate waarin beide valkuilen ontlopen kunnen worden door leren en training.

4. Moreel leervermogen

In dit hoofdstuk bespreken wij in hoeverre en op welke manier (voor zover bekend) de processen besproken in Hoofdstuk 3 te beïnvloeden zijn door training en leeroverleg. We volgen weer het model zoals gepresenteerd in Figuur 1 en behandelen dus eerst leerprocessen die gerelateerd zijn aan moreel besef. Daarna kijken we naar leerprocessen die relevant zijn voor morele oordeelsvorming. Hierbij kijken we vooral naar de trainbaarheid van intuïties en naar het verminderen van de invloed van emoties op het oordeelsvermogen.

a. Morele discussie en moreel beraad

De literatuur biedt vooralsnog weinig inzicht in aantoonbaar effectieve trainingen om moreel besef te vergroten. Bestaande studies zijn niet zonder beperkingen, en er is weinig consensus over de effectiviteit van de trainingen. Toch lijkt het ons van belang om aandacht te besteden aan het morele besef, om drie redenen. Ten eerste is moreel besef noodzakelijk voor het herkennen van morele kwesties. Het is goed mogelijk dat mensen de morele component van een bepaalde kwestie niet herkennen omdat ze bijvoorbeeld te veel op procedures focussen of omdat ze routinematig handelen. Ten tweede is moreel besef noodzakelijk voor het vellen van morele oordelen. Als een morele kwestie niet als zodanig wordt herkend, is het onwaarschijnlijk dat oordelen een morele aard hebben (dat wil zeggen: oordelen kunnen morele consequenties hebben, maar morele overwegingen zullen waarschijnlijk geen rol hebben gespeeld in de oordeelsvorming). Tot slot is moreel besef ook van belang om ethical fading te voorkomen.

Er bestaat wat bewijs dat groepsdiscussie kan bijdragen aan het beter leren herkennen van morele kwesties (Clarkeburn, 2002). Of deze methode ook op de langere

termijn tot meer moreel besef leidt is echter onzeker. Een kritische kanttekening is verder dat trainingen slechts het vergroten van moreel besef tot doel hebben, zonder aandacht te geven aan (automatische) processen die moreel besef kunnen ondermijnen, zoals beschreven in Hoofdstuk 3. De literatuur biedt diverse aanknopingspunten waaraan effectieve trainingen om moreel besef te vergroten zouden moeten voldoen.

Moreel besef zou bijvoorbeeld vergroot kunnen worden door medewerkers regelmatig met elkaar, in groepsverband en onder begeleiding, over dagelijkse dilemma's en situaties te laten discussiëren (Butterfield et al., 2000). Ten eerste leren medewerkers zo om bij het maken van keuzes stil te staan bij de mogelijke (negatieve) gevolgen van hun keuzes. Ten tweede kan dit leiden tot meer sociale consensus tussen medewerkers over het belang van moraliteit in het algemeen, maar ook over wat er onder (im)moreel gedrag verstaan wordt in specifieke situaties en dilemma's.

Een kritische kanttekening is dat wanneer zulke trainingen inderdaad effectief blijken te zijn in het vergroten van moreel besef van medewerkers, er geen garantie is dat een toegenomen moreel besef ook zal leiden tot meer moreel gedrag. Zoals in dit document geschetst, zijn er meerdere processen die dit zouden kunnen ondermijnen. Door aanvullend aandacht te besteden aan zaken als emotie herwaardering, vuistregels en dergelijke (behandeld verderop in dit hoofdstuk) kan de training van moreel besef wel degelijk waardevol zijn. Wij bevelen daarom aan dat het moreel leeroverleg in ieder geval gedeeltelijk zal bestaan uit groepsdiscussie gericht op moreel besef.

Het verhogen van moreel besef door middel van groepsdiscussie zou daarnaast in theorie de kans moeten vergroten dat medewerkers een moreel beslisframe adopteren bij het maken van keuzes. Aangezien het type beslisframe bepaald wordt door signalen uit de omgeving is het belangrijk om in de organisatie te zorgen dat moraliteit een belangrijke rol speelt op de werkvloer (ethisch klimaat; Tenbrunsel, et al., 2003; Vansandt, 2003). Wanneer

moraliteit veel terugkomt in onderlinge gesprekken, maar ook in de boodschap die leidinggevend communiceren naar hun medewerkers (ethisch leiderschap; Mayer et al., 2012), kan dit een belangrijk signaal geven dat medewerkers geacht worden vanuit een moreel beslisframe te handelen. Het faciliteren van de eerder genoemde discussiegroepen zou hier aan kunnen bijdragen. Daarnaast speelt het taalgebruik in de organisatie een belangrijke rol (Tenbrunsel & Messick, 1999). Wanneer moraliteit regelmatig en expliciet onderdeel uitmaakt van het vocabulaire van leidinggevend vergroot dit de kans dat medewerkers vanuit een morele lens opereren en beslissingen coderen en benaderen in termen van moraliteit in plaats van instrumentaliteit (Butterfield et al., 2000; Trevino et al., 2006). Dit onderstreept tevens het belang om leidinggevend een actieve en betrokken rol te laten spelen in het leeroverleg.

Een complexiteit waar rekening mee gehouden dient te worden bij het ontwikkelen van een leeroverleg is dat mensen zich over het algemeen zelden bewust zijn van de invloed van beslisframes en processen als *ethical fading*. Een veel terugkomende aanbeveling in de literatuur (zie bv Tenbrunsel & Messick, 2004; Treviño et al., 2014) is dan ook dat het bewust maken van de invloed van automatische processen en zelfdeceptie de eerste stap moet zijn om deze invloed in te kunnen perken. Ook het aanleren om kritisch naar eigen rationalisaties te kijken wordt als belangrijk gezien. Aan deze twee capaciteiten zal dus ook aandacht moeten worden besteed tijdens moreel leeroverleg. Gerichte discussie is hierbij zeer van belang.

In de praktijk wordt moreel beraad vaak ingezet als een manier om morele kwesties op een gestructureerde wijze te bespreken (Steinkamp, Gordijn, & Ten Have, 2008). Er bestaan verschillende vormen van moreel beraad. In bijlage 5 bespreken we kort de vier meest voorkomende: het socratisch gesprek, het Utrechtse stappenplan, de Nijmeegse methode en de hermeneutische dialoog. Er is geen wetenschappelijke evidentie dat een

bepaalde vorm van moreel beraad beter of slechter werkt dan de andere vormen in het stimuleren van moreel besef. Gordijn en Steinkamp (2003) raden daarom ‘redelijk methodisch pluralisme’ aan, dat wil zeggen dat de vorm van moreel beraad die gekozen wordt, wordt aangepast aan de precieze casuïstiek die ingebracht wordt. De hermeneutische dialoog gaat bijvoorbeeld uit van de analyse van verschillende “wat – als”-scenario’s. Deze methode lijkt dus geschikt als mensen een morele kwestie zien aankomen of als een morele beslissing nog genomen moet worden. Binnen de Socratische methode gaat het om de analyse van één specifiek voorbeeld, met als doel daar algemene regels uit te destilleren. Deze methode lijkt daarom beter geschikt voor de analyse van situaties uit het verleden. Getrainde gespreksleiders dienen in staat te zijn gesprekstechnieken zo in te zetten dat ze passen bij de te bespreken casuïstiek.

b. Intuïtie: bewustwording en oefening

Intuïties zijn zowel relevant voor de fase van moreel besef als voor de fase van morele oordeelsvorming. De invloed van intuïties – simpele, automatische, beslisregels – op morele oordelen is niet noodzakelijkerwijs problematisch, mits deze invloed leidt tot wenselijke oordelen en gedrag (Pizarro, & Bloom, 2003). Er zijn daarom tenminste twee manieren om met de invloed van intuïties om te gaan. Enerzijds kan geprobeerd worden de invloed van intuïties te verminderen en de link tussen automatische processen en morele oordelen te verzwakken (Cushman, et al., 2006; Suter, & Hertwig, 2011). Ten tweede kan geprobeerd worden intuïties zelf te beïnvloeden of te veranderen (Sinnott-Armstrong, 2008). Deze laatste aanpak heeft als voordeel dat de invloed van intuïties direct bij de wortel wordt aangepakt. In deze sectie bespreken we manieren waarop intuïties beïnvloed of veranderd kunnen worden. Hieronder, in de sectie over stressreductie, komen we terug op manieren om de invloed van intuïties op gedrag te verminderen.

Wat mensen intuïties noemen zijn vaak niet veel meer dan geautomatiseerde handelingsroutines (Glöckner, & Wittman, 2010): mensen leren bepaalde reacties aan omdat ze anderen op dezelfde manier zien reageren of omdat ze constateren dat dergelijke reacties meestal werken (Baylor, 2001). Na verloop van tijd worden deze reacties intuïtief: mensen denken er niet (veel) meer bij na. Onderzoek wijst bijvoorbeeld uit dat de mate van expertise binnen een bepaald veld (bijvoorbeeld: wiskunde) direct gerelateerd is aan in hoeverre mens in staat is intuïtief problemen in dit veld op te lossen (Dijkstra, van der Pligt, & Van Kleef, 2013; Salas, Rosen, & DiazGranados, 2009). Morele expertise vereist dat wij op dezelfde manier onze morele intuïtie trainen (Narvaez, & Lapsley, 2005).

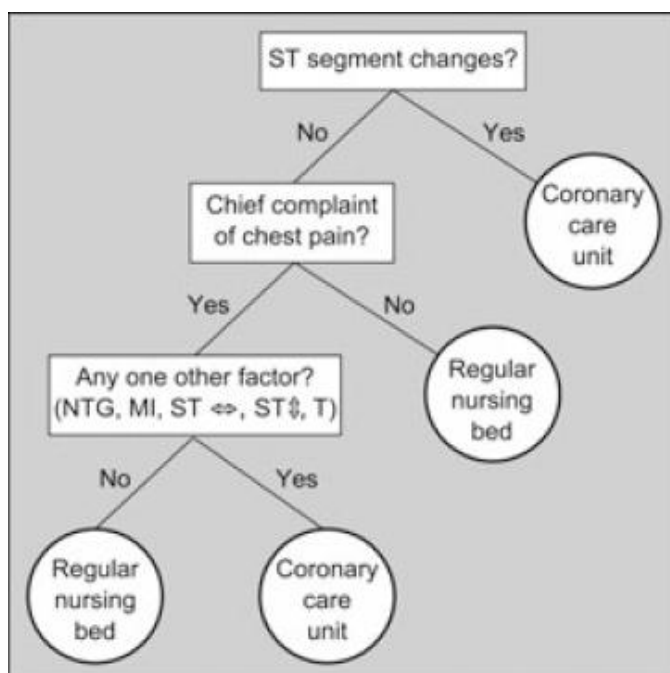
Het trainen van morele intuïties is gemakkelijker gezegd dan gedaan, om twee belangrijke redenen. Ten eerste zijn mensen zich vaak niet bewust van de invloed van intuïties – mensen opereren vaak onder de assumptie dat morele oordelen volledig beredeneerd *moeten* zijn, en tevens dat hun eigen morele oordelen voldoen aan dat ideaal (Haidt, & Björklund, 2008). Een eerste stap naar het opbouwen van morele expertise is daarom bewustwording: het is van belang dat mensen beseffen in hoeverre intuïties een rol spelen in hun morele oordeelsvermogen. De beste manier om dat te doen is mensen confronteren met de ontoereikendheid van de redenen die ze geneigd zijn te geven voor hun oordelen (Russell, & Giner-Sorolla, 2011; Schwitzgebel, & Cushman, 2012).

De literatuur heeft twee belangrijke soorten morele dilemma's geproduceerd waarmee goed duidelijk gemaakt kan worden hoe groot de invloed van intuïties eigenlijk is: zogenoemde 'harmless transgressions' (Uhlmann & Zhu, 2014) en 'trolley dilemma's' (Valdesolo, & DeSteno, 2006). Harmless transgressions betreffen het soort dilemma's waar wij al eerder over spraken: gedragingen die de meeste mensen afwijzen, zonder goed te weten waarom. Een voorbeeld betreft het consumeren van voedsel waar een taboe op rust (bijvoorbeeld: je eigen dode huisdier koken en opeten; Gutierrez, & Giner-Sorolla, 2007).

In dergelijke gevallen zijn mensen vaak zeer stellig in hun afwijzing, maar kunnen niet goed articuleren waarom. Dit is één manier om mensen kennis te laten maken met de invloed van intuïtieve processen. Trolley-dilemma's betreffen dilemma's waarin een vervelende handeling groter kwaad moet voorkomen (Waldmann, & Dieterich, 2007). De bekendste versie is een scenario waarin vijf mensen vastgebonden liggen op een spoor en er een trein komt aangesneld. De enige manier om deze vijf personen te redden is door een ander op te offeren; ofwel door deze persoon op het spoor te gooien (versie 1) ofwel door een wissel om te zetten zodat de trolley niet vijf maar één persoon aanrijdt (versie 2). Logisch gesproken zijn beide scenario's equivalent aan elkaar, maar toch vinden veel mensen versie 1 meer verwerpelijk dan versie 2 (een voorbeeld van een omissie-bias). Het bespreken van dergelijk dilemma's kan mensen dus bewust maken van de invloed van intuïties op hun moreel oordeelsvermogen.

Aangezien intuïties in feite automatische handelingsroutines zijn, kan het aanleren van nieuwe morele intuïties het beste via oefening en repetitie. De Duitse psycholoog Gigerenzer heeft veel onderzoek gedaan naar hoe dit mogelijk is (Gigerenzer, 2008; Gigerenzer, & Gaissmaier, 2011; Marewski, & Gigerenzer, 2012). Hij raadt het gebruik van zogenoemde 'fast and frugal decision trees' aan. (zie bijgaande illustratie, Figuur 2). Dit zijn beslisbomen met relatief weinig 'takken' en heel eenvoudige beslisregels. Dergelijke beslisbomen zijn gemakkelijker te onthouden dan ingewikkelde checklists en leiden even vaak tot de juiste beslissing. In de geneeskunde wordt bijvoorbeeld al veel met vuistregels gewerkt. Onderstaande illustratie toont een beslisboom die gebruikt wordt voor het vaststellen van de juiste behandeling bij een bepaald type hartklachten. Zoals te zien is werkt een fast and frugal beslisboom met relatief simpele beslissingen die gemakkelijk te beantwoorden zijn door een getrainde medewerker. Ook leidt het beantwoorden van die vragen ofwel tot een handeling ('coronary care unit': patient moet naar de hartbewaking)

ofwel tot een nieuwe vraag. Het gebruik van dit soort beslisbomen heeft in de geneeskunde geleid tot een snellere en vaak effectievere zorgverlening.



Figuur 2: een fast and frugal decision tree (uit: Wegwarth, Gassmaier, & Gigerenzer, 2009)

Fast and frugal decision trees imiteren de structuur van intuïtieve beslisregels omdat ze zeer eenvoudig zijn in opzet (Gigerenzer, 2008). Hierdoor zijn ze ook gemakkelijk aan te leren en worden ze snel onderdeel van de dagelijkse routine. Het ontwikkelen van fast and frugal decision trees die passen in de context van DJI kan dus een belangrijke bijdrage leveren aan het ontwikkelen van morele expertise.

c. *Emotie regulatie*

Mensen gebruiken verschillende technieken om met emoties om te gaan, zoals de aandacht verleggen naar iets dat minder emotie oproept (Wadlinger, & Isaacovic, 2011), het herwaarderen van de emotie ('reappraisal', Buhle, Silvers, Wager, Lopez, Onyemekwu,

Kober, Weber, & Ochsner, 2014) of het onderdrukken van de emotie ('emotie suppressie', Gross, & Levenson, 1993). Veel mensen maken van nature gebruik van de eerste en de laatste techniek; zo zijn fobieën vaak geassocieerd met het vermijden van het object waar men een fobie tegen heeft (Mogg, Philippot, & Bradley, 2004) en proberen mensen op het werk vaak alle emotie die ze voelen te onderdrukken (Grandey, 2000). Herwaardering is echter vaak een betere strategie.

Herwaardering grijpt in op de appraisal die deel uitmaakt van een emotionele ervaring; in essentie wordt getracht de situatie te herdefiniëren ("het was maar een droom", "het stelt niet zo veel voor" etc.) waardoor de emotionele ervaring in intensiteit afneemt (Gross, 1998). Het verschil met onderdrukking van de emotie bestaat eruit dat emotie herwaarderingstechnieken erop gericht zijn de invloed van emotie in goede banen te leiden in plaats van uit te schakelen (het doel van emotie onderdrukking). Onderzoek toont aan dat emotie herwaardering vaak effectiever is in het reguleren van een emotie en minder schadelijke effecten heeft op de lange termijn (Webb, Miles, & Sheeran, 2012). De reden hiervoor is dat negatieve emoties die men heeft moeten onderdrukken vaak nog lange tijd invloed hebben op de geestelijke gesteldheid (Ehring, Tuschen-Caffier, Schnülle, Fisker, & Gross, 2010). Herwaardering zorgt ervoor dat men in staat wordt gesteld om de emotie in de juiste context te plaatsen. Hierdoor neemt de intensiteit van de emotie af en kan er makkelijker mee worden omgegaan.

Er bestaan verschillende technieken die helpen een emotie te herwaarderen en in de juiste context te plaatsen. Een voorbeeld is het aannemen van een derde persoonsperspectief (Feinberg, Willer, Antonenko, & John, 2012). Mensen vinden het vaak makkelijker te beoordelen of een emotie op zijn plaats is voor een ander dan voor zichzelf. Het consequent leren aannemen van een derde persoonsperspectief kan dus helpen om emoties beter te reguleren. Dit kan bijvoorbeeld doordat men een vertrouwd rolmodel als

voorbeeld neemt en zich afvraagt wat die in van een bepaalde situatie zou vinden (Gross, & John, 2004). Sommige Christenen wordt bijvoorbeeld aangeleerd zich af te vragen “wat Jezus zou doen” in bepaalde situaties. In feite is dit een vorm van emotie herwaardering. Ook is gebleken dat informatie over de functionaliteit van emotie – dat wil zeggen: educatie over waarom men iets voelt in een bepaalde situatie – helpt bij herwaardering (Davis, & Levine, 2013). Als mensen beter in staat zijn een emotie in een context te plaatsen, zijn ze ook beter in staat deze te relativiseren. Tot slot helpt het gedetailleerd opschrijven van voorgaande emotionele episodes (Lu, & Stanton, 2010). Het opschrijven van dergelijke episodes helpt mensen beter te begrijpen waarom ze voelden wat ze voelden en stelt ze in staat in soortgelijke situaties in de toekomst beter met hun emoties om te gaan.

Emotie herwaardering is één van de belangrijkste technieken die gedurende moreel leeroverleg aan medewerkers van DJI aangeboden zou kunnen worden. Er zijn drie redenen waarom dit het geval is. Ten eerste, het werk van veel medewerkers van DJI wordt vaak omschreven als emotioneel zwaar (zie het interviewverslag in bijlage 2 en hoofdstuk 2, sectie a). Veel van deze emoties kunnen moeilijk worden uitgeschakeld. Tegelijkertijd is het naar onze mening onwenselijk en zelfs gevaarlijk als medewerkers er consistent voor zouden kiezen hun emoties te onderdrukken vanwege de negatieve langetermijneffecten van emotie suppressie op de geestelijke gesteldheid. Emotie herwaardering kent deze negatieve effecten niet. Tot slot bieden veel emoties waardevolle informatie over de situatie waarin mensen zich bevinden. Deze informatie is van belang voor de morele oordeelsvorming en het snel kunnen handelen.

d. Stressreductie

Stressreductie helpt mensen met het overkomen van routinematig oordelen en handelen omdat het mensen de ‘ruimte’ biedt voor meer bewuste invloeden op gedrag en oordelen. Vanuit een trainingsperspectief wordt in dit verband tegenwoordig de meeste aandacht besteed aan mindfulness training (Poulin, MacKenzie, Soloway, & Karayolas, 2008; Ruedy, & Schweitzer, 2014; Shapiro, Astin, Bishop, & Cordova, 2005). Mindfulness training is er op gericht mensen de aandacht te laten richten op het hier en nu en op de eigen ervaringen (Baer, 2003). Dit kan door meditatieve oefeningen maar ook door ademhalingsoefeningen en educatie. Mindfulness training heeft bewezen effecten op stressreductie, maar bijvoorbeeld ook op emotie herwaardering, welzijn en de vermindering van vooroordelen (Jha, Krompinger, & Baime, 2007). Vooral deze laatste bevinding is interessant: vooroordelen zijn routinematige reacties op stimuli. Het reduceren van vooroordelen toont dus aan dat mindfulness training in staat is het effect van automatische processen zoals routines te verminderen (Lillis, & Hayes, 2007).

Mindfulness oefeningen zijn niet alleen maar meditatieve oefeningen, maar betreffen vaak ook vrij simpele methoden om de aandacht op het ‘hier en nu’ te richten. Eén van de redenen waarom mensen zich vaak niet bewust zijn van de invloed van emoties en intuïties is dat hun aandacht op andere zaken gericht is. Mindfulness kan er dus bij helpen om mensen bewust te maken van automatische processen. Veelal bevatten mindfulness trainingen twee componenten: educatie en ervaring. Tijdens educatieve componenten van de training worden deelnemers geïnstrueerd over wat mindfulness is en hoe het bereikt kan worden. De ervaringscomponent behelst ademhaling- of ontspanningsoefeningen (Chambers, Lo, & Allen, 2008).

Verder, zoals we hierboven opmerken kan (gebrek) aan vertrouwen een belangrijke bron van stress in een organisatie zijn (Harvey et al, 2003; Lewicki, et al., 1998). Als medewerkers het gevoel hebben dat de organisatie, maar ook de leidinggevenden en collega's, te vertrouwen zijn, is dat een belangrijkste eerste stap naar stress reductie (Schoorman et al., 2007). Het vertrouwensklimaat binnen de organisatie is daarmee een belangrijke voorwaarde om interventies zoals voorgesteld in dit rapport te laten slagen (Ruppel, & Harrington, 2000). Het vertrouwensklimaat binnen een organisatie heeft veel te maken met in hoeverre medewerkers weten wat ze van de organisatie of andere medewerkers kunnen verwachten – negatieve verassingen creëren wantrouwen (Kramer, 1999). Het is daarom van belang dat procedures in de organisatie transparant en inzichtelijk zijn (Colquitt, & Rodell, 2011). Ook is het van belang dat leidinggevenden zich gedragen als goede rolmodellen (Ambrose, & Schminke, 2003): een leidinggevende die zich onbetrouwbaar gedraagt, vermindert het vertrouwen van werknemers in de organisatie (Perry, 2004).

In meer enge zin kunnen mensen meer stress aan als ze het gevoel hebben anderen te kunnen vertrouwen en dat ze vertrouwd worden. Vertrouwen werkt dus als een buffer voor de negatieve gevolgen van stress (Cohen, & Wills, 1985; Yanagisawa et al., 2011). Gedurende het moreel leerverleg is het dus van groot belang een sfeer van vertrouwen te kweken. Dit kan onder meer door te benadrukken dat het besprokene binnen het leerverleg geen (negatieve) consequenties zal hebben voor iemands verdere werkzame leven. Tevens bestaan er simpele oefeningen om het vertrouwen te versterken en te verbeteren (Jarvenpaa, Knoll, & Leidner, 1998). In de context van DJI blijkt uit de interviews dat vertrouwen in collega's over het algemeen vrij groot is – wellicht zelfs té groot: het aanspreken op wangedrag wordt soms als beschaming van vertrouwen gezien. Het vertrouwen in leidinggevenden en de organisatie lijkt kleiner te zijn (zie bijlage 2, zie ook Tan, & Lim, 2009). Dit impliceert dat voor het opbouwen van een vertrouwensklimaat vooral transparante procedures en goed leiderschap nodig zijn.

e. Elektronische ondersteuning

Tot slot van dit hoofdstuk besteden we kort aandacht aan elektronische ondersteuning. Het wordt steeds duidelijker dat losstaande contactmomenten niet voldoende zijn om een interventie te laten welslagen (Selwyn, Gorard, & Furlong, 2006). Het is van belang dat mensen altijd toegang hebben tot 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 herhaald en opgevolgd worden (Gist, Bavetta, & Stevens, 1990). Vooral het aanleren van automatische routines vergt veel herhaling (Crossan, Lane, & White, 1999). 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 impact als mensen ze ook daadwerkelijk toepassen in situaties in hun dagelijkse werk. Elektronische ondersteuning kan daarbij helpen. Gedacht kan worden aan een website en smartphone- of tablet-apps die informatie en steun bieden in moreel lastige situaties. De website en apps kunnen gebruikt worden om bijvoorbeeld de beslisregels op te zoeken voor bepaalde situaties, maar ook om informatie uit te wisselen en om casuïstiek aan te leveren voor het morele leeroverleg.

Via deze elektronische kanalen kan dus op bijna permanente wijze en een gemakkelijk toegankelijke manier leermaterialen worden aangeboden aan deelnemers. Deelnemers kunnen zelf de informatie en ondersteuning selecteren waar zij de meeste behoefte aan hebben, op een moment dat hen dat uitkomt. Het is op deze manier mogelijk een gemeenschap te bouwen rondom moreel leeroverleg (Duguid, 2005; Wenger, 2000) waarin mensen elkaar kunnen helpen en ondersteunen.

5. Organisatie-gerelateerde randvoorwaarden

a. Algemeen

In algemene zin zijn de succesfactoren van een morele interventie dezelfde als die gelden voor de implementatie van welke andersoortige interventie. Zo is het van belang dat er draagvlak bestaat binnen de organisatie, in het bijzonder onder de medewerkers die de training zullen volgen (Meyer, Srinivas, Lal, & Topolnytsky, 2007; Piderit, 2000). Voor draagvlak is het onder andere van belang om een transparante besluitvorming te hanteren bij de introductie van de training en dat medewerkers die de training zullen volgen betrokken worden bij de vorm en inhoud van de training en (Tyler, 2006). Daarnaast speelt effectief leiderschap een belangrijke rol: medewerkers zijn vaak weinig geïnteresseerd als steun van de leiding ontbreekt (Lok, & Crawford, 1999). Ook het belang van systematische planning en evaluatie op gezette tijden mag niet onderschat worden.

i. Steun van hogerhand

Leiderschap speelt een cruciale rol in het welslagen van interventies binnen elke organisatie, bijvoorbeeld in het creëren van draagvlak maar ook in het motiveren van deelnemers. Om dit te bereiken is het allereerst belangrijk dat medewerkers weten dat de interventie ondersteund wordt door het hogere management. Daarnaast is het van belang dat er binnen de organisatie door het management in alle lagen een eenduidige boodschap wordt gecommuniceerd over de relevantie van de interventie (Greenhalgh, Robert, MacFarlane, Baste, & Kyriakou 2004). Tenslotte is het belangrijk dat directe leidinggevendenden een actieve en betrokken rol innemen en uitstralen bij de implementatie (Gustafson, Sainford, Eichler, Adams, Bisgano, & Steudel, 2003).

ii. Coördinatie en tijd

Vanzelfsprekend, maar daarom niet minder belangrijk, is dat er in de organisatie voldoende tijd en middelen vrijgemaakt wordt voor de interventie (Greenhalgh et al, 2004). In de praktijk komt dit er onder andere op neer dat deelnemers op gezette tijden vrijgesteld kunnen worden van hun dagelijkse werkzaamheden om deel te nemen aan het leertraject. Dit geldt tevens voor hun direct leidinggevenden. Het ontbreken van leidinggevenden bij bijeenkomsten kan geïnterpreteerd worden als desinteresse en kan dus twijfel zaaien over het belang dat door de leidinggevende (en organisatie) wordt gehecht aan de leer methode (zie voor meer hierover, hieronder, in hoofdstuk 5, sectie c ‘*deelnemers*’). Daarnaast is het belangrijk dat er, waar nodig, middelen zijn om professionele begeleiders in te huren om de bijeenkomsten in goede banen te leiden.

b. Gerelateerd aan moraliteit in de organisatie

Het voldoen aan bepaalde, zoals in de vorige sectie geschetste, basisrandvoorwaarden is noodzakelijk voor een succesvolle implementatie van een interventie. Bij de implementatie van morele interventies komt echter ook een aantal specifieke uitdagingen om de hoek kijken.

i. Ethisch leiderschap

Een algemene voorwaarde voor een succesvolle implementatie is dat medewerkers steun van hogerhand ervaren. Leiderschap, dat grofweg gedefinieerd kan worden als de processen die mensen ertoe aanzetten hun eigenbelang opzij te zetten en zich in te zetten voor het collectief (zie bijvoorbeeld Northouse, 2012), is echter om aanvullende redenen belangrijk. Werknemers gebruiken het gedrag van de leidinggevende vaak om te bepalen of hun eigen gedrag moreel acceptabel is. Ethisch leiderschap is een leiderschapstijl die een

sterke nadruk legt op moraliteit en ethiek en daarom vooral van belang kan zijn bij het succesvol implementeren van morele leermethoden. Onderzoek toont aan dat ethisch leiderschap een positief effect heeft op moreel gedrag en het soort morele oordelen dat volgers vellen (Brown, Trevino & Harisson, 2005; Brown & Trevino, 2006; Mayer et al., 2012).

Ethisch leiderschap behelst een passieve en een actieve component (Brown et al., 2005). De *passieve* component van ethisch leiderschap (“de leider als moreel persoon”) verwijst naar het feit dat de leider als een rolmodel wordt gezien door veel volgers. Ethische leiders worden in de literatuur omschreven als eerlijk, zorgzaam, integer en gericht op het nemen van rechtvaardige besluiten. Volgers zijn geneigd om de moraliteit van het gedrag van de leider als een indicatie te nemen de mate waarin hun eigen gedrag moreel acceptabel is, zelfs als dit gedrag niets met het werk te maken heeft. Het is daarom van belang dat leiders zich te allen tijde als moreel rolmodel gedragen en het juiste voorbeeld geven. De *actieve* component van ethisch leiderschap (“de leider als morele manager”) omhelst de proactieve handelingen van leiders om moreel gedrag van volgers te stimuleren, zoals het bespreken van morele normen en waarden en het bestraffen van moreel wangedrag.

Ethische leiders beïnvloeden het gedrag en de oordelen van volgers dus op twee manieren: door een aantrekkelijk rolmodel te zijn voor volgers en door volgers actief aan te sporen zich volgens morele normen te gedragen. Hetzelfde, maar dan in negatieve zin, geldt voor expliciet *on*ethisch leiderschap (Brown, & Mitchell, 2010). Wanneer leidinggevendenden zelf niet van onbesproken gedrag zijn, en verzuimen op te treden bij immoreel gedrag dan zal dit een inconsistente boodschap communiceren aan de medewerkers: ze worden geacht een morele leermethode te volgen terwijl het gedrag van hun leidinggevende suggereert dat moraliteit niet hoog in het vaandel staat en niet hoog

gewaardeerd wordt in de organisatie (Aryee, Chen, Sun, & Bebrah, 2007). Wanneer dit het geval is en een morele leer methode wordt geïmplementeerd, dan zal deze methode waarschijnlijk ineffectief zijn en mogelijk zelfs averechts werken (Zhang et al., 2014).

Op basis van bovenstaande suggereren wij dat leiderschap een belangrijke randvoorwaarde behelst voor het welslagen van de leer methode. We adviseren daarom ten eerste dat leiders een actieve rol spelen binnen moreel leeroverleg. Leiders kunnen hier ethisch leiderschapsgedrag tonen door duidelijk aan medewerkers te communiceren dat zij ethiek belangrijk vinden. Ten tweede is het belangrijk dat leidinggevend en ook buiten het moreel leeroverleg ethisch leiderschapsgedrag vertonen. Mogelijk is het wenselijk om aanvullende trainingen te bieden aan leidinggevend en om hun ethisch leiderschap te ontwikkelen. Door consistent ethisch leiderschap te vertonen dragen leidinggevend en bij aan het versterken van het ethische klimaat. Het ethisch klimaat betreft de gedeelde perceptie van medewerkers wat het geaccepteerde niveau van moraliteit is in de organisatie (Victor & Cullen, 1988). Een sterk ethisch klimaat zal de kans op immoreel gedrag ook op de langere termijn zal verkleinen en er aan kan bijdragen dat leer methoden langdurige effecten opleveren (Kish-Gephart, Harrison & Trevino, 2010; Mayer, Kuenzi & Greenbaum, 2010).

Er is relatief weinig onderzoek dat inzicht biedt in hoe organisaties ethisch leiderschap kunnen stimuleren. Onderzoek suggereert dat ethisch leiderschap samenhangt met de morele identiteit van leiders (Mayer et al., 2012). Het versterken van de morele identiteit van leiders in de organisatie zou dus tot meer ethisch leiderschap moeten leiden. In hoeverre de leiders binnen DJI op dit moment al ethisch leiderschap vertonen, is voor ons moeilijk in te schatten. Wij bevelen daarom aan om dit te onderzoeken. Om een concreet beeld te schetsen van wat er van ethische leiders verwacht wordt, en een startpunt te geven voor een mogelijk interne inventarisatie van het binnen de organisatie aanwezige

ethisch leiderschap, hebben wij in bijlage de “Ethical Leadership Scale” (Brown et al., 2005) toegevoegd. Dit is het meest gebruikte instrument in de wetenschappelijke literatuur om ethisch leiderschap te meten.

ii. Ethische infrastructuur

Ook de bredere organisatiecontext kan een belangrijke rol spelen in een succesvolle implementatie van morele leermethoden. De zogenaamd ethische infrastructuur van een organisatie bepaalt de mate waarin een organisatie de juiste randvoorwaarden biedt om moreel gedrag te stimuleren en immoreel gedrag in te perken (Tenbrunsel, et al., 2003). De ethische infrastructuur bestaat uit formele en informele communicatie-, controle-, en sanctiesystemen en een werkklimaat waar moraliteit, respect en rechtvaardigheid een belangrijke rol spelen (ethisch klimaat, dat al kort hierboven besproken is). In een organisatie met een duidelijke ethische infrastructuur wordt via formele en informele kanalen gecommuniceerd wat de morele normen en verwachtingen zijn binnen de organisatie. Tegelijkertijd wordt het gedrag van werknemers gemonitord en wordt er consistent opgetreden tegen morele overtredingen. Daarnaast voelen werknemers zich respectvol behandeld en gesteund door de organisatie, en ervaren ze de besluitvormingsprocedures als rechtvaardig.

Kortom, de literatuur over ethische infrastructuur stelt dat, om de juiste randvoorwaarden te bieden, moraliteit ingebed moet zijn in de formele en informele systemen en het werkklimaat binnen de organisatie (Tenbrunsel et al., 2003; Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008). Dit suggereert dat morele leermethoden niet effectief zullen zijn als het slechts om op zichzelf staande trainingen gaat. Als er, met andere woorden, in de organisatie verder weinig aandacht aan moraliteit wordt besteed en er op de werkvloer zelden over aan moraliteit gerelateerde keuzes en dilemma's gesproken wordt. Om morele leermethoden effectief te laten zijn is het dus van belang om via communicatie-, monitor-

en sanctiesystemen een duidelijke morele richting vanuit de organisatie aan te geven (Zhang et al., 2014). Om de werknemers vervolgens ook te motiveren om consistent moreel gedrag te blijven vertonen is een werkklimaat belangrijk waarin werknemers zich gerespecteerd, gehoord en ondersteund voelen door hun leidinggevende en de organisatie (Tenbrunsel et al., 2003).

Het huidige onderzoeksproject biedt niet de tijd en middelen om vast te stellen in welke mate er een ethische infrastructuur aanwezig is binnen DJI. Dit verdient daarom aanvullend onderzoek. In Bijlage 7 hebben we een checklist (inclusief enkele meetinstrumenten) toegevoegd die kan helpen bij het concreter en praktischer maken van het begrip ethische infrastructuur. Daarnaast is het doel van de checklist om DJI handvaten te bieden om te kunnen vaststellen in welke mate er een ethische infrastructuur aanwezig is binnen DJI.

De ethische infrastructuur is verweven in de organisatie. Het versterken van de ethische infrastructuur kan daarom een uitdaging vormen voor de organisatie die op de korte termijn niet volledig haalbaar is. We vinden het echter belangrijk dit aspect onder aandacht te brengen, aangezien een sterkere ethische infrastructuur binnen DJI de kans vergroot dat morele leermethoden effectief zullen zijn op de korte en lange termijn. Het is daarnaast belangrijk te benadrukken dat ethisch leiderschap een belangrijk onderdeel is van de ethische infrastructuur. Zo dragen ethische leiders bij aan een ethisch, rechtvaardig en respectvol klimaat. In het geval dat het niet mogelijk is om zowel ethisch leiderschap als de ethische infrastructuur te versterken en te stimuleren, dan zou onze aanbeveling zijn om tenminste werk te maken van het stimuleren van ethisch leiderschap.

6. Voorstel pilot project

Er zijn dus, kortom, twee belangrijke valkuilen voor het morele oordeelsvermogen. Ten eerste is het mogelijk dat mensen onvoldoende in staat zijn om een morele kwestie als zodanig te herkennen of te definiëren. In dergelijke gevallen nemen ze de morele componenten van de situatie te weinig in ogenschouw en zijn ze niet in staat tot een afgewogen moreel oordeel te komen. Processen als moreel besef, ethical fading en moral framing spelen hier een rol. Een tweede valkuil is dat automatische processen, zoals intuïties, automatische handelingsroutines of emoties te veel invloed of een onjuiste invloed hebben op morele oordelen. Het is dan mogelijk dat mensen wel in staat zijn de morele aspecten van een morele kwestie te herkennen, maar desondanks niet in staat zijn om een morele afweging te maken omdat ze te veel beïnvloed worden door intuïties en emoties, of doordat de intuïties en emoties leiden tot een niet weloverwogen oordeel. Tegelijkertijd leveren dergelijke processen (intuïties en emoties) belangrijke input voor het oordeelsvormingsproces en is het dus zaak hun invloed niet te ontkennen.

Moreel leeroverleg zou er toe moeten dienen deze twee valkuilen aan te pakken. Enerzijds is het doel van het leeroverleg dus om mensen beter in staat stellen morele aspecten van kwesties te herkennen en morele kwesties als zodanig te herkennen. Een tweede doel van het morele leeroverleg is het aanleren van manieren die helpen met de invloed van automatische processen als intuïties en emoties om te gaan. Dit laatste doel bestaat uit twee subdoelen. Ten eerste gaat het hierbij om het aanleren van technieken voor emotie herwaardering en stress reductie die de invloed van automatische processen verminderen zonder deze invloed volledig uit te schakelen. Ten tweede is het leeroverleg er op gericht morele expertise te ontwikkelen; dat wil zeggen dat mensen geleerd moet worden zich in de juiste omstandigheden op de juiste morele intuïties te baseren.

In dit hoofdstuk doen we een voorstel met betrekking tot de vormgeving van een pilot-project naar moreel leeroverleg. Dit pilot project is gebaseerd op de meest recente wetenschappelijk inzichten zoals hierboven beschreven. We bespreken eerst de inhoud van het pilot project – welke zaken wel en welke niet aan de orde moeten komen. Vervolgens bespreken we de gewenste fasering, frequentie en groepssamenstelling. Tot slot bespreken we hoe het succes van de pilot gemeten en geëvalueerd kan worden. We geven steeds aan in hoeverre een onderdeel noodzakelijk is, of eventueel aan de hand van voortschrijdend inzicht nog gewijzigd kan worden.

a. Inhoud

Zoals hierboven beschreven zijn de primaire doelen van het moreel leeroverleg i) het verbeteren van moreel besef, het tegengaan van ethical fading, etc. en ii) bewustwording van de invloed van automatische processen en methoden om met deze invloed om te gaan. We bespreken de inhoud en de vorm van het leeroverleg aan de hand van deze doelen:

i. Stimuleren moreel besef

Moreel besef is de capaciteit morele kwesties te kunnen herkennen voor wat ze zijn (namelijk: morele kwesties, en bijvoorbeeld geen financiële kwesties). Hoewel veel mensen hier in principe wel toe in staat zijn, blijkt het in de praktijk vaak moeilijker dan gedacht. De meeste morele kwesties dienen zich niet aan met een duidelijk moreel label; het is dus vaak gemakkelijk morele kwesties te zien als operationele- of managementkwesties (Tenbrunsel, & Smith-Crowe, 2008). We hebben in hoofdstuk 2 een aantal processen beschreven die het morele bewustzijn bedreigen. Een goed voorbeeld is ethical fading: immorele gedragingen normaliseren – bijvoorbeeld omdat iedereen het zo doet – en daarom raken de morele of immorele aspecten uit zicht. Een ander, gerelateerd, probleem

is dat we in ons dagelijks leven de zaken vaak door middel van een instrumenteel beslisframe beoordelen. Hierdoor zien we de morele aspecten sneller over het hoofd.

Morele oordelen zijn pas mogelijk als mensen in staat zijn morele kwesties ook als zodanig te herkennen. Het is daarom van belang het morele besef te stimuleren. In de praktijk komt dat neer op het tegengaan van de invloed van ethical fading en instrumentele beslisframes. Gestructureerde discussie is een goede manier om dit te doen, om twee redenen. Ten eerste stelt discussie met anderen mensen bloot aan verschillende zienswijzen en perspectieven. Dit kan helpen tot het inzicht te komen dat één kwestie vanuit verschillende invalshoeken bekeken kan worden en dat vanuit sommige van die invalshoeken de morele aspecten van een kwestie gemakkelijk uit beeld verdwijnen. Ten tweede is het mogelijk door discussie sociale consensus op te bouwen over welk gedrag wel en welk gedrag niet acceptabel is. Het opbouwen van sociale consensus is van belang omdat mensen vaak morele overtuigingen baseren op wat andere mensen doen of vinden (Bandura, 1969; Bandura, & MacDonald, 1963).

Discussie die kan helpen het morele besef te verhogen wordt ook wel ‘moreel beraad’ genoemd. Het kenmerkende van moreel beraad is dat er volgens een gestructureerde methodiek en onder leiding van een gespreksleider een casus uit de praktijk wordt besproken. Er bestaan verschillende gespreksmethodieken die hier ingezet kunnen worden. Voorbeelden zijn het socratische gesprek, het Utrechtse stappenplan, de hermeneutische gesprekstechniek of de Nijmeegse methode (Steinkamp, & Gordijn, 2003). We geven een overzicht van deze verschillende vormen van moreel beraad in bijlage 5. De verschillen tussen deze diverse methodieken zijn niet al te groot. De belangrijkste verschillen betreffen de volgorde van het bespreken van bepaalde aspecten. Bij het socratisch gesprek wordt een algemene morele vraag (“wat is rechtvaardig”, bijvoorbeeld) aan de hand van een zo specifiek mogelijke casuïstiek geëxploreerd, waarna er een

algemeen geldende conclusie dient te worden getrokken (Morrell, 2004). Het Utrechtse stappenplan deelt de analyse van een casus op in zes fasen: verkenning, explicitering, analyse, afweging, en aanpak (Van Haperen, 2009) – en is daarmee wat praktischer dan de socratische methode. De hermeneutische gesprekstechniek is gericht op het verkennen van de betekenis van een bepaalde morele kwestie en is daarmee minder oplossingsgericht. In de Nijmeegse methode, tot slot, wordt veel tijd besteed aan het verzamelen van feiten, waarna pas een oordeel geveld mag worden (Steinkamp, & Gordijn, 2003).

Geen van deze methodieken is op dit moment op basis van relevant wetenschappelijk onderzoek te prefereren over een andere methode. Steinkamp en Gordijn (2003) raadden daarom aan een “redelijke methodische pluraliteit” aan te houden. Dat wil zeggen dat de gesprekstechniek wordt aangepast aan het soort kwestie dat op tafel ligt. Ook geven zij aan dat verschillende methoden desgewenst naast elkaar gebruikt kunnen worden (zie ook Steinkamp, et al., 2008).

Om het morele besef te stimuleren is het kortom van belang een vorm van moreel beraad op te nemen in het pilot project. Verschillende gesprekstechnieken zouden uitgetoetst kunnen worden om een beter beeld te krijgen wat voor soort methode het meest geschikt is voor DJI. Onze beste inschatting is dat de precieze details van de methodiek niet veel verschil uitmaken, zolang er maar op een gestructureerde en methodische wijze met elkaar van gedachten kan worden gewisseld. Het vinden van een oplossing voor de casuïstiek is voor de stimulering van het morele bewustzijn dan minder van belang dan het expliciet maken waarom een bepaalde casus morele aspecten heeft.

ii. Automatische processen

1. Bewustwording

Mensen zijn zich vaak niet bewust van de invloed van automatische processen op hun morele oordelen. Deze invloed is uiteraard niet noodzakelijkerwijs problematisch: intuïties wijzen ons meestal de juiste richting op en onze emoties vertellen ons wat we belangrijk vinden. Echter, het is wel van belang ons bewust te zijn van deze invloeden op onze morele oordelen en gedrag om er goed mee om te kunnen gaan. De beste manier waarop dat kan is door mensen te confronteren met de invloed van intuïties en emoties. Dit kan bijvoorbeeld door scenario's te bespreken waarin onze intuïties ons ertoe verleiden om bepaalde morele transgressies af te keuren, zonder dat we daar goede redenen voor kunnen vinden ('moral dumbfounding') of zogenoemde trolley-dilemma's:

- *Moral dumbfounding discussies*: dit zijn dilemma's die zo geconstrueerd zijn dat de meeste morele argumenten niet opgaan. Voorbeelden zijn dilemma's met betrekking tot een broer en zus die met wederzijds goedvinden de liefde bedrijven of het consumeren van taboe voedsel (zie boven in Hoofdstuk 3 en 4 voor meer informatie). Deze dilemma's roepen vaak veel emoties op. Mensen staan regelmatig zeer afwijzend tegenover de beschreven handelingen, maar kunnen die morele afwijzing moeilijk rechtvaardigen. Een goede gespreksleider is in staat mensen te laten inzien dat hun morele oordelen in deze gevallen gestuurd worden door emotionele reacties. Mogelijkerwijs kunnen deze dilemma's worden aangepast voor het gevangeniswezen.
- *Trolley dilemma's*: in het trolley dilemma (en soortgelijke dilemma's) draait het erom of de dood van één persoon acceptabel is als dat meer personen van de wisse dood redt. Veel mensen vinden dat niet acceptabel als het slachtoffer actief gedood moet worden, maar wel als de dood van één persoon het bijproduct is van bijvoorbeeld het indrukken van een knop. Dit is het gevolg van een veelvoorkomende morele intuïtie: commissies zijn erger dan omissies. Het bediscussiëren kan mensen bewust maken van deze intuïtie.

We bespreken een aantal van dit soort dilemma's in hoofdstuk 3, sectie a (*intuities en automatische processen*). Daarnaast kan het verstrekken van informatie over de nieuwste wetenschappelijke inzichten op dit gebied helpen.

Naar onze mening vindt deze bewustwording idealiter aan het begin van het project plaats. Tijdens de kick-offbijeenkomst (zie onder) zal dus extra aandacht besteed worden aan de invloed van emoties en intuities, juist omdat mensen zich niet altijd bewust zijn van deze invloed.

2. Emotie herwaardering

Emotie herwaardering (emotion reappraisal) is de naam voor een verzameling technieken die mensen beter in staat stelt om met emotie om te gaan. Wij bespreken een aantal van die technieken in hoofdstuk 3, sectie b (emotie regulatie). In het kort zijn emotie herwaardering technieken erop gericht een bepaalde emotie in de juiste context te plaatsen. Dit kan bijvoorbeeld door mensen aan te leren op emotionele momenten een derde persoonsperspectief aan te nemen (dat wil zeggen: door de ogen van iemand anders naar zichzelf te kijken). Daarnaast is educatie over de oorsprong en functie van emoties van belang. Als mensen zich bewust zijn van de functionaliteit van emoties zijn ze over het algemeen minder geneigd zich door emoties te laten meeslepen. Tot slot is gebleken dat het beschrijven van emotionele episodes helpt bij het ontwikkelen van emotie herwaarderingsvaardigheden (Lu, & Stanton, 2010).

Wij stellen voor aandacht te besteden aan al deze veelgebruikte technieken in het morele leeroverleg, zoals het aannemen dan derde persoonsperspectieven en het beschrijven van emotionele gebeurtenissen. Niet alle mensen zijn hetzelfde, en niet alle technieken werken voor iedereen even goed. Hierboven, in Hoofdstuk 4, besteden we in detail aandacht aan de verschillende technieken.

3. Aanleren nieuwe routines

Het ontwikkelen van fast and frugal decision trees kan mensen helpen met het ontwikkelen van morele expertise (zie hoofdstuk 3, sectie b. *Intuïties en automatische processen*). Fast and frugal decision trees zijn beslisbomen die, door middel van de toepassing van een paar eenvoudige beslisregels leiden tot een conclusie (zie figuur 2, hierboven). Wij stellen voor om elke bijeenkomst, aan de hand van de besproken casus een fast and frugal decision tree op te stellen. Ook is het van belang regelmatig op de al opgestelde beslisbomen terug te komen en eventueel bij te stellen. Fast and frugal decision trees geven richting aan de discussie (dit stimuleert het morele bewustzijn) en zijn een tastbaar resultaat.

4. Stressreductie

Stressreductie is belangrijk omdat onder stress de invloed van automatische processen en emoties sterker is. Medewerkers van DJI worden op een bijna dagelijkse basis geconfronteerd met morele dilemma's en moreel lastige kwesties. Veel van die dilemma's leveren stress en onzekerheid op. Het gaat binnen het pilot project daarom niet om oefeningen die kortdurende stress voor de tijdsduur van bijeenkomsten zou kunnen verminderen. Veeleer is het van belang stress op de lange termijn en in het dagelijkse werk te verminderen. Wij adviseren binnen het pilot project vooral aandacht te besteden aan het aanleren van eenvoudige technieken (bijvoorbeeld ademhalingstechnieken) die mensen kunnen inzetten om met stress op het werk om te gaan. Dit is omdat het naar onze mening niet goed mogelijk is binnen de kaders van dit project de bronnen van stress aan te pakken. Echter, zoals eerder opgemerkt, is gebrek aan vertrouwen binnen de organisatie een belangrijke bron van werk gerelateerde stress. Eventueel is het dus mogelijk om oefeningen die het vertrouwen kunnen versterken op te nemen in het programma.

Stress-reductie is de laatste jaren in de wetenschappelijke literatuur steeds meer in verband gebracht met mindfulness training (Baer, 2003; Poulin et al., 2008; Ruedy, & Schweitzer, 2010). Dit is minder “zweverig” dan het wellicht klinkt. In de praktijk komt het neer op het aanleren van oefeningen die mensen helpen zich op het ‘hier’ en ‘nu’ te concentreren en het doen van ademhalingsoefeningen. Het aanleren van oefeningen zou in relatief korte tijd kunnen tijdens bijeenkomsten door de inzet van getrainde gespreksleiders. Mensen kunnen dan zelf los van de bijeenkomst aan de slag met de oefeningen.

b. Fasering en frequentie

Het pilot project bestaat uit drie onderdelen:

1. Kick-off meeting (4 uur lang)

Het doel van de kick-off bijeenkomst is driedelig. Ten eerste is het van belang deelnemers enthousiast te maken voor het project. Om dit bereiken dienen deelnemers goed geïnformeerd te worden over het doel van het moreel leeroverleg en de achtergrond van de gemaakte keuzes. Begonnen wordt daarom met het bespreken van morele dilemma’s (zoals *harmless transgressions* en trolley-dilemma’s) die aantonen hoe gemakkelijk mensen beïnvloed worden door intuïties en emoties. Ten tweede wordt een start gemaakt met het stimuleren van moreel besef. Daarom stellen we voor een eerste moreel beraad te beleggen, liefst met als onderwerp een herkenbare casus uit de praktijk van de deelnemers. Ten derde worden deelnemers bekend gemaakt met terminologie en met de elektronische ondersteuning. Daarom wordt afgesloten met extra informatievoorziening.

De kick-off bijeenkomst zou er dus ongeveer als volgt uit kunnen zien. Uiteraard is dit slechts een voorbeeld. De precieze volgorde van de onderdelen en de tijdsduur kunnen op een later moment bepaald worden.

00:00 – 00:15 Kennismaking en voorstelronde

00:15 – 01:00 Bespreken morele dilemma's (trolley, *moral dumbfounding*)

01:00 – 01:30 Bespreken theorie: invloed automatische processen, moreel besefbesef

01:30 – 01:45 Pauze

01:45 – 02:45 Moreel beraad

02:45 – 03:00 Formuleren fast and frugal decision tree

03:00 – 03:15 Pauze

03:15 – 04:00 Bespreken praktische informatie, elektronische ondersteuning etc.

2. Reguliere bijeenkomsten (duur afhankelijk van de frequentie)

De reguliere bijeenkomsten zijn bedoeld als herhaling en aanscherping van datgene waar in de kick-off bijeenkomst mee begonnen is: het stimuleren van het morele bewustzijn en het aanleren van technieken om met emoties en intuïties om te gaan. Reguliere bijeenkomsten zijn dus bedoeld ter opvolging: er wordt opnieuw aandacht besteed aan de technieken besproken gedurende de kick-off bijeenkomst en gaan weer in moreel beraad. Ook worden meer fast en frugal decision trees ontwikkeld. In het geval van de reguliere bijeenkomsten dragen deelnemers de casuïstiek zelf aan. De duur van de bijeenkomsten hangt af van de frequentie; wanneer gekozen wordt voor een frequentie van eenmaal per week zou drie kwartier tot een uur voldoende moeten zijn. Bij lagere frequenties is het verstandig om langere bijeenkomsten te organiseren. Wellicht is het aan te raden de eerste bijeenkomst(en)

na de kick-off meeting iets langer te laten duren, om mensen aan het format te laten wennen.

De reguliere bijeenkomsten vinden plaats op een vaste dag en tijdstip en worden begeleid door een getrainde gespreksbegeleider.

Elke reguliere bijeenkomst kent ongeveer de volgende opbouw (uitgaande van bijeenkomsten van een uur). Uiteraard is dit slechts een voorbeeld, de volgorde en tijdsduur kunnen desgewenst aangepast worden.

00:00 – 00:05: Inleiding

00:05 – 00:15: Stress reductie oefeningen

00:15 – 00:45: Moreel beraad

00:45 – 00:50: Formuleren ‘fast and frugal decision trees’

00:50 – 00:55: Emotie herwaardering oefeningen

00:55 – 01:00: Afsluiting

3. Elektronische ondersteuning

De bijeenkomsten worden ondersteund door middel van een smartphone- en/of tablet-app en website. Deze ondersteuning is zeker zo belangrijk als de bijeenkomsten zelf (Selwyn et al. 2006). De website en apps stellen mensen in staat zelf, op een moment dat dat hun goed uitkomt, toegang tot informatie te krijgen, oefeningen nogmaals uitgelegd te krijgen, en met elkaar in discussie te gaan. Een goed voorbeeld is de ‘dagboekfunctie’: een onderdeel van de app en de website waar mensen hun ervaringen met moreel lastige situaties kunnen bijhouden. Zoals we eerder beschreven, helpt expressief schrijven met het ontwikkelen van

emotie herwaarderingsvaardigheden. Desgewenst kan uit deze dagboekantekeningen dan weer casuïstiek worden afgeleid die kan worden besproken in het moreel beraad.

Behalve de ‘dagboekfunctie’ worden de volgende functies aan de deelnemers aangeboden:

- *Informatie*: Informatie over de doelen van het moreel leeroverleg, de invloed van automatische processen op het oordeelsvermogen, moreel besef en de achtergrond van de opzet.
- *Oefeningen*: informatie over oefeningen ter stressreductie en emotie herwaardering besproken tijdens de kick-off bijeenkomst en de reguliere bijeenkomsten kan worden opgevraagd.
- *Fast and frugal decision trees*: de fast and frugal decision trees ontwikkeld tijdens de kick-off bijeenkomst en de reguliere bijeenkomsten kunnen worden ingezien en becommentarieerd.
- *Discussie-functie*: deelnemers kunnen met elkaar in discussie over lastige casuïstiek buiten de bijeenkomsten om. De discussies worden gemodereerd. Discussie kan worden gestimuleerd door bijvoorbeeld eens per week een stelling te posten en mensen uit te nodigen de stelling te becommentariëren.
- *Blogs*: aan deelnemers kan gevraagd worden hun ervaringen met moreel lastige situaties en/of het leeroverleg te beschrijven. Deze blogs kunnen dan al dan niet anoniem op de website geplaatst worden.

Iedere deelnemer krijgt een eigen account waarmee hij of zij zichzelf toegang kan verlenen tot de informatie gedeeld op de website of de app. Er is een persoonlijk gedeelte en een publiek gedeelte. Iedere deelnemer kan voor zichzelf bepalen hoeveel en welke informatie gedeeld wordt met de rest van de deelnemers.

Tot slot kan worden onderzocht in hoeverre de app en website gebruikt kunnen worden om data te verzamelen ten behoeve van evaluatie. Gedacht kan worden (bijvoorbeeld) aan vragenlijsten die deelnemers anoniem kunnen invullen.

Het is van belang dat deze technologie goed werkt voordat met het pilot project gestart kan worden: als de technologische ondersteuning ontbreekt, haken mensen snel af. Eventueel zou er voor gekozen kunnen worden dit gefaseerd in te voeren: bijvoorbeeld eerst een website, en pas op een later tijdstip ook een app voor smartphone en tablet. Wij zijn wel van mening dat een bepaalde vorm van elektronische ondersteuning die er voor zorgt dat mensen dag en nacht toegang hebben tot de juiste informatie van cruciaal belang is voor het welslagen van het project.

c. Deelnemers en groepsamenstelling

Deelname gebeurt niet op vrijwillige basis, behalve wellicht in de exploratiefase (zie onder). Binnen DJI is men niet gewoon dat zaken vrijblijvend blijven. Wel wordt het pilot project eerst in één, of in een beperkt aantal instellingen, uitgevoerd. Vanwege de zichtbare steun van de leiding is het van belang dat leidinggevendenden ook participeren. Het is echter mogelijk dat de aanwezigheid van leidinggevendenden het vrije en open gesprek in de weg staat. Het is daarom mogelijk om bijeenkomsten zonder en met leidinggevendenden te organiseren om te onderzoeken in hoeverre dit een probleem is.

Wat betreft de grootte van de groepen die deelnemen aan het leeroverleg, raden wij aan relatief kleine groepen (4-6 personen) te formeren. Een aantal studies laat zien dat groepsgrootte gerelateerd is aan de structuur van de communicatie: in relatief kleine groepen (ca. 5 personen) is sprake van interactieve dialoog, in grotere groepen (meer dan tien personen) eerder van 'seriële monologen' (zie Fay, Garrod, & Carletta, 2000). Met

andere woorden: in groepen van ca. 5 personen gaan mensen eerder met elkaar in gesprek, in grotere groepen doet ieder zijn woordje. Dit heeft gevolgen over hoe mensen door de discussie beïnvloed worden: resultaten laten zien dat in kleine groepen mensen beïnvloed worden door alle deelnemers aan het gesprek; in grotere groepen – ietwat ironisch – door één of twee dominante personen (Cuc, Ozuru, Manier, & Hirst, 2006). Aangezien het doel van het pilot project expliciet is om mensen met verschillende perspectieven kennis te laten maken, raden wij aan groepen klein te houden (ca. 4 – 6 personen per groep).

Wat betreft de vraag of de samenstelling van groepen (multidisciplinair of juist niet) effect heeft op de kwaliteit van de discussie bestaat weinig wetenschappelijke consensus. Enerzijds is het van belang dat mensen elkaar begrijpen (ze moeten dus niet te verschillend zijn), anderzijds is het van belang dat er voldoende diversiteit aanwezig in de groep om een discussie op gang te helpen (Van der Vegt, & Bunderson, 2005). Echter, alles afwegende raden wij aan multidisciplinaire teams te formeren. De reden hiervoor is dat een probleem met groepsdiscussie is dat mensen vaak geneigd zijn meningen te delen waarvan ze van tevoren al weten dat de andere groepsleden die delen (Stasser, & Titus, 1985). Mensen zijn vaak bang dat het delen van impopulaire meningen tot gevolg kan hebben dat ze buiten de groep geplaatst worden – een fenomeen dat bekend staat als ‘zelfcensuur’ (Baron, 2005). Dit speelt met name een rol als gesproken wordt over gevoelige onderwerpen, zoals moraliteit.

Aangezien binnen DJI mensen vaak al lang in hetzelfde team werken en het aanspreken op wangedrag op dit moment al een probleem vormt binnen bestaande teams (zie Hoofdstuk 2 en bijlage 2), lijkt het ons van belang dat medewerkers in het leeroverleg interacteren met anderen die ze minder goed kennen. De kans is dan kleiner dat mensen al op de hoogte zijn van de meningen van andere groepsleden over moreel lastige kwesties, en hun eigen inbreng in de discussie daarop afstemmen. Gezien het feit dat alle deelnemers

medewerkers van DJI zullen zijn, zijn wij van mening dat het belang van diversiteit hier opweegt tegen het gevaar van onbegrip doordat mensen niet op de hoogte zijn van elkaars omstandigheden. Alle deelnemers delen immers de achtergrond die DJI biedt.

Om diversiteit van meningen te stimuleren en zelfcensuur te verminderen zou zelfs gekozen kunnen worden voor steeds wisselende samenstellingen. Dat wil zeggen dat een deelnemer nooit, of in ieder geval zelden, een moreel leeroverleg heeft met dezelfde andere deelnemers.

d. Gespreksbegeleiders

Dat een gespreksleider vooral kundig moet zijn, moet zorgen voor een prettige sfeer waarin iedereen aan het bod komt (enzovoort), lijkt vanzelfsprekend. Zo vanzelfsprekend wellicht, dat er weinig onderzoek naar gedaan is. Dat hoeft geen probleem te zijn. Het is echter daardoor vrijwel onmogelijk om vanuit de wetenschappelijke evidentie hieromtrent aanbevelingen te doen.

Gezien het feit dat het moreel leeroverleg, bij gebleken succes, uiteindelijk geborgd zal zijn binnen de organisatie, raden wij aan om medewerkers binnen DJI op te leiden tot gespreksbegeleiders. Ook gezien de specifieke casuïstiek die tijdens het moreel leeroverleg binnen DJI aan de orde zal komen, lijkt een gespreksleider met kennis van het gevangeniswezen te prefereren boven een externe kandidaat. Dat wil zeggen dat wij adviseren te opteren voor een zogenaamd ‘in company train-the-trainer model’: dat wil zeggen dat interne kandidaten ook intern worden opgeleid tot gespreksbegeleider.

Er bestaan verschillende cursussen binnen Nederland, onder meer van het VUmc, voor gespreksleiders van morele beraden. Een aantal van deze instituten biedt ook in company trainingen aan. Voor zover wij kunnen overzien, is geen van deze cursussen

‘evidence-based’ (met andere woorden: geen van deze cursussen baseert zich duidelijk op wetenschappelijke evidentie). Ook de kwaliteit van de verschillende opleidingen is vooralsnog onduidelijk; daar bestaat geen data over. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen hoe kwalitatief sterk of zwak deze opleidingen zijn. Daarbij moet nog worden aangetekend dat het morele beraad slechts één onderdeel is van dit pilot project. Gespreksbegeleiders zullen ook getraind moeten worden in het leiden van stress reductie technieken. Het is dus wenselijk zijn dat gespreksbegeleiders verschillende trainingen volgen, eventueel verzorgd door hetzelfde instituut. In bijlage 8 is een overzicht van competenties weergegeven voor gespreksleiders van moreel beraad zoals die door het VUmc wordt gebruikt.

e. Evaluatie-onderzoek en meting

Voorgesteld wordt de evaluatie van het pilot project uit twee fasen te laten bestaan: exploratief en confirmatief.

Exploratieve fase

De exploratieve fase is bedoeld om, in samenspraak met de deelnemers, het leeroverleg te optimaliseren. In de exploratieve fase wordt daarom een proces- en uitkomstevaluatie uitgevoerd.

Het hoofddoel van de procesevaluatie is vast te stellen of het project uitgevoerd is zoals het bedoeld is (Wartna, 2005). Als de randvoorwaarden gerealiseerd zijn en de processen lopen zoals het zou moeten, wordt wel gesproken over ‘programma-integriteit’. Als er programma-integriteit is, kan worden overgegaan tot uitkomst evaluatie. Zo niet, dan wordt de interventie nog niet consequent genoeg toegepast en is een (serie van) procesevaluatie(s) nodig om vast te stellen waar de knelpunten liggen en hoe het proces geoptimaliseerd kan worden.

De optimalisatie van het pilot project is noodzakelijk omdat het een geheel nieuw project betreft. Bepaalde vragen zijn onmogelijk vanuit de wetenschappelijke literatuur te beantwoorden. Een goed voorbeeld is de vraag met welke frequentie er bijeenkomsten georganiseerd moeten worden. Aangezien het hier een nieuw project betreft is daar nog geen onderzoek naar gedaan. Een andere vraag die nog niet beantwoord is, is de vraag of leidinggevendenden beter wel of juist niet aanwezig moeten zijn bij bijeenkomsten in het kader van moreel leeroverleg. De bedoeling is om gedurende de exploratieve fase antwoord te krijgen op vragen als deze. Waarschijnlijk is het nodig daartoe verschillende varianten van moreel leeroverleg uit te proberen. Zo zou één groep kunnen starten in aanwezigheid van een leidinggevende, en een andere groep zonder. Na een aantal bijeenkomsten kan dan gekeken worden wat beter bevalt. Daartoe stellen we voor interviews af te nemen bij deelnemers en het proces te monitoren. Uiteraard wordt er voorafgaand aan de exploratieve fase een onderzoeksplan ontworpen met daarin een nadere specificatie van de relevante vragen.

De exploratieve fase wordt afgesloten met een uitkomstevaluatie. De uitkomstevaluatie is geen effectstudie zoals in de confirmatieve fase, maar een evaluatie van de uitkomsten van verschillende varianten van het pilot project (bijvoorbeeld: met of zonder leidinggevendenden). Deze evaluatie vindt plaats grotendeels op basis van kwalitatieve data, zoals interviews met deelnemers. Echter, zaken die gekwantificeerd kunnen worden, zullen gekwantificeerd worden.

Als zowel de proces- als de uitkomstevaluatie daar aanleiding toe geven kan worden begonnen met de confirmatieve fase. De exploratieve fase zou niet langer dan twee tot maximaal vier maanden in beslag hoeven te nemen, vanaf het moment van de start van het onderzoek.

Confirmatieve fase

Tijdens de confirmatieve fase wordt data verzameld met betrekking tot de effectiviteit van het morele leeroverleg (in termen van de invloed op het morele oordeelsvermogen, moreel gedrag, etc.).

Het is van belang betrouwbare metingen uit te voeren voorafgaand aan de interventie en tenminste ook één maal achteraf. Daarbij moet in ieder geval gedacht worden aan de meting van de prevalentie van moreel gedrag binnen de instelling, zowel in de vorm van positief gedrag (zoals pro-sociaal gedrag) als in de vorm van negatief gedrag zoals agressiviteit en geweld. Daarnaast kan gedacht worden aan de meting van morele attitudes (bijv. attitudes ten opzichte van minderheden) alsook de sterkte van morele overtuigingen ('morele identiteit').

Wij adviseren zelfs meerdere malen na afloop te meten, in gelijke tussenpozen, om zo zicht te krijgen op het lange termijn effect van de gekozen methode. Gezien de gevoeligheid van de verkregen data zal het waarschijnlijk nodig zijn bevindingen te trianguleren. Dat wil zeggen dat niet alleen onder de professionals die aan de training hebben meegedaan vragenlijsten worden gedistribueerd, maar dat indien mogelijk ook collega's, gedetineerden en/of leidinggevendenden wordt gevraagd naar het gedrag van deelnemende professionals. Vanzelfsprekend dient anonimiteit gegarandeerd te worden en kan bias (net als bij zelf-rapportages) nooit helemaal worden uitgesloten. Tot slot is het volgens ons van belang de effectiviteit niet alleen met een nulmeting (dat wil zeggen: geen interventie) te vergelijken, maar ook met een gangbare andere methode. Met andere woorden, door een studie uit te voeren met één interventie-conditie en twee controle condities. In de eerste controle-conditie ontvangen medewerkers geen training in de tweede controle conditie, echter, participeren deelnemers in groepsdiscussies zonder gestructureerde vorm. Om het risico te minimaliseren dat kennis wat betreft de gekozen

methoden doorsijpelt naar de rest van organisatie – wat de metingen zou kunnen invalideren – zou een dergelijke effectstudie idealiter plaatsvinden bij drie gelijkaardige instellingen.

Als het pilot project inderdaad een effect heeft op het morele oordeelsvermogen is het moreel onverantwoord om een bepaalde groep uit te sluiten van deelname. Dit kan worden ondervangen door gebruik te maken van een “cluster randomized stepped-wedge design” (Brown, & Lilford, 2006). Hierbij ontvangen alle groepen (hier dus alle drie de groepen) de interventie, maar op verschillende momenten in de tijd. Op die manier is vergelijken mogelijk, terwijl morele problemen vermeden worden. Dit onderzoeksontwerp wordt ook vaak toegepast in de studie naar nieuwe medicijnen (fase 3-trials).

Idealiter worden ca. 50 personen per groep ingedeeld. Gezien het aantal van ca. vijf personen per moreel leeroverleg hebben we te maken met ca. 10 moreel leeroverleggroepen per sample (tenzij gekozen wordt voor wisselende samenstellingen, zie boven):

- *Groep 1*: begint met het pilot project zoals hierboven gespecificeerd van $t=1$.
- *Groep 2* (controle conditie 1): start tegelijkertijd als groep 1 maar met een ‘uitgeklede versie’ van het pilot project. Meer specifiek: groep 2 komt met dezelfde regelmaat bijeen als groep 1. Tijdens de bijeenkomsten van groep 2 worden morele dilemma’s op een relatief vrije en ongestructureerde wijze besproken. De bijeenkomsten wijken daarom weinig af van traditionele intervisie-bijeenkomsten. De reden hiervoor is dat zo nu en dan effecten op uitkomstvariabelen worden veroorzaakt simpelweg door het feit doordat mensen deelnemen aan een project, maar niet door de inhoud van dat project (zogenoemde ‘Hawthorne-effecten’, Adair, 1984). Groep 2 dient daarom als

controlegroep ten opzichte van groep 1: de effecten voor groep 1 dienen groter te zijn dan die gevonden in groep 2 om van een succes te spreken.

- *Groep 3* (controlegroep 2): deze groep begint pas met het pilot project op $t=2$ (als de eerste data van groep 1 en groep 2 binnen zijn). De reden voor het bestaan van deze groep is dat ook externe factoren van invloed kunnen zijn op uitkomstvariabelen. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat door discussies in het nieuws mensen meer gaan nadenken over ethiek en integriteit. Dat kan dan weer een effect hebben op de meting. Om zeker te weten dat de effecten van het pilot project ook toe te schrijven zijn aan het project, dienen deze dus vergeleken worden met de effecten in een tweede controlegroep (groep 3). Aangenomen dat het pilot project eerst in één instelling wordt uitgerold, kan groep 3 bestaan uit medewerkers bij een andere instelling.

Wij staan dus de volgende opzet van het onderzoek voor:

<i>Groep</i>	$t=0$	Tussen $t=0$ en $t=1$ (minimaal drie en maximaal zes maanden)	$t = 1$	Tussen $t=1$ en $t=2$ (3-6 maanden)	$t=2$	$t=3$ (3 – 6 maanden later)
1	Meting 1	Pilot project	Meting 2	Pilot project	Meting 3	Meting 4
2	Meting 1	Intervisie	Meting 2	Pilot project	Meting 3	Meting 4
3	Meting 1	Geen deelname	Meting 2	Pilot project	Meting 3	Meting 4

- Deelnemers onderzoek: Metingen worden indien mogelijk gedaan binnen vier populaties: deelnemers, leidinggevendenden, collega's en gedetineerden. De reden voor deze multisource aanpak is dat de data die verzameld soms wat gevoelig van aard is. Mensen willen bijvoorbeeld soms niet toegeven zich soms immoreel te gedragen. Het is gebleken dat beoordelingen door derden (in dit geval: leidinggevendenden en collega's) van bepaalde zaken soms wat betrouwbaarder zijn (Rea, & Parker, 2012).
- Idealiter worden de volgende concepten gemeten:
 - Moreel/immoreel gedrag, tevredenheid, commitment aan de organisatie, intenties om te vertrekken, morele identiteit (centraliteit en belang), moreel besef, affectieve intensiteit, ervaren werkdruk/stress. Vertrouwen en acceptatie autoriteit.

7. Conclusie

Wie het morele oordeelsvermogen wil stimuleren wordt noodzakelijkerwijs geconfronteerd met een lastige balans. Enerzijds zijn veel mensen ervan overtuigd morele experts te zijn en weinig extra training nodig te hebben. Zij beseffen echter vaak niet, of in onvoldoende mate, dat de sociale context en hun eigen emoties en intuïties hun morele oordelen grotendeels drijven. Het is dus van belang mensen bewust te maken van hun eigen morele tekortkomingen. Anderzijds hebben mensen recht op hun eigen morele overtuigingen, en dienen zij in staat te worden gesteld in alle vrijheid hun eigen morele oordelen te vellen. Het is dus zaak om mensen bewust te maken van de structuur en drijfveren van hun morele oordelen, zonder morele oordelen op te leggen.

Dit rapport, en het pilot project dat wij voorstellen in hoofdstuk 5, representeren wat volgens ons de beste poging is om de juiste balans te vinden. Wij zijn uitgegaan van de meeste recente stand van zaken in het onderzoek naar de psychologie van morele oordelen en hebben geprobeerd een pilot project te ontwerpen dat het morele oordeelsvermogen verbetert zonder zelf normatief te worden, gebaseerd op deze wetenschappelijke inlichtingen. Op deze manier hebben we getracht onze objectiviteit te bewaren in een normatief mijnenveld.

We hebben vast moeten stellen dat er op dit moment geen kant-en-klare morele trainingsmethoden beschikbaar zijn voor de complexe context van DJI. De werkdruk binnen DJI is hoog en mensen worden op bijna dagelijkse basis geconfronteerd met moreel lastige kwesties en dilemma's. Ook uit de interviews die wij hebben afgenomen blijkt de grote behoefte aan ruimte en tijd voor reflectie. Het was daarom nodig zelf een vorm van moreel leeroverleg te ontwerpen, speciaal toegesneden op de organisatiepraktijk van DJI. Een dergelijke strategie brengt natuurlijk risico's met zich mee. Het pilot project dat wij voorstellen is niet nu al gevalideerd en getest, maar is juist een vertaling van de meeste

recente kennis op het gebied van morele psychologie naar de organisatiepraktijk. Dat maakt dit pilot project ook maatschappelijk relevant: de afwezigheid van morele trainingsprogramma's die zich in voldoende mate op de huidige stand van zaken in de wetenschap baseren, toont ook een groot gebrek aan in de vertaalslag van wetenschappelijke bevindingen naar de praktijk. Een pilot project als het hier voorgestelde, kan een brug zijn om die kloof tussen wetenschap en praktijk iets verder te dichten.

Ons pilot project is specifiek gericht op het aanpakken van wat wij geïdentificeerd hebben als de twee belangrijkste 'valkuilen' binnen de morele oordeelsvorming: een gebrek aan moreel besef en een te grote invloed van intuïtie en emotie. Een gebrek aan moreel besef is een gebrek aan de capaciteit om morele kwesties als zodanig te herkennen. Wij raden aan om het morele besef te stimuleren door morele beraden te organiseren. De invloed van intuïties en emoties is veelal automatisch en onbewust. Hier is het dus van belang mensen bewust te maken van deze invloed en ze handvatten te geven om ermee om te gaan. In het pilot project is dit aspect geborgd in de vorm van emotie-herwaarderingsoefeningen en het opstellen en leren omgaan met "fast and frugal decision trees". Daarnaast is uit onderzoek gebleken dat de invloed van emoties en intuïties alleen maar groter wordt in stressvolle omstandigheden. Aangezien de werkdruk over het algemeen als hoog wordt ervaren binnen DJI raden wij aan ook aandacht te besteden aan stress reductie binnen het leeroverleg.

Uiteraard zijn er nog veel zaken onduidelijk: hoe vaak moeten bijeenkomsten worden georganiseerd? Zijn medewerkers van DJI bereid om stress reducerende oefeningen uit te voeren? Dit zijn voorbeelden van vragen die wij in de korte duur van dit onderzoek niet hebben kunnen beantwoorden. We hopen echter wel de fundamenten te hebben gelegd voor een succesvol project. Naar onze mening biedt een project zoals wij dat

voorstellen, gebaseerd op de meest relevant wetenschappelijk evidentie, de beste kans om moreel oordeelsvermogen te verbeteren. De praktijk dient dat uiteraard nog uit te wijzen.

Dankwoord

We hebben met veel plezier gewerkt aan dit interessante en uitdagende project. Het toepassen van de wetenschappelijke inzichten in de morele psychologie in de praktijk, gebeurt nog veel te weinig. Een project als dit toont aan hoe belangrijk en tevens ingewikkeld het vaak is om inzichten uit het laboratorium te vertalen naar de praktijk. Wij hopen hier bij betrokken te kunnen en mogen blijven.

Tot slot willen wij graag alle leden van de begeleidingscommissie voor dit onderzoek van harte bedanken, te weten prof. dr. Beatrice van der Heijden (voorzitter; Radboud Universiteit Nijmegen), dr. Marianne van Ooyen-Houben (WODC), Julia Siebrecht (DJI), Rob Eijsbouts (DJI), dr. Kamakshi Rajagopal (Open Universiteit Nederland) en dr. Frank de Bakker (Vrije Universiteit). Wij hebben input van de begeleidingscommissie als zeer waardevol ervaren en zijn dankbaar voor jullie inzet. Ook onze interviewpartners willen wij van harte bedanken.

Dr. Gijs van Houwelingen

Dr. Niek Hoogervorst

Prof. Dr. Marius van Dijke

Referenties

- Abend, G. (2013). What the science of morality doesn't say about morality. *Philosophy of the Social Sciences*, 43(2), 157 – 200.
- Adair, J.G. (1984). The Hawthorne effect: A reconsideration of the methodological artifact. *Journal of Applied Psychology*, 69, 334 – 345.
- Ambrose, M.L., Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, 295-305.
- Aquino, K., Freeman, D., Reed II, A., Lim, V. K., & Felps, W. (2009). Testing a social-cognitive model of moral behavior: the interactive influence of situations and moral identity centrality. *Journal of personality and social psychology*, 97(1), 123.
- Aryee, S., Chen, Z.X., Sun, L., & Debrah, Y.A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201.
- Averill, J.R. (1973). Personal control over aversive stimuli and its relationship to stress. *Psychological Bulletin*, 80, 286-303.
- Avey, J.B., Luthans, F., & Jensen, S. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48, 677 – 693.
- Beck, A.T., & Clark, D.A. (1997). An information processing model of anxiety: Automatic and strategic processes. *Behaviour Research and Therapy*, 35, 49 – 58.
- Baer, R.A. (2003). Mindfulness training as a clinical intervention: A conceptual and empirical review. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 125 – 143.

- Bandura, A. (1969). Principles of behavior modification. Oxford, UK: Holt, Rinehart, & Winston.
- Bandura, A., & McDonald, F.J. (1963). Influence of social reinforcement and the behavior of models in shaping children's moral judgment. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 274-281.
- Bargh, J.A., & Chartrand, T.L. (1999). The unbearable automaticity of being. *American Psychologist*, 54, 462 – 479.
- Baron, J. (1994). Normative, descriptive and prescriptive responses. *Behavioral and Brain Sciences*, 17, 32 – 42.
- Baron, R.S. (2005). So right it's wrong: Groupthink and the ubiquitous nature of polarized group decision making. *Advances in Experimental Social Psychology*, 37, 219 – 253.
- Batson, D.C., Thompson, E.R., Seufferling, G., Whitney, H., & Strongman, J.A. (1999). Moral hypocrisy: Appearing moral to oneself without being so. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 525-537.
- Baumann, N., & Kuhl, J. (2002). Intuition, affect, and personality: Unconscious coherence judgments and self-regulation of negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1213-1223.
- Baylor, A.L. (2001). A U-shaped model for the development of intuition by level of expertise. *New Ideas in Psychology*, 237 – 244.
- Borg, J.S., Lieberman, D., & Kiehl, K.A. (2008). Infection, incest, and iniquity: Investigating the neural correlates of disgust and morality. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 20, 1529 – 1546.

- Bolt I., & Kanne M. (2003). Het stappenplan: de Utrechtse methode voor structurering van ethische reflectie. In: H. Manschot, & H. Van Dartel (eds.). *In gesprek over goede zorg. Overlegmethoden voor ethiek in de praktijk* (80-94). Amsterdam: Boom.
- Brown, C.A., & Lilford, R.J. (2006). The stepped wedge trial design: a systematic review. *BMC Medical Research Methodology*, 6, 54 – 73.
- Brown, M.E. & Mitchell, M.S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20, 583 – 616.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595 – 616.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117 – 134.
- Buhle, J.T., Silvers, J.A., Wager, T.D., Lopez, R., Onyemekwu, C., ..., Ochsner, K.N. (2013). Cognitive reappraisal of emotion: A meta-analysis of human neuroimaging studies. *Cerebral Cortex*, 24, 2981 – 2990.
- Butterfield, K.D., Treviño, L.K., & Weaver, G.R. (2000). Moral awareness in business organizations: Influences of issue-related and social context factors. *Human Relations*, 53, 981 – 1018.
- Chambers, R., Lo, B.C.Y., Allen, N.B. (2008). The impact of intensive mindfulness training on attentional control, cognitive style, and affect. *Cognitive Therapy and Research*, 32, 303 – 322.
- Chapman, H. A., Kim, D. A., Susskind, J. M., & Anderson, A. K. (2009). In bad taste: Evidence

- for the oral origins of moral disgust. *Science*, 323(5918), 1222–1226.
- Clarkeburn, H. (2002). A test for ethical sensitivity in science. *Journal of Moral Education*, 31, 439 – 453.
- Cohen, S., & Wills, T.A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
- Colquitt, J.A., & Rodell, J.B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of management journal*, 54, 1183 – 1206.
- Crossan, M.M., Lane, H.W., & White, R.E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24, 522 – 537.
- Cuc, A. Ozuru, Y., Manier, D., & Hirst, W. (2006). On the formation of collective memories: The role of the dominant narrator. *Memory & Cognition*, 34, 752 – 764.
- Cushman, F., Young, L., & Hauser, M. (2006). The role of conscious reasoning and intuition in moral judgment. Testing three principles of harm. *Psychological Science*, 17, 1082 – 1089.
- Davis, E.L., Levine, L.J. (2013). Emotion regulation strategies that promote learning: Reappraisal enhances children’s memory for educational information. *Child Development*, 84, 361 – 374.
- De Vause, D. (2001). *Research design in social research*. London: Sage.
- Dijkstra, K.A., Van der Pligt, J., & Van Kleef, G. (2013). Deliberation versus intuition: Decomposing the role of expertise in judgment and decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 26, 285 – 294.

- Dostojevski, F.M. (1866). *Misdaad en Straf*. Nederlandse vertaling. Amsterdam: G.A. van Oorschot.
- Duguid, P. (2005). "The art of knowing": Social and tacit dimensions of knowledge and the limits of the community of practice. *The Information Society: An International Journal*, 21, 109 – 118.
- Ehring, T., Tuschen-Caffier, B., Schnülle, J., Fisker, S., & Gross, J.J. (2010). Emotion regulation and vulnerability to depression: Spontaneous versus instructed use of emotion suppression and reappraisal. *Emotion*, 563 – 572.
- Ellemers, N., & Van den Bos, K. (2012). Morality in groups: On the social-regulatory functions of right and wrong. *Social and Personality Psychology Compass*, 6, 878 – 889.
- Evans, J.S.T.B. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition. *Annual Review of Psychology*, 59, 255 – 278.
- Evans, J.S.T.B. (2010). Intuition and reasoning: A dual-process perspective. *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 21, 313 – 326.
- Fay, N., Garrod, S., & Carletta, J. (2000). Group discussion as interactive dialogue or as serial monologue: The influence of group size. *Psychological Science*, 11, 481 – 487.
- Feinberg, M., Willer, R., Antonenko, O., John, O.P. (2012). Liberating reason from the passions. Overriding intuitionist moral judgments through emotion reappraisal. *Psychological Science*, 23, 788 – 795.
- Ferraro, F., Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2005). Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling. *Academy of Management Review*, 30, 8-24.

- Flick, U. (2004). Triangulation in qualitative research. In: U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (eds.), *A Companion to Qualitative Research*. London (GB): Sage.
- Frijda, N.H. (1988). The laws of emotion. *American Psychologist*, 43, 349 – 358.
- Gigerenzer, G. (2008). *Rationality for mortals: How people cope with uncertainty*. Oxford, GB: Oxford University Press.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451 – 482.
- Gist, M.E., Bavetta, A.G., & Stevens, C.K. (1990). Transfer training method: Its influence on skill generalization, skill repetition, and performance level. *Personnel Psychology*, 43, 501 – 534.
- Glöckner, A., & Witteman, C. (2010). Beyond dual-process models: A categorisation of processes underlying intuitive judgement and decision making. *Thinking & Reasoning*, 16, 1 – 25.
- Goldberg, J.H., Lerner, J.S., Tetlock, P.E. (1999). Rage and reason: the psychology of the intuitive prosecutor. *European Journal of Social Psychology*, 29, 781 – 795.
- Grandey, A.A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110.
- Greene, J.D. & Haidt, J. (2002). How (and where) does moral judgment work? *Trends in Cognitive Sciences*, 6, 517 – 523.
- Greenhalgh, T., Robert, G., MacFarlane, F., Bate, P., Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations. *The Milbank Quarterly*, 2004;82(4):581-629.

- Gross, J.J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 271-299.
- Gross, J.J., & John, O.P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 348-362.
- Gross, J.J., & Levenson, R.W. (1993). Emotional suppression: Physiology, self-report, and expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 970-986.
- Gustafson, D. H., Sainfort, F., Eichler, M., Adams, L., Bisognano, M., & Steudel, H. (2003). Developing and testing a model to predict outcomes of organizational change. *Health services research*, 38(2), 751-776.
- Gutierrez, R., & Giner-Sorolla, R. (2008). Anger, disgust, and presumption of harm as reactions to taboo-breaking behaviors. *Emotion*, 7, 853 – 868.
- Hardy, S.A. (2006). Identity, reasoning, and emotion: An empirical comparison of three sources of moral motivation. *Motivation and Emotion*, 30, 205 – 213.
- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review*, 108, 814-834.
- Haidt, J. (2002). "Dialogue between my head and my heart": Affective influences on moral judgment. *Psychological Inquiry*, 13, 54 – 56.
- Haidt, J. (2007). The new synthesis in moral psychology. *Science*, 316, 998-1002.
- Haidt, J., & Bjorklund, F. (2008). Social intuitionists answer six questions about morality. In W. Sinnott-Armstrong (Ed.), *Moral psychology, Vol. 2: The cognitive science of morality* (181-217). Cambridge, MA: MIT Press.

- Haidt, J., & Kesebir, S. (2010). Morality. In S. Fiske, D. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (5th ed., pp. 797–832). Hoboken, NJ: Wiley.
- Haidt, J., Koller, S.H., Dias, M.G. (1993). Affect, culture, and morality, or is it wrong to eat your dog? *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 613-628.
- Harvey, S., Kelloway, E.K., Duncan-Leiper, L. (2003). Trust in management as a buffer of the relationships between overload and strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 306-315.
- Hasher, L., & Zacks, R.T. (1984). Automatic processing of fundamental information: The case of frequency of occurrence. *American Psychologist*, 39, 1372-1388.
- Hopf, C. (2004). Qualitative interviews: An overview. In: U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (eds.), *A Companion to Qualitative Research*. London (GB): Sage.
- Horberg, E.J., Oveis, C., Keltner, D., & Cohen, A. B. (2009). Disgust and the moralization of purity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97, 963–976.
- Inbar, Y., Pizarro, D.A., Knobe, J., Bloom, P. (2009). Disgust sensitivity predicts intuitive disapproval of gays. *Emotion*, 9, 435-439.
- Jarvenpaa, S.L., Knoll, K., Leidner, D.E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global teams. *Journal of Management Information Systems*, 14, 29 – 64.
- Jha, A.P., Krompinger, J., & Baime, M.J. (2007). Mindfulness training modifies subsystems of attention. *Cognitive, Affective & Behavioral Neuroscience*, 7, 109 – 119.
- Jones, A., & Fitness, J. (2008). Moral hypervigilance: The influence of disgust sensitivity in the moral domain. *Emotion*, 8, 613 – 627.

- Jones, T.M., & Ryan, L.V. (1997). The link between ethical judgment and action in organizations: A moral approbation approach. *Organization Science*, 8, 663 – 680.
- Kahane, G., Wiech, K., Shackel, N., Farias, M., Savulescu, J., & Tracey, I. (2011). The neural basis of intuitive and counterintuitive moral judgment. *Social cognitive and affective neuroscience*, 7, 393 – 402.
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58, 697-720.
- Keltner, D., Haidt, J., & Shiota, M.N. (2006). Social functionalism and the evolution of emotions. In: M. Schaller, J.A. Simpson, & D.T. Kenrick (eds.), *Evolution and Social Psychology*. New York City, NY: Psychology Press.
- King, N. (2004). Using interviews in qualitative interviews. In: C. Cassell, & G. Symon (eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London (GB): Sage.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1 - 31.
- Kommer, M. (1994). Punitiveness in Europe: A comparison. *European Journal on Criminal Policy and Research*, 2, 29 – 43.
- Knobe, J. (2003). Intentional action in folk psychology: An experimental investigation. *Philosophical Psychology*, 16, 309 – 324.
- Kohlberg, L. (1973). The claim to moral adequacy of a highest stage of moral judgment. *The Journal of Philosophy*, 70, 630 – 646.

- Koleva, S., Selterman, D., Iyer, R., Ditto, P., & Graham, J. (2014). The moral compass of insecurity: Anxious and avoidant attachment predict moral judgment. *Social Psychological and Personality Science*, 5, 185 – 194.
- Kramer, R.M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50, 569 – 598.
- Langer, R., Steinborn, M.B., Chatterjee, A., Sturm, W., & Willmes, K. (2010). Mental fatigue and temporal preparation in simple reaction-time performance. *Acta Psychologica*, 133, 64 – 72.
- Lee, S.W.S., & Schwarz, N. (2010). Dirty hands and dirty mouths. Embodiment of the moral-purity metaphor is specific to the motor modality involved in moral transgression. *Psychological Science*, 21, 1423 – 1425.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J., & Bies, R.J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438 – 458.
- Lewis, P.V. (1985). Defining 'business ethics': Like nailing jello to a wall. *Journal of Business Ethics*, 4, 377 – 383.
- Liberman, V., Samuels, S. M., & Ross, L. (2004). The name of the game: Predictive power of reputations versus situational labels in determining prisoner's dilemma game moves. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1175-1185.
- Lillis, J., & Hayes, S.C. (2007). Applying acceptance, mindfulness, and values to the reduction of prejudice: A pilot study. *Behavior Modification*, 31, 389 – 411.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organizational Development Journal*, 20, 365 – 374.

- Lu, Q., & Stanton, A.L. (2010). How benefits of expressive writing vary as a function of writing instructions, ethnicity and ambivalence over emotional expression, *Psychology, & Health*, 25, 669 – 684.
- MacIntyre, A. (2003). *A Short History of Ethics*. London: Routledge.
- MacLeod, C., & Hagan, R. (1992). Individual differences in the selective processing of threatening information, and emotional responses to a stressful life event. *Behaviour Research and Therapy*, 30, 151 – 161.
- March, J.G. (1995). *A primer on decision making* New York: Free Press.
- Marewski, J.N., & Gigerenzer, G. (2012). Heuristic decision making in medicine. *Dialogues in Clinical Cognitive Neuroscience*, 14, 77 – 89.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709—734.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95, 7 – 16.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.
- Mertens, D.M. (1998). *Research methods in education and psychology: integrating diversity with quantitative & qualitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Meyer, J.P., Srinivas, E.S., Lal, J.B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 185 – 211.
- Miller, D. T., & Effron, D. A. (2010). Psychological license: When it is needed and how it functions. In M. P. Zanna, & J. M. Olson (Eds.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 43: 117-158. San Diego, CA: Academic Press/Elsevier.
- Mogg, K., Philippot, P., & Bradley, B.P. (2004). Selective attention to angry faces in clinical social phobia. *Journal of Abnormal Psychology*, 113, 160-165.
- Molenwijk, A.C. (2012). *Gezondheidszorgprofessionals als gespreksleider moreel beraad. Ontwikkeling en implementatie van een trainingsmodule in en met de praktijk*. Online publicatie. In te zien op: <http://www.zonmw.nl/nl/projecten/project-detail/gezondheidszorgprofessionals-als-gespreksleider-moreel-beraad-ontwikkeling-en-implementatie-van-een/samenvatting/>
- Monin, B., Pizarro, D.A., & Beer, J.S. (2007). Deciding versus reacting: Conceptions of moral judgment and the reason-affect debate. *Review of General Psychology*, 11, 99-111.
- Moore, D.A., & Loewenstein, G. (2004). Self-Interest, automaticity, and the psychology of conflict of interest. *Social Justice Research*, 17, 2, 189 – 202.
- Morrell, K. (2004). Socratic dialogue as a tool for teaching business ethics. *Journal of Business Ethics*, 53, 383 – 392.
- Mulder, L.B., Van Dijk, E., De Cremer, D., & Wilke, H.A.M. (2006). When sanctions fail to increase cooperation in social dilemmas: Considering the presence of an alternative option to defect. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 1312 – 1324.

- Narvaez, D., & Lapsley, D.K. (2005). The psychological foundations of everyday morality and moral expertise. In: D. K. Lapsley, & F. C. Power. (Eds.), *Character psychology and character education* (140-165). Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Nietzsche, F.W. (1886). *Jenseits von Gut und Böse: Vorspiel einer Philosophie der Zukunft*. Leipzig: Reclam.
- Northouse, P.G. (2012). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Öhman, A. (2005). The role of the amygdala in human fear: Automatic detection of threat. *Psychoneuroendocrinology*, 30, 953 – 958.
- Perry, R.W. (2004). The relationship of affective organizational commitment with supervisory trust. *Review of public personnel administration*, 24, 133 – 149.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783 – 795.
- Pizarro, D.A. & Bloom, P. (2003). The intelligence of the moral intuitions: A comment on Haidt (2001). *Psychological Review*, 110, 193-196.
- Potter, J., & Hepburn, A. (2005). Qualitative interviews in psychology: problems and possibilities. *Qualitative Research in Psychology*, 2, 281 – 307.
- Poulin, P.A., MacKenzie, C.S., Soloway, G., & Karayolas, E. (2008). Mindfulness training as an evidenced-based approach to reducing stress and promoting well-being among human services professionals. *International Journal of Health Promotion and Education*, 46, 72 – 80.

- Putman, P., & Roelofs, K. (2011). Effects of single cortisol administrations on human affect reviewed: Coping with stress through adaptive regulation of automatic cognitive processing. *Psychoneuroendocrinology*, 36, 439 – 448.
- Rai, T.S., & Fiske, A.P. (2011). Moral psychology is relationship regulation: Moral motives for unity, hierarchy, equality, and proportionality. *Psychological Review*, 118, 57 – 75.
- Rea, L.M., & Parker, R.A. (2012). *Designing & Conducting Survey Research*. New York City: John Wiley & Sons.
- Reed, A., & Aquino, K.F. 2003. Moral identity and the expanding circles of moral regard toward out-groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 1270–86.
- Ruedy, N.E., & Schweitzer, M.E. (2010). In the moment: The effect of mindfulness on ethical decision making. *Working paper*, in te zien via http://opim.wharton.upenn.edu/risk/library/WPAF2010-07-02_NR,MS.pdf
- Reynolds, S.J. (2006). Moral awareness and ethical predispositions: Investigating the role of individual differences in the recognition of moral issues. *Journal of Applied Psychology*, 91, 233-243.
- Reynolds, S.J., & Ceranic, T.L. (2007). The effects of moral judgment and moral identity on moral behavior: An empirical examination of the moral individual. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1610-1624.
- Rozin, P., Haidt, J., & McCauley, C.R. (2008). Disgust. In: M. Lewis; J.M. Haviland-Jones; L.F. Barrett. *Handbook of emotions (3rd ed.)*. 757-776. New York City, NY: Guilford Press.

- Ruppel, C.P., Harrington, S.J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25, 313 – 328.
- Rusell, P.S., & Giner-Sorolla, R. (2011). Social justifications for moral emotions: When reasons for disgust are less elaborated than for anger. *Emotion*, 11, 637 – 646.
- Salas, E., Roson, M.A., DiazGranados, D. (2009). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*, 36, 941 – 973.
- Schmidt, C. (2004). The analysis of semi-structured interviews. In: U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (eds.), *A Companion to Qualitative Research*. London (GB): Sage.
- Schnall, S., Haidt, J., Clore, G.L., & Jordan, A.H. (2009). Disgust as embodied moral judgment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 1096 – 1109.
- Schneider, W., & Chein, J.M. (2003). Controlled & automatic processing: behavior, theory, and biological mechanisms. *Cognitive Science*, 27, 525 – 559.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C., & Davis, J.H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32, 344 – 354.
- Schwitzgebel, E., & Cushman, F. (2012). Expertise in moral reasoning? Order effects on moral judgment in professional philosophers and non-philosophers. *Mind & Language*, 27, 135 – 153.
- Selwyn, N., Gorard, S., & Furlong, J. (2006). *Adult learning in the digital age. Information technology and the learning society*. New York City, NY: Routledge.

- Shapiro, S.L., Astin, J.A., Bishop, S.R., Cordova, M. (2005). Mindfulness-based stress reduction for health care professionals: Results from a randomized trial. *International Journal of Stress Management*, 12, 164-176.
- Shao, R., Aquino, K., & Freeman, D. (2008). Beyond moral reasoning: A review of moral identity research and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 513-540.
- Sinnott-Armstrong, W. (2008). Framing moral intuitions. In: Sinnott-Armstrong, W. (Ed), (2008). *Moral psychology, Vol 2: The cognitive science of morality: Intuition and diversity*, (pp. 47-76). Cambridge, MA, US.
- Sonenshein, S. (2007). The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model. *Academy of Management Journal*, 32, 1022 – 1040.
- Skarlicki, D. P., Van Jaarsveld, D. D., & Walker, D. D. (2008). Getting even for customer mistreatment: the role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1335.
- Staw, B.M., & Barsade, S.G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304 – 331.
- Strayer, D.L., & Kramer, A.F. (1990). Attentional requirements of automatic and controlled processing. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 16, 67-82.

- Steinkamp, N.I., & Gordijn, B. (2003). Ethical case deliberation on the ward. A comparison of four methods. *Medicine, Health Care, & Philosophy*, 6, 235 – 246.
- Steinkamp, N.I., Gordijn, B., & Ten Have, H.A.M.J. (2008). Debating ethical expertise. *Kennedy Institute of Ethics Journal*, 18, 173 – 192.
- Suter, R.S., & Hertwig, R. (2011). Time and moral judgment. *Cognition*, 119, 454 – 458.
- Starcke, K., & Brand, M. (2012). Decision making under stress: A selective review. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 36, 1228 – 1248.
- Starcke, K., Polzer, C., Wolf, O.T., & Brand, M. (2011). Does stress alter everyday moral decision-making? *Psychoneuroendocrinology*, 36, 210 – 219.
- Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1467 – 1478.
- Tan, H.H., & Lim, A.K.H. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143, 45 – 66.
- Tangney, J.P., Stuewig, J., & Mashek, D.J. (2007). Moral emotions and moral behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 345 – 372.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (Eds.). (2010). *Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research*. London: Sage.
- Tenbrunsel, A.E., & Messick, D.M. (1999). Sanctioning systems, decision frames, and cooperation. *Administrative Science Quarterly*, 44, 684 – 707.
- Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (2004). Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior. *Social Justice Research*, 17(2), 223 – 236.

- Tenbrunsel, A.E., & Smith-Crowe, K. (2008). Ethical decision making: Where we've been and where we're going. *The Academy of Management Annals*, 2, 545 – 607.
- Tenbrunsel, A.E., Smith-Crowe, K., & Umphress, E.E. (2003). Building houses on rocks: The role of the ethical infrastructure in organizations. *Social Justice Research*, 16, 285 – 307.
- Tenbrunsel, A.E., Diekmann, K.A., Wade-Benzoni, K.A., & Bazerman, M.H. (2010). The ethical mirage: A temporal explanation as to why we are not as ethical as we think we are. *Research in Organizational Behavior*, 30, 153-173.
- Tetlock, P. E. (2002). Social functionalist frameworks for judgment and choice: Intuitive politicians, theologians and prosecutors. *Psychological Review*, 109, 451–471.
- Tobia, K., Buckwalter, W., & Stich, S. (2013). Moral intuitions: Are philosophers experts? *Philosophical Psychology*, 26, 629 – 638.
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un) ethical behavior in organizations. *Annual review of psychology*, 65, 635-660.
- Turiel, E. (2006). Thought, emotions, and social interactional processes in moral development. In: M. Killen, & J. Smetana (eds.). *Handbook of Moral Development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tyler, T.R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375 – 400.
- Uhlmann, E.L., & Zhu, L. (2014). Acts, persons, and intuitions. Person-centered cues and gut reactions to harmless transgressions. *Social Psychological & Personality Science*, 5, 279 – 285.

- Valdesolo, P., & DeSteno, D. (2006). Manipulations of emotional context shape moral judgment. *Psychological Science*, 476 – 477.
- Van der Vegt, G.S., & Bunderson, J.S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48, 532 – 547.
- Van Haperen, T. (2009). Morele oordeelsvorming en dialoog. *Onderwijs en gezondheidszorg*, 33, 11 – 15.
- Vansandt, C.V. (2003). The relationship between ethical work climate and moral awareness. *Business, & Society*, 42, 144 – 152.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 101-125.
- Wadlinger, H.A., & Isaacowitz, D.M. (2011). Fixing our focus: Training attention to regulate emotion. *Personality and Social Psychology*, 15, 75 – 102.
- Waldmann, M.R., & Dieterich, J.H. (2007). Throwing a bomb on a person versus throwing a person on a bomb. Intervention myopia in moral intuitions. *Psychological Science*, 18, 247 – 253.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275.
- Wartna, B.S.J. (2005). *Evaluatie van daderprogramma's: Een wegwijzer voor onderzoek naar de effecten van strafrechtelijke interventies speciaal gericht op het terugdringen van recidive*. Den Haag: Boom.

- Weaver, G. (2006). Virtue in organizations: Moral identity as a foundation for moral agency. *Organization Studies*, 27, 341 – 368.
- Webb, T.L., Miles, E., Sheeran, P. (2012). Dealing with feeling: A meta-analysis of the effectiveness of strategies derived from the process model of emotion regulation. *Psychological Bulletin*, 138, 775 – 808.
- Wegwarth, O., Gassmaier, W., & Gigenrenzer, G. (2009). Smart strategies for doctors and doctors-in-training: heuristics in medicine. *Medical Education*, 43, 721 – 728.
- Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7, 225 – 246.
- Wheatley, T., & Haidt, J. (2005). Hypnotic disgust makes moral judgments more severe. *Psychological Science*, 16, 780 – 784.
- Yanagisawa, K., Masui, K., Furutani, K., Nomura, M., Ura, M., & Yoshida, H. (2011). Does higher general trust serve as a psychosocial buffer against social pain? An NIRS study of social exclusion. *Social Neuroscience*, 6, 190 – 197.
- Young, L., & Saxe, R. (2009). A fMRI investigation of spontaneous mental state inference for moral judgment. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 21, 1396 – 1405.
- Zhang, T., Gino, F., & Bazerman, M. H. (2014). Morality rebooted: Exploring simple fixes to our moral bugs. *Research in Organizational Behavior*, 34, 63-79.

Bijlagen

Bijlage 1: Protocol semi-gestructureerde interviews DJI

Introductie (max. 5 minuten): introductie onderzoeker(s). Uitleg aanleiding, doelen en inhoud onderzoek. Uitleg belang van het gesprek. Bespreken agenda. Gelegenheid tot vragen en opmerkingen.

Interview (ca. 40 min)

1. *Kennismaking (ca. 4 min)*
 - a. Wat is uw functie binnen DJI?
 - b. Hoe lang bent u al werkzaam bij DJI?
 - i. Welke andere functies heeft u bekleed binnen de organisatie?
 - ii. Welke andere functies heeft u buiten DJI bekleed? (wanneer van toepassing)
 - c. Wat is uw plek in de hiërarchie?
 - i. Hoe veel managementlagen zij er boven u?
 - ii. Heeft u medewerkers op lagere hiërarchische niveaus?
 1. Zo ja, hoe veel?
 - d. Wat zijn uw primaire verantwoordelijkheden?
2. *DJI (ca. 4 min)*
 - a. Wat is volgens u de primaire taak, of wat zijn de primaire taken, van DJI?
 - b. Hoe zou u de cultuur van DJI kenschetsen in een aantal kernachtige termen?
3. *Training, richtlijnen en protocollen (ca. 8 min)*
 - a. Bent u bekend met de trainingsmogelijkheden die DJI biedt?
 - i. Zo ja, wat zijn uw ervaringen met deze mogelijkheden?
 - b. Is er op het moment volgens u voldoende plaats voor morele training (dwz training in morele oordeelsvorming: het bepalen wat 'goed' en 'fout' is)?
 - i. Waarom wel/niet?
 - ii. Zijn er zaken die niet of onvoldoende geadresseerd worden in uw mening?
 - c. Bent u bekend met de protocollen dan wel richtlijnen zijn er met betrekking to moraliteit binnen DJI?
 - i. Voldoen deze volgens u?
4. *Dagelijkse moraliteit (12 min)*
 - a. Wat zijn volgens u de meest voorkomende morele dilemma's (situaties waarin men moreel lastige besluiten moet nemen) waar professionals bij DJI mee te maken krijgen op een dagelijkse/wekelijkse basis?
 - b. Bent u van mening dat de professionals werkzaam bij DJI voldoende in staat zijn met dergelijke dilemma's om te gaan?
 - i. Waarom wel/niet?

- c. Met betrekking tot het morele gedrag van de medewerkers van DJI: hoe zou u dit beoordelen? Wat gaat er goed, waar is er nog verbetering mogelijk?
 - i. Zou u een voorbeeld kunnen noemen van wat er goed gaat?
 - ii. Zou u een voorbeeld kunnen noemen van wat er minder goed gaat?
 - d. Kunt u in moreel lastige situaties bij uw collega's te raad?
 - e. Kunt u in moreel lastige situaties bij uw baas te raad?
 - f. Is er een vertrouwenspersoon binnen de organisatie?
 - i. Zo ja, heeft u daar wel eens gebruik van gemaakt (u hoeft natuurlijk niet te vertellen waarom)?
 - ii. Was u tevreden met de uitkomst?
5. *Voorbeeld (8 min)*
- a. Kunt u een concreet voorbeeld geven van een moreel lastige situatie waar u recentelijk mee te maken heeft gehad?
 - i. Wat was er precies lastig?
 - b. In deze situatie, had u het gevoel voldoende in staat te zijn met het dilemma om te gaan?
 - c. Zijn er protocollen of richtlijnen die van toepassing zijn op een dergelijke situatie?
 - i. Welke volgens u?
 - d. Heeft u training ontvangen die van toepassing was op deze situatie?
 - e. Is dit voorbeeld een typische situatie? Hoe vaak heeft u in uw dagelijkse werk te maken met soortgelijke situaties?
 - f. Hoe heeft u deze situatie opgelost?
 - i. Waarom heeft u deze oplossing gekozen?
 - ii. Had uw training daar iets mee van doen?
6. *Tot slot (4 min)*
- a. Zijn er zaken die u ons nog wil meegeven, die nog niet aan de orde zijn geweest in dit gesprek?
 - b. Mogen wij u eventueel nog eens benaderen op een later tijdstip om nog een aantal extra vragen te stellen?

Afsluiting (1 min): dank voor de deelname. Bespreken terugkoppeling.

Bijlage 2: Verslag interviews in het kader van onderzoek 'Moreel Leerverleg binnen DJI' (2549)

In het kader van het onderzoek 'Moreel Leerverleg binnen DJI' hebben de onderzoekers vijf semi-gestructureerde interviews gehouden met medewerkers van DJI tussen medio november 2014 en begin januari 2015. De geïnterviewden bekleeden verschillende rollen binnen DJI en zijn mensen betrokken bij het management tot aan de werkvloer. Aan de hand van de interviews hebben wij een completer beeld gekregen van het nut en de noodzaak voor moreel leerverleg binnen DJI. Het huidige document is een samenvatting van onze bevindingen, op basis van de door de geïnterviewden zelf geaccordeerde gespreksverslagen. Gezien de potentiële gevoeligheid van bepaalde onderwerpen, hebben wij het verslag geanonimiseerd.

In de gesprekken kwamen de volgende thema's aan de orde:

- 1) De huidige stand van zaken bij DJI en de cultuur van de organisatie
- 2) Voorbeelden van moreel lastige kwesties waar medewerkers mee te maken krijgen
- 3) Vorm en inhoud van moreel leerverleg

1) Huidige stand van zaken

- Alle gesprekspartners beschrijven DJI als een sterk oplossingsgerichte organisatie: wanneer zich een incident voordoet zoeken mensen snel naar een oplossing zonder echt stil te staan bij de oorzaak van dat incident. Vaak wordt gekozen voor de gemakkelijkst beschikbare manier van handelen, in plaats van dat er gezocht wordt naar de beste of de meeste effectieve manier. Termen die gesprekspartners veel gebruiken in dit verband zijn "uitvoeringsorganisatie", "incident gestuurd", "doe-organisatie".
- De oplossingsgerichtheid van DJI geldt op de werkvloer, maar ook hogerop in de organisatie. De reactie van hogehand is vaak meer regelgeving in reactie op incidenten.
- De oorzaak van deze situatie wordt door de gesprekspartners gezocht in de doelgroep waar DJI'ers mee werken: incidenten met gedetineerden moeten vaak snel worden opgelost. Ook de invloed van de politiek wordt veelvuldig genoemd.
- De oplossingsgerichtheid wordt door de meeste gesprekspartners als een probleem ervaren. De meeste gesprekspartners geven aan dat het goed zou zijn als soms tijd genomen zou kunnen worden om na te denken over de beste aanpak, in plaats van "er meteen op te vliegen". De gesprekspartners geven aan dat er door de oplossingsgerichtheid soms oplossingen worden gekozen, zowel op de werkvloer als hogerop, die bij nader inzien niet het meest effectief en efficiënt zijn.
- De meningen zijn wat verdeeld over het toegenomen aantal regels and protocollen. Waar de één liever zou zien dat er meer vrijheid aan de medewerkers op de werkvloer zou worden gegund, spreken andere over de voordelen van uniformiteit en voorspelbaarheid. Alle gesprekspartners geven echter aan dat nieuwe regelgeving niet het enige antwoord op incidenten kan zijn en dat niet alles van te voren omkleed kan worden met regels en protocollen.

- De meeste gesprekspartners geven uit zichzelf aan dat er een hoge werkdruk heerst binnen DJI. Het dagritme wordt als zeer dwingend ervaren. Een aantal personen geeft aan dat dit gezien de aard van de werkzaamheden niet anders kan, anderen ervaren met name een planningsprobleem: door beter plannen zou meer ruimte in het schema gemaakt kunnen worden.
- Er is dit moment in de meeste instellingen geen formele ruimte voor leeroverleg of intervisie. Dit wordt door de meeste gesprekspartners als een gemis ervaren. Wel wordt er veel van informele kanalen gebruikt gemaakt. Zo worden lastige zaken bijvoorbeeld besproken tijdens de lunch. Ruimte in het schema voor meer formele reflectie is nodig, vinden alle gesprekspartners.
- Mensen werken vaak al jaren bij DJI, soms zelfs in één en dezelfde functie. Dit heeft soms een negatief gevolg voor de veranderbereidheid van DJI'ers: sommigen hebben in zekere zin een te veel aan routine en ervaring om zich nog nieuwe soorten van werken te kunnen of willen eigen maken.
- DJI wordt gezien als een hiërarchische organisatie, waarin mensen veel respect hebben voor hun baas. Soms staat dit eigen initiatief in de weg.
- De onderlinge band van DJI'ers is sterk, geven de meeste gesprekspartners aan. Mensen werken vaak al jaren samen en zijn soms de beste vrienden. Er wordt veel in teams gewerkt die regelmatig jarenlang min of meer dezelfde samenstelling houden.
- Sommige gesprekspartners spreken over de soorten medewerkers: medewerkers die bij DJI werken uit met name idealistische perspectieven en medewerkers die het met name doen voor het salaris. In sommige regio's is weinig werk, en is DJI een van de belangrijkste werknemers. Het meekrijgen van met name deze laatste groep 'extrinsiek gemotiveerden' wordt door de meeste gesprekspartners als lastig ervaren.

2) *Moreel lastige kwesties*

- Er zijn grofweg drie soorten moreel lastige kwesties te onderscheiden in de voorbeelden die genoemd worden: a) kwesties die te maken hebben met de omgang met gedetineerden, b) kwesties gerelateerd met de omgang met bezoekers en c) kwesties die te maken hebben met de omgang met collega's.
- A) Wat betreft de omgang met gedetineerden worden conflicten van gedetineerden met het personeel aangehaald, maar ook onderlinge conflicten.
 - Wat betreft conflicten van gedetineerden met het personeel is agressie vanuit de gedetineerde het meest genoemde voorbeeld; personeel moet daar uiteraard op reageren maar zonder zelf te agressief te worden. De juiste mate van ingrijpen is moeilijk te bepalen. Een ander voorbeeld dat in het verlengde hiervan ligt is de omgang met gedetineerden die zich hebben misdragen of zich continu misdragen: ook deze personen moeten rechtvaardig behandeld worden, maar dat is soms moeilijk. Een zelfde soort probleem speelt rondom gedetineerden die veroordeeld zijn voor ernstige misdrijven, zoals pedofielen.
 - Gedetineerden hebben onderling regelmatig conflicten. Het is voor personeel soms lastig tussen beide te komen zonder partij te kiezen.
- B) Kwesties die betrekking hebben op de omgang met bezoekers hebben vooral te maken met het binnenlaten van bezoekers. Er zijn bijvoorbeeld kledingvoorschriften. Het is soms moeilijk te bepalen hoe strikt die moeten worden

afgedwongen. Een ander probleem heeft te maken met het feit dat bezoek in principe een privilege is. In sommige gevallen betekent het afnemen van dat privilege ook dat kinderen hun ouders een tijd lang niet kunnen zien. De vraag is hoe fair dat is voor de kinderen.

- C) Kwestie die te maken hebben met de omgang van collega's met elkaar hebben vooral betrekking tot het aanspreken op bepaald gedrag. Verschillende gesprekspartners geven aan dat mensen vaak niet willende zijn collega's aan te spreken, vanwege de sterke groepscultuur of omdat ze ook bevriend zijn met de desbetreffende collega. Meerdere gesprekspartners geven aan dit als het grootste probleem te ervaren.
- 3) *Vorm en inhoud*
- De meeste geïnterviewden geven aan een vorm van intervisie als de meest geëigende vorm van moreel leeroverleg te zien. In een intervisie overleg kunnen mensen met elkaar in gesprek over casuïstiek – bijvoorbeeld zaken die ze recentelijk zijn tegengekomen in het werk. De geïnterviewden denken dat dit een belangrijk 'reflectiemoment' zou kunnen zijn een consensus zou bouwen over welk gedrag wel en welk gedrag niet aanvaardbaar is.
 - De geïnterviewden geven aan minder te zien in gezamenlijke oefeningen, rollenspelen of zaken als 'serious gaming'. Ze geven aan dat er in principe voldoende technologische ondersteuning is, wat ontbreekt is de tijd en de ruimte voor reflectie.
 - Het is van groot belang dat tijdens het leeroverleg vrijuit gesproken kan worden. Mensen moeten er van doordrongen worden dat op dat wat besproken wordt tijdens het leeroverleg geen consequenties kunnen volgen.
 - Over de frequentie van moreel leeroverleg is men het niet eens. Sommigen zien liever dat één en ander op incidentbasis gebeurt, anderen zien wel wat in een vaste frequentie. Anderzijds geeft iedereen aan dat er eigenlijk op dagelijkse basis wel iets gebeurt.
 - Dit laatste geldt ook voor het karakter van de bijeenkomsten: sommigen zien wel wat in een verplichte aanwezigheid, anderen vinden dat het op vrijwillige basis zou moeten gebeuren. Een aantal gesprekspartners geeft aan dat het "geen kunstje mag worden".
 - Steun van de leiding is erg belangrijk voor het welslagen van deze interventie. De leidinggevende zou daarom altijd aanwezig moeten zijn bij het overleg. Dit mag echter het vrije karakter van het overleg niet in de weg staan.

Bijlage 3: Zoekprofiel inventarisatie morele educatie studies

Relevante journals (naar 5-jaar impact factor)

1. *Academy of Management Journal* (8.443)
2. *Journal of Management* (8.027)
3. *Administrative Science Quarterly* (7.057)
4. *Journal of Applied Psychology* (6.952)
5. *Personnel Psychology* (5.845)
6. *Journal of Management Studies* (5.196)
7. *Research in Organizational Behavior* (4.870)
8. *Journal of Organizational Behavior* (4.734)
9. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (3.935)
10. *Journal of Public Administration Research and Theory* (3.553)
11. *Business Ethics Quarterly* (3.486)
12. *Leadership Quarterly* (3.006)
13. *California Management Review* (2.762)
14. *British Journal of Management* (2.661)
15. *Governance: An International Journal of Policy Administration and Institutions* (2.103)
16. *Public Administration* (2.084)
17. *Harvard Business Review* (2.070)
18. *Academy of Management Learning & Education* (2.121)
19. *Business & Society* (2.217)
20. *MIT Sloan Management Review* (1.988)
21. *Journal of Business Ethics* (1.889)
22. *Journal of Business & Psychology* (2.369)
23. *Journal of Business Research* (2.341)
24. *Business Ethics: An European Review* (1.217)
25. *Ethics & Behavior* (.904)

Inclusie criteria

- Empirische methoden
- Kwantitatieve studie
- Gepubliceerd na 1989
- Relevant voor organisaties

Relevante zoektermen

Ethics training

+ organizations

+ professionals

- + professional
- + effectivity
- + leadership
- + employees

Moral training

- + organizations
- + professionals
- + professional
- + effectivity
- + leadership
- + employees

Ethics education

- + organizations
- + professionals
- + professional
- + effectivity
- + leadership
- + employees

Moral education

- + organizations
- + professionals
- + professional
- + effectivity
- + leadership
- + employees

Business ethics

- + training
- + education
- + effectivity
- + employees

Corporate ethics

- + training
- + education
- + effectivity
- + employees

Moral development

- + training
- + education
- + professionals

- + effectivity
- + employees

Moral reasoning

- + training
- + education
- + effectivity
- + professionals
- + employees

Emotion regulation

- + training
- + intervention
- + professionals
- + morality
- + ethics

Emotion reappraisal

- + training
- + intervention
- + professionals
- + morality
- + ethics

Ethical infrastructure

Bijlage 4: Codeer schema onderzoek 'moreel leeroverleg binnen DJI' (2549)

Journal

1. *Academy of Management Journal*
2. *Journal of Management*
3. *Administrative Science Quarterly*
4. *Journal of Applied Psychology*
5. *Personnel Psychology*
6. *Journal of Management Studies*
7. *Research in Organizational Behavior*
8. *Journal of Organizational Behavior*
9. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*
10. *Journal of Public Administration Research and Theory*
11. *Business Ethics Quarterly*
12. *Leadership Quarterly*
13. *California Management Review*
14. *British Journal of Management*
15. *Governance: An International Journal of Policy Administration*
16. *Public Administration*
17. *Harvard Business Review*
18. *Academy of Management Learning & Education*
19. *Business & Society*
20. *MIT Sloan Review of Management*
21. *Journal of Business Ethics*
22. *Journal of Business & Psychology*
23. *Journal of Business Research*
24. *Business Ethics: An European Review*
25. *Ethics & Behavior*
26. *Anders.nl*

Methodologie

1. Kwantitatief
 - a. Experiment (lab)
 - b. Experiment (veld)
 - c. Quasi-experiment
 - d. Interventie
 - i. Randomized control
 - ii. Not randomized control
 - e. Survey
2. Niet kwantitatief
 - a. Kwalitatief onderzoek
 - b. Review
 - c. Beschrijving nieuwe method

Constructen

1. Moreel gedrag
 - a. Prosociaal
 - b. Anti-sociaal/transgressies
2. Moreel redeneren/morele ontwikkeling
3. Percepties
4. Attitudes
5. Waarden
6. Oordelen
7. Besluitvorming
8. Workplace deviance
9. Illegaal gedrag
10. Anders nl.
11. Niet relevant

Maten

1. DV(s)
 - a. Cognitive moral development (Kohlberg)
 - i. Defining Issues Test
 - b. Moral Content Test (Boyce, & Jencen)
 - c. Instrumental vs. terminal values (Rorkeach)
 - d. Schwarz values (Schwarz)
 - e. Moral identity (Aquino & Reed)
 - f. Organizational Citizenship Behavior
 - i. Bateman & Organ
 - ii. Smith et al.
 - iii. Podsakoff et al.
 - iv. Moorman & Blakely
 - g. Anti-social behavior (Bennett, & Robinson)
 - h. Cooperatie
 - i. Moral Awareness
 - j. Corporate Ethical Values (Hunt et al.)
 - k. Eigen maat
 - l. Anders nl.
 - m. nvt
2. IV(s)
 - a. Cognitive moral development (Kohlberg)
 - i. Defining Issues Test
 - b. Moral Content Test (Boyce, & Jencen)
 - c. Instrumental vs. terminal values (Rorkeach)
 - d. Schwarz values (Schwarz)
 - e. Moral identity (Aquino & Reed)

- f. Organizational Citizenship Behavior
 - i. Bateman & Organ
 - ii. Smith et al.
 - iii. Podsakoff et al.
 - iv. Moorman & Blakely
- g. Anti-social behavior (Bennett, & Robinson)
- h. Ethical training
- i. Eigen maat
- j. Experimentele manipulatie(s)
- k. Anders nl.
- l. nvt

Veld

1. Ethiek
 - a. Normatief algemeen
 - b. Normatief bedrijfs
 - c. Descriptief algemeen
 - d. Descriptief bedrijfs
2. Leiderschap
3. Toegepaste psychologie
4. Organisatiekunde / bedrijfskunde
5. Educatie
6. Bestuurskunde (public policy, governance etc)
7. Anders nl.

Theoretisch perspectief

1. Normatieve theorie (deontologie, consequentialisme, etc.)
2. Learning theory
3. Expectancy theory
4. Moral development theory (Kohlberg)
5. Social intuitionist (Haidt)
6. Value theory (Schwarz e.a.)
7. Leiderschap (ethisch leiderschap)
8. Economic theory (Rational choice)
9. Sensemaking
10. Theory of planned behavior (Azjen)
11. Anders nl.
12. Nvt

Sample size

Sample

1. Studenten
 - a. Post-graduates (bv. MBAs)
 - b. Universiteit
 - i. Bachelor
 - ii. Master
 - c. Middelbaar onderwijs
 - d. Lager onderwijs
2. Alumni
3. Professionals
 - a. Overheid
 - b. Bedrijfsleven
 - c. Ondernemers
 - d. Wetenschappers
4. Bedrijven
5. Anders nl.
6. nvt

Effect

1. Geen effect size gerapporteerd
 - a. Effect positief
 - b. Effect negatief
 - c. Geen effect
 - d. Anders nl.
2. β
3. r
4. Cohen's d
5. η^2
6. ω^2
7. R^2
8. Nvt.

Effect size (wanneer van toepassing)***Organisatie-gerelateerde randvoorwaarden***

1. Nvt
2. Ethical infrastructure

3. Ethical climate
 - a. Egoistic
 - b. Benevolent
 - c. Principled
4. Ethical culture
5. Code of conduct
6. Code enforcement
7. Ethical leadership
8. Stakeholder pressure
9. Anders nl.

Methodie

1. Nvt. Paper heeft geen betrekking op specifieke methode
2. Van toepassing

Beschikbaarheid methode (wanneer van toepassing)

1. Vrij beschikbaar / volledig beschreven in paper
2. Op aanvraag beschikbaar
3. Tegen betaling beschikbaar
4. Beschikbaarheid onbekend

Tijdsduur (wanneer van toepassing)

1. Zeer kort (<1 week/1 sessie)
2. Kort (<1 maand/4 sessies)
3. Middellang (<6 maanden/12 sessies)
4. Lang (<1 jaar / 24 sessies)
5. Zeer lang (> 1 jaar / 36 sessies)
6. Niet gespecificeerd

Specialisme (wanneer van toepassing)

1. Coaches dienen getraind te worden
2. Kan uitgevoerd worden door ongetrainde coaches
3. Computerprogramma
4. Niet gespecificeerd

Relevantie

1. Niet relevant

2. Matig relevant
3. Voldoende relevant
4. Relevant
5. Zeer relevant

Preliminare beoordeling kwaliteit

1. Slecht
2. Matig
3. Voldoende
4. Goed
5. Zeer goed

Keywords

Bijlage 5: Moreel beraad

- *Socratische methode*: gebaseerd op de kritische gesprekstechnieken van Socrates in de dialogen van Plato. In essentie wordt binnen de socratische methode een algemene vraag (bijvoorbeeld “moet de autonomie van de gedetineerde altijd zoveel mogelijk gerespecteerd worden?”) onderzocht aan de hand van een zeer concrete casus.

De dialoog verloopt via een strak gehanteerd ‘zandlopermodel’ (Kessels, 1999): men start met een algemene vraag en zoekt daar een zeer specifiek voorbeeld bij. Dat voorbeeld wordt zo uitgebreid mogelijk geanalyseerd en er wordt in consensus naar een oordeel gezocht. Vanuit dat oordeel worden vervolgens weer algemene regels en principes gedestilleerd.

Aangezien het er bij de Socratische methode om draait om één concreet voorbeeld uit verschillende invalshoeken te bekijken, werkt deze methode wellicht het beste binnen multidisciplinaire teams.

- *Utrechts stappenplan*: binnen het Utrechts stappenplan wordt een morele casus geanalyseerd aan de hand van negen vragen, onderverdeeld in vijf fasen:
 - Fase 1 (Verkenning): Welke vragen roept deze casus op?
 - Fase 2 (Explicitering): Wat is de morele vraag? Welke handelingsmethoden staan op het eerste gezicht open? Welke feitelijke informatie ontbreekt nog?
 - Fase 3 (Analyse): Wie zijn bij de morele vraag betrokken, en wat is hun perspectief? Welke argumenten zijn relevant voor de morele vraag?
 - Fase 4 (Afweging): Wat is het gewicht van de argumenten in deze casus? Welke handelingsmogelijkheid verdient op grond van deze afweging de voorkeur?
 - Fase 5 (Aanpak): Welke concrete stappen vloeien hieruit voort?

Het Utrechts stappenplan is vrij concreet (gericht op concrete handelingen) en rationeel (gericht op het vinden van argumenten). Deze methode lijkt daarom

vooral geschikt voor casuïstiek waar emotie een belangrijke rol speelt, omdat zij mensen dwingt kritisch naar de rol van hun emoties te kijken.

- *Nijmeegse methode*: De Nijmeegse methode komt voort uit de gezondheidszorg en is sterk gericht op de patiëntenzorg. Deze methode is dus vooral geschikt wanneer een bepaalde casuïstiek (ook) een medisch aspect heeft.

Net zoals het Utrechtse stappenplan wordt binnen de Nijmeegse methode een morele kwestie geanalyseerd in verschillende fasen, die elk één of meerdere vragen beslaan:

- Fase 1 (Probleemdefinitie): Wat is het morele probleem?
 - Fase 2 (Feiten): analyse van de medische dimensie, zorgverlening, de waarden en normen van de patiënt (gedetineerde), de sociale dimensie, organisatorische dimensie.
 - Fase 3 (Assessment): welzijn van de patiënt (gedetineerde), autonomie van de patiënt (gedetineerde), verantwoordelijkheid van professionals.
 - Fase 4 (Besluitvorming): Herformulering moreel probleem, inventarisatie onbekende details, argumenten, beslissing, evaluatie.
- *Hermeneutische methode*: de hermeneutische methode is niet zozeer gericht op het vinden van een oordeel of oplossing van een moreel probleem, maar dient eerder ter exploratie van de betekenis en inhoud van een probleem. In gevallen waar de betekenis van een moreel probleem onvoldoende duidelijk is, kan er dus wellicht beter voor deze interpretatieve methode worden gekozen.

De belangrijkste assumptie van de hermeneutische methode is dat een fenomeen – in dit geval een moreel probleem – het beste begrepen kan worden in zijn context. Door middel van analyse van het probleem zelf, de context en de relatie tussen die twee kan een beter begrip van het probleem bereikt worden. Voor

het welslagen van een hermeneutische dialoog is het dus van belang dat een probleem wordt geanalyseerd in zijn multidimensionaliteit. Eén manier om dat te doen is door de verschillende narratieve elementen die een rol spelen binnen de casus. In meer specifieke zin gaat het dan dus om de verhalen die verschillende betrokkenen zouden kunnen vertellen. In de context van DJI zouden we dan kunnen denken aan het ‘verhaal’ van de gedetineerde, de PIWer, de leidinggevende etc. Aan de hand van een analyse van de verschillen en overeenkomsten tussen deze verhalen, wordt een beter begrip van de onderhavige casuïstiek nagestreefd.

Gebaseerd op: Bolt, & Kanne, 2003; Steinkamp, et al., 2008.

Bijlage 6: Meetinstrument Ethisch Leiderschap

Onderstaande vragenlijst van Brown, Trevino, & Harrison (2005) is het meest gebruikte instrument om ethisch leiderschap te meten. De vragenlijst is in eerste instantie bedoeld voor ondergeschikten die de vragen invullen over hun leidinggevende. Deze aanpak levert per definitie meer valide en betrouwbare resultaten op dan wanneer leidinggevend de vragen over zichzelf invullen.

Er wordt in deze vragenlijst een 7-punt antwoordschaal gebruikt waarin een hogere score een hoger niveau van ethisch leiderschap oplevert (1 = zeer sterk mee oneens, 7 = zeer sterk mee eens). Om een indicatie te geven wat een hoge of lage score is op deze vragenlijst, de meeste publicaties laten een gemiddelde score zien tussen de 3.3 en 3.8 (Zie bijvoorbeeld Brown, Trevino, & Harrison, 2005; Mayer et al., 2009, 2012; Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

1. Mijn leidinggevende beleeft zijn persoonlijke leven op een ethische manier.
2. Mijn leidinggevende definieert succes niet enkel in termen van de resultaten die men bereikt, maar ook in termen van de manier waarop deze resultaten behaald zijn.
3. Mijn leidinggevende luistert naar wat werknemers te zeggen hebben.
4. Mijn leidinggevende tikt werknemers op de vingers als zij ethische normen schenden.
5. Mijn leidinggevende neemt eerlijke en gebalanceerde beslissingen.
6. Mijn leidinggevende is een betrouwbaar iemand.
7. Mijn leidinggevende bespreekt het belang van ethiek en waarden binnen de organisatie met werknemers.

8. Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld over hoe dingen te doen op een ethische manier.
9. Mijn leidinggevende houdt rekening met het belang van werknemers.
10. Mijn leidinggevende is een persoon die voordat hij/zij een beslissing neemt zich afvraagt wat de juiste manier van handelen is.

Gebaseerd op: Brown, Treviño, & Harrison (2005); Mayer, Kuenzi, Greenbaum, & Salvador (2009); Mayer, Aquino, Greenbaum, Kuenzi (2012); Walumbwa, & Schaubroeck (2009).

Bijlage 7: Meetinstrumenten ethische infrastructuur

Er is op dit moment geen meetinstrument om vast te stellen hoe sterk de ethische infrastructuur binnen een organisatie is. Op basis van de literatuur (o.a. Tenbrunsel et al., 2003) kan wel een checklist gemaakt worden met eigenschappen waaraan een ethische infrastructuur aan moet voldoen. Ook zijn er enkele bestaande meetinstrumenten beschikbaar om het organisatieklimaat vast te stellen. Deze checklist en meetinstrumenten worden in deze bijlage gepresenteerd.

Checklist ethische infrastructuur:

1. Formele systemen:

- a. Moraliteit maakt deel uit van de formele communicatielijnen in de organisatie.
(Er is een integriteitcode, er worden moraliteitstrainingen aangeboden, moraliteit maakt deel uit van de missieverklaring (mission statement) van de organisatie.)
- b. Moraliteit maakt deel uit van de formele surveillatiesystemen in de organisatie.
(De organisatie heeft officiële regels en procedures voor het monitoren en detecteren van onethisch gedrag. Een ombudsman/vertrouwenspersoon waar klokkenluiders terecht kunnen is een voorbeeld hiervan)
- c. Er is een sanctiesysteem aanwezig in de organisatie die moreel en immoreel gedrag koppelen aan respectievelijk beloningen en straffen. (Bijvoorbeeld: immoreel gedrag leidt tot een negatieve evaluatie, het afnemen van een bonus, een schorsing, demotie of ontslag)

2. Informele systemen:

- a. Moraliteit maakt deel uit van de informele communicatielijnen in de organisatie.
(Er wordt –ongepland en onofficieel- op de werkvloer (“koffiepraat”) over

moraliteit gesproken, leidinggevenden zijn een ethisch rolmodel en communiceren zo op impliciete wijze dat moraliteit een belangrijke waarde is in de organisatie)

- b. Moraliteit maakt deel uit van de informele surveillantie- en sanctiesystemen in de organisatie. (Het monitoren en detecteren van onethisch gedrag vindt ook op onofficiële wijze plaats. Medewerkers houden elkaar in de gaten en corrigeren elkaar waar nodig, buiten de officiële kanalen om. Het uitoefenen van groepsdruk om groepsleden te laten conformeren naar de morele groepsnorm is een voorbeeld hiervan.)

3. Organisatieklimaat - meetinstrumenten

Volgens Tenbrunsel zijn drie aspecten van het organisatieklimaat relevant voor de ethische infrastructuur: een ethisch klimaat, een klimaat van respect en een procedureel rechtvaardig klimaat.

1. Een ethisch klimaat betreft de gedeelde perceptie van medewerkers over wat het geaccepteerde niveau van moraliteit is in de organisatie. Het meest gebruikte instrument om ethisch klimaat te meten is de Ethical Climate scale van Victor & Cullen, 1988. Deze bestaat uit 26 vragen die verdeeld zijn over vijf subschalen. Een hoge score op de subschaal 'Geven om anderen' suggereert dat men binnen de organisatie sterk geeft om het welzijn van anderen, zowel binnen als buiten de organisatie. Een hoge score op 'Wetten en Codes' houdt in dat medewerkers zich strikt aan beroepscode en de wet houden. Een hoge score op 'Regels' suggereert dat werknemers binnen de organisatie zich strikt aan de organisatieregels en -procedures houden. Een hoge score op 'Onafhankelijkheid' impliceert dat medewerkers vooral

hun persoonlijke moraliteit volgen. Ze laten zich in hun morele keuzes minder leiden door anderen binnen of buiten de organisatie. Een hoge score op de subschalen is niet per definitie een indicatie voor een sterker ethisch klimaat. In het geval van 'Instrumenteel' impliceert een hoge score juist dat medewerkers hun eigenbelang steevast voorrang geven zonder rekening te houden met de gevolgen voor anderen.

Geven om anderen

1. De belangrijkste overweging hier is wat het beste is voor iedereen in deze organisatie.
2. De belangrijkste zorg is het welzijn van alle mensen in de organisatie als geheel.
3. Onze belangrijkste zorg is altijd wat het beste is voor de andere persoon.
4. In deze organisatie houden mensen elkaars welzijn in de gaten.
5. In deze organisatie wordt verwacht dat je altijd doet wat goed is voor de klanten en het publiek.
6. De meest efficiënte manier is altijd de juiste manier in deze organisatie.
7. In deze organisatie wordt elke persoon allereerst geacht om efficiënt te werken.

Wetten en Codes

8. Mensen worden geacht om te voldoen aan de wet en professionele normen en dit gaat boven andere overwegingen.

9. In deze organisatie zijn de wet of ethische beroepscode de belangrijkste overweging.
10. In deze organisatie worden mensen geacht om juridische of professionele normen strikt te volgen.
11. In deze organisatie is de eerste overweging of een beslissing in strijd met de wet.

Regels

12. Het hier is erg belangrijk om de regels en procedures van de organisatie te volgen.
13. Iedereen wordt geacht om zich te houden aan regels en procedures van de organisatie.
14. Succesvolle mensen in deze organisatie doen dingen exact volgens de regels.
15. Mensen in deze organisatie gehoorzamen strikt het organisatiebeleid.

Instrumenteel

16. In deze organisatie beschermen mensen hun eigen belangen boven alles.
17. In deze organisatie zorgen mensen vooral voor zichzelf.
18. In deze organisatie is geen ruimte voor de eigen persoonlijke moraal of ethiek.

19. Mensen worden verwacht om de belangen van deze organisatie te bevorderen, ongeacht de gevolgen.
20. Mensen hier houden zich bezig met de belangen van het bedrijf, ten koste van al het andere.
21. Werk wordt hier alleen als ondermaats beschouwd als het de belangen van de organisatie schaadt.
22. De belangrijkste verantwoordelijkheid van de mensen in deze organisatie is de kosten te beheersen.

Onafhankelijkheid

23. In deze organisatie worden mensen geacht hun eigen persoonlijke en morele overtuigingen te volgen.
24. Elke persoon in deze organisatie besluit voor zichzelf wat goed en fout is.
25. De belangrijkste zorg in deze organisatie is ieders eigen gevoel van goed en kwaad.
26. In deze organisatie worden mensen geleid door hun eigen persoonlijke ethiek.

Opmerking: Enkele vragen in de bovenstaande subschalen zijn in tegenovergestelde richting gesteld en dienen hergecodeerd (omgepooled) te worden bij de interpretatie van de antwoorden.

Een klimaat van respect betreft de gedeelde perceptie van medewerkers over de mate waarin ze gewaardeerd en waardig behandeld worden door de organisatie en de mate

waarin ze betrokken worden in de besluitvorming. Een klimaat van respect kan gemeten worden met de interactionele rechtvaardigheidschaal van Colquitt (2001). Deze vragenlijst bestaat uit vier vragen en wordt ingevuld op een 5-puntschaal (1 = in zeer geringe mate, 5 = in sterke mate).

1. Heeft uw leidinggevende u op een beleefde manier behandeld?
2. Heeft uw leidinggevende u op een waardige manier behandeld?
3. Heeft uw leidinggevende u met respect behandeld?
4. Heeft uw leidinggevende zich onthouden van onbehoorlijke opmerkingen of commentaar?

Een procedureel rechtvaardig klimaat betreft de gedeelde perceptie over de rechtvaardigheid van procedures binnen de organisatie. Dit kan gemeten worden met de uit zeven vragen bestaande procedurele rechtvaardigheidschaal van Colquitt (2001). Deze vragenlijst wordt ingevuld op een 5-puntschaal (1 = in zeer geringe mate, 5 = in sterke mate). De vragen worden voorafgegaan door: “De volgende vragen gaan over procedures die worden gebruikt om beslissingen te nemen over uitkomsten die u waardeert zoals uw salaris en promotiekansen”

1. Heeft u bij de toepassing van procedures uw eigen mening en gevoelens kunnen uiten?
2. Heeft u invloed gehad op de uitkomst van de procedure?

3. Zijn de procedures voor de vaststelling van uw salaris consistent toegepast?
4. Zijn de procedures verlopen zonder vertekeningen (zoals persoonlijke voorkeuren van leidinggevendenden of zonder rekening te houden met omstandigheden)?
5. Zijn de procedures gebaseerd op accurate informatie?
6. Heeft u bezwaar kunnen maken tegen de uitkomst van de procedures?
7. Vindt u dat de procedures voldoen aan ethische en morele normen?

Gebaseerd op: Colquitt (2001); Tenbrunsel, Smith-Crowe, Umphress (2003); Victor, & Cullen (1988).

Bijlage 8: competenties gespreksleiders moreel beraad (VUmc)

Het VUmc heeft de volgende lijst van competenties opgesteld voor gespreksbegeleiders van moreel beraad (Molenwijk, 2012). Wederom zouden we willen aantekenen dat in dit geval het moreel beraad een onderdeel van de interventie is, en dat deze lijst dus mogelijk anderszins incompleet is.

- *Kennis*
 - Kennis van ideale groepsgrootte, -samenstelling, zaalopstelling, benodigde materialen
 - Kennis van communicatieprocessen binnen groepsprocessen
 - Kennis van achtergronden moreel beraad (wat is het? Waarom moreel beraad?)
 - Kennis van taken en verantwoordelijkheden van gespreksleiders en deelnemers
 - Kennis van indicaties voor moreel beraad: wanneer wel/geen moreel beraad?
 - Kennis van verschillen tussen debat en dialoog
 - Kennis hebben van de verschillende fasen binnen een moreel beraad
 - Kennis van criteria voor selectie geschikte casuïstiek
 - Kennis van verschillen tussen kennisvragen, morele vragen en technische/praktische vragen
 - Kennis van enkele gespreksmethoden, de rationales erachter en de indicaties voor gebruik
 - Kennis van criteria voor selectie en formulering van de morele vraag
 - Kennis van verschillende ethische rechtvaardigingstheorieën (bv deugdethische, deontologische, utilistische theorieën)

- *Vaardigheden*
 - Time - management: verdelen en bewaken van tijd, spreektijd verdelen tussen deelnemers, snel en efficiënt kunnen inleiden
 - Kunnen samenvatten, parafraseren, herformuleren, nuanceren, preciseren
 - Rode draad van discussie kunnen vasthouden, overzicht kunnen bewaren
 - Opbouwen en bewaken van sfeer van gezamenlijk onderzoek
 - Ruimte maken om vragen goed te formuleren, standpunten te onderzoeken, conclusies te trekken
 - Deelnemers (blijvend) bij gesprek betrekken
 - Kunnen 'schakelen' tussen gespreksfases en gespreksniveaus
 - Efficiënt en open kunnen evalueren

Bijlage 9: begeleidingscommissie

Prof. dr. B.I.J.M. van der Heijden	Radboud Universiteit Nijmegen (voorzitter)
J. Siebrecht	Opleidingsinstituut, Dienst Justitiële Inrichtingen
R.C. Eijsbouts	Opleidingsinstituut, Dienst Justitiële Inrichtingen
Dr. M.M.J. van Ooyen-Houben	Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (projectbegeleider)
Dr. K. Rajagopal	Open Universiteit Nederland
Dr. ir. F.G.A. de Bakker	Vrije Universiteit Amsterdam