

De invloed van moreel beraad op de morele besluitvorming van medewerkers

Is moreel gedrag aan te leren?

Master Thesis Elvira van Dusseldorp

Studentnummer: 421346

Rotterdam School of Management

Eerste beoordelaar: Niek Hoogervorst

Tweede beoordelaar: Marius van Dijke

Voorwoord

Voor jou Papa.

Deze opleiding begon op de dag dat jij bent overleden. Ik heb even overwogen om niet te starten met de opleiding, maar ben doorgegaan, voor jou. Ik mocht niet afhaken, want dat zou jij nooit gewild hebben, je was zo trots op me. Bedankt pap, dat je altijd in me hebt geloofd en achter me hebt gestaan.

Nu kijk ik terug op een hectische en soms zware periode, maar ik ben blij dat ik heb doorgezet. De afgelopen twee jaar waren onbeschrijfelijk en had ik voor geen goud willen missen. Ik heb veel geleerd, mezelf verder kunnen ontwikkelen en als bonus hele leuke en fijne mensen ontmoet die ik nog zeker zal blijven zien. De laatste horde van deze opleiding was mijn scriptie. Opnieuw een leerzaam proces dat niet altijd even soepel liep, maar dankzij de begeleiding van Niek toch is afgerond. Ik wil iedereen bedanken die mij de afgelopen twee jaar heeft gesteund en soms ook heeft moeten missen. Uiteraard wil ik ook mijn begeleider Niek Hogervorst en meezeer Marius van Dijke bedanken voor hun ondersteuning en aanwijzingen om verder te kunnen met mijn scriptie als ik vastliep. Mijn werkgever, die mij in staat heeft gesteld om deze opleiding te kunnen volgen. Maar bovenal wil ik Ronald en Melle bedanken, zonder jullie steun en begrip had ik deze opleiding nooit kunnen afronden. Nog even Melle en dan mag je zelf gaan studeren en ik weet zeker dat je een geweldige tijd gaat krijgen!

Samenvatting

Het vergroten van de sociale veiligheid voor verstandelijk gehandicapten is voor veel organisaties die ondersteuning bieden aan deze mensen een uitdaging. Om dit te bereiken is het voor deze organisaties van belang het moreel gedrag van de medewerker te beïnvloeden, waardoor ze grensoverschrijdend gedrag van zichzelf en collega's sneller zullen herkennen. Om het moreel gedrag van de medewerkers te beïnvloeden is het van belang dat de organisaties de juiste interventies inzet. De laatste jaren is er veel onderzoek gedaan naar morele besluitvorming en moreel gedrag in organisaties. Dit heeft geleid tot veel inzichten hoe het komt dat medewerkers zich immoreel gedragen. Deze inzichten zijn echter nog onvoldoende vertaald naar de praktijk. Daarnaast zijn er geringe studies gedaan in hoeverre de interventies het moreel gedrag van de medewerkers werkelijk beïnvloedt en medewerkers in staat zijn om een moreel besluit te nemen (van Houwelingen et al, 2015).

De organisatie waar dit onderzoek is uitgevoerd maakt, naast formeel beleid, ook gebruik van de interventie moreel beraad van het VUmc. Het doel van dit onderzoek is, om de mate waarin het moreel beraad daadwerkelijk het moreel besluit van de medewerker beïnvloedt, vast te stellen. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *In welke mate is het moreel gedrag van de medewerkers te beïnvloeden door een interventie als een moreel beraad en welke factoren spelen een rol bij het omzetten van nieuw aangeleerd gedrag naar daadwerkelijk moreel gedrag?*

Om een antwoord te vinden op de vraag, is een experiment uitgevoerd onder 85 respondenten, waarbij gebruik is gemaakt van twee verschillende online vragenlijsten. In een van de vragenlijsten werd de wilskracht van de respondent gemanipuleerd om te testen in hoeverre dit van invloed was op de morele besluitvorming. De respondenten zijn random verdeeld over de twee vragenlijsten en waren vooraf niet op de hoogte dat het een onderzoek naar morele besluitvorming was. In beide vragenlijsten werden de respondenten vier verschillende dilemma's voorgelegd, waarbij zij aan moesten geven wat ze in de gegeven situatie zouden besluiten. De respondenten hadden daarbij de keus uit vier mogelijke antwoorden die gekwalificeerd waren als een hoog moraal, gemiddeld moraal en laag moraal antwoord. De geschetste dilemma's waren praktijksituaties die de respondenten op locaties konden tegenkomen.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat er geen verband bestaat tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming. Waarmee niet gezegd is, dat het moreel beraad geen invloed heeft op het morele gedrag van de medewerker. Medewerkers kunnen een cognitieve ontwikkeling doormaken maar zullen dit niet automatisch omzetten in moreel gedrag. Met andere woorden medewerkers zijn door het moreel beraad wellicht beter in staat om tot een moreel oordeel te komen, maar zullen dit niet altijd omzetten in morele intentie danwel gedrag. Dit komt doordat de context waarbinnen de medewerker zijn werk doet, ook van invloed is op zijn morele besluit. De medewerker zal zijn besluit altijd afwegen naar de normen van de groep en deze zo nodig bijstellen (Jones & Ryan, 1998). Er is verband gevonden van de verminderde wilskracht op het verband tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming.

Een verminderde wilskracht lijkt het moreel besluit niet negatief te beïnvloeden. Sterker, medewerkers die deelnemen aan het moreel beraad gaven bij verminderde wilskracht hogere morele antwoorden dan medewerkers die nog nooit hebben deelgenomen aan het moreel beraad. Daarentegen laten deze medewerkers in situaties, waar geen sprake is van druk, een lager moreel besluit zien. Dit lijkt erop te wijzen dat medewerkers die deelnemen aan het moreel beraad de kennis alleen toepassen wanneer zij onder druk staan. Dit zal in een vervolgonderzoek verder onderzocht moeten worden. Organisaties kunnen het moreel gedrag van medewerkers beïnvloeden door niet alleen in te zetten op cognitieve morele ontwikkeling, maar ook door invloed uit te oefenen op de werkomgeving. Daarbij moeten ze niet alleen oog hebben voor de harde kant, maar ook voor de zachte kant van een organisatie. De inzet van meerdere interventies kan de context en daarmee het moreel gedrag van de medewerker beïnvloeden.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
SAMENVATTING.....	3
1. INLEIDING.....	7
1.1 Aanleiding	9
1.2 Probleemstelling	11
1.3 Academische relevantie	12
1.4 Maatschappelijke relevantie	13
2 THEORETISCH KADER	14
2.1 Beïnvloeden van morele oordeelsvorming.....	14
2.2 Methode van het moreel beraad in de organisatie.....	15
2.3 De conversatiemethode volgens MCD.....	16
2.4 Morele besluitvormingsprocessen; de belangrijkste ethical decision making modellen (EDM) en hun onderlinge verschillen	17
2.5 Moreel bewustzijn; de eerste stap in het cognitieve morele besluitvormingsproces	20
2.6 Morele oordeelsvorming en morele intentie; het omzetten van moreel bewustzijn in daadwerkelijk moreel gedrag	23
2.7 Groepsconsensus	24
2.8 Ego Depletion; uitputten van je zelfregulerend vermogen	27
2.9 Morele identiteit.....	29
3 METHODOLOGIE	32
3.1 Deelnemers.....	32
3.2 Design.....	33
3.3 Materialen	33
3.4 Pre-test.....	34
3.5 Procedure	34
3.6 Variabelen	36
3.7 Controlevariabelen	39
4 RESULTATEN	41
4.1 Analyse dilemma één; ga je mee uit eten met de cliënt?.....	41
4.2 Analyse dilemma twee; ga je lunchen van het eten van de cliënt?	41
4.3 Analyse dilemma drie; morele besluitvorming bij groepsconsensus.....	42
4.4 Analyse dilemma vier; geld aannemen van verwanten, individuele morele besluitvorming	42
4.5 Analyse van alle vier de dilemma's tezamen.....	43
4.6 Analyse van het moreel besluit bij genomen bij groepsconsensus.....	43
4.7 Nadere analyse	44
4.5 Morele Identiteit.....	45
5 CONCLUSIES EN DISCUSSIE.....	46
5.1 Conclusie.....	46
5.2 Discussie	47
5.3 Theoretische implicaties.....	48
5.4 Praktische implicatie.....	50
6 BEPERKINGEN.....	52

7 AANBEVELINGEN	53
.....	54
8 AANBEVELINGEN VOOR DE ORGANISATIE.....	55
REFERENTIES.....	58
BIJLAGE 1 VRAGENLIJST	65
BIJLAGE 2; TABEL VERDELING VAN DE DEELNEMERS OVER DE GROEPEN.....	69

1. Inleiding

Veel organisaties zoeken naar interventies om het moreel gedrag van hun medewerkers te beïnvloeden. Organisaties hebben daartoe vaak formeel beleid ontwikkeld, zoals gedragscodes en een integriteitsbeleid. Sommige bedrijven hebben zelfs een integriteitsmedewerker aangesteld om de integriteit van een organisatie te waarborgen. Naast deze interventies krijgen medewerkers vaak trainingen om hun moreel gedrag te beïnvloeden. De vraag is echter in hoeverre deze interventies echt bijdragen aan het moreel gedrag van medewerkers in organisaties (Weaver & Trevino, 1999).

In Nederland leven ruim 200.000 mensen met een verstandelijke handicap. Afhankelijk van de mate van hun beperking wonen deze mensen bij hun ouders, zelfstandig of in een instelling. Het beleid van de overheid is al geruime tijd gericht op het terugdringen van grote instellingen. Verstandelijk gehandicapten moeten zoveel mogelijk aangesproken worden als burger, het “volwaardig burgerschap paradigma”. Dit paradigma beschouwt de verstandelijk gehandicapte als medeburger met een ondersteuningsvraag, die door gewone voorzieningen in de omgeving aangeboden kan worden (Schuurman, 2003). Centraal staan uitgangspunten als zelfbeschikking, zelfstandigheid en keuzevrijheid. Deze uitgangspunten zijn niet zomaar te realiseren en stellen medewerkers in deze sector vaak voor morele dilemma's. Een moreel dilemma is de keus tussen verschillende opties om een besluit te nemen in een situatie, waarbij het moreel aspect wordt meegewogen in het besluit of wordt genegeerd (Jones & Ryan, 1997).

De begeleiders moeten de cliënten ondersteunen in hun keuzes en ervoor zorgen dat de cliënt als volwaardig burger in de stad kan wonen en leven. Op verschillende onderwerpen zoals gezondheid, gezinsleven, leren, werken, maar ook bij het opbouwen van een sociaal netwerk of het vinden van vrije tijdsbesteding kan ondersteuning nodig zijn. Het betrekken van de verwanten bij de begeleiding is belangrijk, maar kan de begeleider ook voor dilemma's stellen. Wat te doen als de cliënt een hele andere wens heeft dan de verwant? Bijvoorbeeld, wanneer de cliënt een stevige roker is en zijn verwanten het belangrijk vinden dat hij daarmee stopt mede, omdat de arts hem dit ook aanraadt. Maar wat doe je als begeleider, wanneer de cliënt zelf niet wil stoppen met roken? Ga je hem dan dwingen om de verwanten tegemoet te komen, of laat je de keus bij de cliënt? Wat doe je als je ziet dat de verwanten hele hoge verwachtingen hebben, terwijl de cliënt het ontwikkelniveau van een vierjarige nooit zal overstijgen? Ga je dan toch interventies inzetten om de verwanten tevreden te stellen? Daarbij komt dat de wensen van de cliënt niet altijd reëel zijn of in strijd met de eigen morele waarden van de begeleider; geef je de cliënt geen toetje als zijn bord niet is leeggegeten, zoals je dat thuis ook als regel hebt voor je eigen kinderen?

Naast de dilemma's die het "volwaardig burgerschap paradigma" met zich meebrengt, zien we ook het gevaar van grensoverschrijdend gedrag, waarmee de verstandelijk gehandicapten worden geconfronteerd, toenemen. Cliënten denigreren of zich negatief uitlaten over de cliënt zijn vormen van grensoverschrijdend gedrag die veel genoemd worden door de cliënten zelf (Brown 1999). Grensoverschrijdend gedrag komt tussen cliënten onderling voor, maar ook binnen het eigen sociale netwerk van de cliënt en door de begeleiders van de cliënt. Binnen de organisatie probeert men het moreel gedrag van medewerkers te beïnvloeden om grensoverschrijdend gedrag te voorkomen. Binnen de verstandelijk gehandicaptenzorg onderkennen we zeven verschillende vormen van grensoverschrijdend gedrag (Comijs et al., 1996). De zeven vormen van grensoverschrijdend gedrag betreffen het onthouden van zorg, emotioneel misbruik, fysiek misbruik, seksueel misbruik, discriminatie, schending van rechten en financiële en materiële uitbuiting, zie figuur 1 voor voorbeelden uit de praktijk. Het is voor organisaties voor verstandelijk gehandicapten belangrijk om hun cliënten tegen grensoverschrijdend gedrag van anderen te beschermen. Grote vormen van grensoverschrijdend gedrag worden vaak wel herkend, maar het onderkennen van subtiele signalen is vaak moeilijk. Helaas begint grensoverschrijdend gedrag in veel gevallen subtiel, hetgeen minder snel opvalt voor de omgeving. Door de tijd heen wordt dit gedrag in veel gevallen steeds ernstiger. Het is dan ook van belang dat medewerkers signalen, die doorgaans niet zo opvallen, eerder zullen onderkennen. De organisatie waar het onderzoek is uitgevoerd, betreft een grote zorgorganisatie in de Randstad. De organisatie biedt onder andere zorg en ondersteuning aan mensen met een verstandelijke beperking en zal hierna aangeduid worden als de organisatie.

Figuur 1 voorbeelden van grensoverschrijdend gedrag

Enkele voorbeelden van grensoverschrijdend gedrag uit de praktijk:

- *Medewerkers die met de cliënt voor hun verjaardag mee uit eten gaan en de cliënt laten betalen.*
- *Pinnen van de rekening van de cliënt, maar een deel voor jezelf houden.*
- *Boodschappen doen voor de cliënt en dingen halen die je zelf lekker vind en de cliënt niet mag eten.*
- *Deuren op slot doen, zodat de cliënt daar niet kan komen of cliënten opsluiten in hun kamer.*
- *De cliënt zonder ontbijt in het busje zetten om naar de dagopvang te gaan.*

1.1 Aanleiding

Aanleiding voor mijn scriptieonderzoek, is het feit dat bij onze organisatie de sociale veiligheid voor de cliënten hoog op de agenda staat, maar we desondanks jaarlijks geconfronteerd worden met incidenten van grensoverschrijdend gedrag. Incidenten waar we ons altijd weer van afvragen hoe we die hadden kunnen voorkomen. De vraag, hoe we deze kwetsbare groep in onze samenleving echt kunnen beschermen tegen dergelijke incidenten, lijkt nog niet beantwoord. De organisatie probeert middels formele regels en beleid het moreel gedrag van de medewerkers te beïnvloeden om dit grensoverschrijdende gedrag tegen te gaan. In de praktijk hebben deze echter niet altijd het gewenste effect.

Binnen de sector is regelmatig sprake van incidenten van agressie en geweld van cliënten tegen medewerkers, zo blijkt uit de rapportage van de incidentencommissie van juni 2015. Het rapport geeft inzicht in de mate van agressie van cliënten en wat de mogelijke oorzaken en effecten hiervan zijn voor de medewerkers. Over een periode van een jaar (juni 2014-juni 2015) zijn er 2206 meldingen van agressie gedaan. In 57% van deze meldingen betrof het licht fysieke agressie tegen de medewerker in de vorm van schoppen, krabben, duwen en vastpakken. 16% van de agressie betreft verbale agressie van de cliënt tegen de medewerker. In totaal zijn in 60% van alle meldingen medewerkers direct betrokken bij het incident en ook slachtoffer van de agressie.

De gevolgen voor de medewerkers zijn divers, in 20% van de meldingen geeft de medewerker aan alleen pijn te hebben en in 15% van de meldingen zelfs licht gewond geraakt te zijn. Opvallend is, dat 20% van de medewerkers aangeeft dat ze stress ervaren, nadat zij betrokken zijn geweest bij een incident en 11% aangeeft bang te zijn. Een ander opmerkelijk gevolg van de agressie is, dat 13% van de medewerkers die betrokken waren bij een incident, zegt daarna boos te zijn op de cliënt. Daarbij komt, dat de kans op herhaling door 33% van de medewerkers, hoog wordt ingeschat. De effecten die agressie heeft op deze medewerkers, kunnen aanleiding zijn tot grensoverschrijdend gedrag van medewerkers tegen cliënten.

Deze cijfers maken duidelijk dat het van belang is voor de organisatie om het moreel gedrag van de medewerkers te beïnvloeden. Enkele factoren die benoemd worden, zoals boosheid, angst en stress zijn emoties die van invloed kunnen zijn op de morele besluitvorming. Naast de formele regels die de organisatie heeft ingesteld, wordt ook het moreel beraad van het VUmc door de organisatie ingezet als interventie. Het moreel beraad helpt medewerkers om te gaan met dilemma's door met elkaar te redeneren over morele dilemma's uit de praktijk en zo hun morele oordeel te vormen. Het moreel beraad wordt met name ingezet om medische morele dilemma's met elkaar te bespreken. In de praktijk zien we dat een medisch moreel dilemma vaak gelaagd is en wanneer je de lagen afpelt, zie je dat de onderlinge relatie tussen medewerkers of tussen medewerker en cliënt/verwant een belangrijke rol spelen.

Na het moreel beraad gaan medewerkers vol moed de deur uit met een duidelijk plan voor ogen om zaken in het team bespreekbaar te maken. Maar als de daad bij het woord gevoegd moet worden, durven ze de confrontatie uiteindelijk niet aan te gaan. Bang voor hun contract, dat nog verlengd moet worden, of bang om uit het team te worden gestoten met een onwerkbaar situatie als uitkomst. Hieruit blijkt dat opkomen voor de cliënt en handelen volgens je eigen morele waarden voor medewerkers moeilijk kan zijn. Het effect van de cohesie van de groep en de ongeschreven regels binnen een instelling om subtiele signalen onder het vloerkleed te schuiven, mogen niet onderschat worden. Hoe kunnen we het moreel oordeelsvermogen van onze medewerkers beïnvloeden, zodat zij beter in staat zijn moreel te handelen in alle situaties, waarmee ze geconfronteerd worden? Werken morele interventies als regels, procedures en het moreel beraad als interventie voor onze medewerkers of zijn meer interventies nodig om het moreel gedrag van onze medewerkers te beïnvloeden?

1.2 Probleemstelling

Ethiek is een complex vraagstuk, een vraagstuk waar veel organisaties grip op proberen te krijgen. Ethiek is te definiëren als een set normen en waarden die sociaal zijn geaccepteerd en mensen hun gedrag op kunnen aanpassen doordat ze situaties kunnen beoordelen die in conflict zijn met hun persoonlijke voordeel (Rest, 1986; Jones & Ryan, 1997). Organisaties zetten verschillende interventies in om hun moreel oordelend vermogen en daarmee het moreel gedrag van hun medewerkers te standaardiseren (Weaver, Trevino & Cochrane (1999). Moreel gedrag is het gedrag van een persoon dat in lijn is met de gemeenschappelijk geaccepteerde morele normen (Trevino et al., 2006). Deze interventies hebben tot doel om het moreel gedrag van de medewerkers in lijn te brengen met de verwachtingen van de organisatie. Weaver en Trevino (1999) onderscheiden twee vormen van interventies om moreel gedrag te beïnvloeden, de eerste richt zich op controle door formele regels en de andere richt zich op de morele waarden van de organisatie. Veel organisaties kiezen voor het vastleggen van ethische normen in beleid en trainingsprogramma's (Tenbrunsel et al., 2003). Onderzoek van Kish-Gephart et al. (2010) toont echter aan dat het effect van een formeel beleid niet altijd bijdraagt tot minder onethisch gedrag in organisaties. Sterker nog, dergelijk beleid en gedragscodes kunnen zelfs leiden tot meer onethisch gedrag. Dat wat de organisatie niet heeft beschreven is kennelijk wel toegestaan.

Werken met een gedragscode en integriteitbeleid alleen is dus kennelijk niet afdoende om ethisch gedrag te bevorderen binnen de organisatie. Ondanks de aanwezigheid van dergelijke interventies zijn er verschillende oorzaken aan te wijzen die het effect van dergelijke interventies ondermijnen. Zo zijn mensen zich niet altijd bewust dat zij zich onethisch gedragen (Chugh, 2005) en zien mensen ook niet dat zij door de omgeving gedwongen worden om zich onethisch te gedragen (Moore & Gino, 2013). Daarbij zijn mensen vaak bang voor de gevolgen, wanneer zij een besluit nemen dat tegen (ongeschreven) regels ingaat van een organisatie of gemeenschap. Hierdoor zijn mensen sneller geneigd om hun onethische gedrag goed te praten (Gino et al., 2009).

Hiermee wordt duidelijk, dat het beïnvloeden van gedrag moeilijk is, omdat er veel factoren van invloed zijn op het uiteindelijke effect van interventies, die een organisatie inzet. Volgens Tenbrunsel et al. (2003) zouden organisaties naast de implementatie van formeel beleid en gedragscodes dan ook aandacht moeten schenken aan het informele systeem en de cultuur van de organisatie. Het informele systeem kan het formele systeem ondermijnen en is afhankelijk van het voorbeeldgedrag van bijvoorbeeld een leidinggevende of de druk van de groep op hun collega's. Zhang et al. (2014) pleiten voor een duale aanpak van onethisch gedrag in organisaties. Zij onderkennen een waarde gedreven aanpak waarbij medewerkers duidelijk weten welke morele waarden de organisatie belangrijk vindt in de uitvoering van het werk.

De andere aanpak is inzetten van interventies, gedragscodes en beleid, waardoor medewerkers minder snel zullen kiezen om zich onethisch te gedragen. Volgens Tenbunsel et al. (2003) is het belangrijk dat organisaties inzien, dat er verschillende factoren in een organisatie van invloed zijn op het ethisch gedrag van medewerkers.

Voor de organisatie, waar dit onderzoek heeft plaats gevonden, is het van belang om het aantal incidenten van agressie en geweld te verminderen en grensoverschrijdend gedrag van medewerkers tegen te gaan. Om dit te bereiken zoeken zij naar de juiste interventies die zij kunnen inzetten om het moreel gedrag daadwerkelijk te beïnvloeden. Doel van dit onderzoek is om te onderzoeken in welke mate mensen leerbaar zijn op moreel gedrag door de inzet van een interventie als een moreel beraad. Daarnaast richt het onderzoek zich op factoren die de medewerkers beïnvloeden bij hun afweging tussen het juiste morele oordeel en het “juiste” doen. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

In welke mate is het moreel gedrag van de medewerkers te beïnvloeden door een interventie als een moreel beraad en welke factoren spelen een rol bij het omzetten van nieuw aangeleerd gedrag naar daadwerkelijk moreel gedrag?

1.3 Academische relevantie

Naar aanleiding van een aantal grote schandalen in organisaties, sport en binnen geloofsgemeenschappen is er veel onderzoek gedaan naar ethisch en onethisch gedrag. De druk van de gemeenschap en overheid op organisaties om het gedrag van hun medewerkers te beïnvloeden en het onethisch gedrag te verminderen is groot (Trevino et al., 2006). Onderzoek heeft tot nu toe tot veel inzichten geleid over de omstandigheden, waarin mensen sneller geneigd zijn om zich onethisch te gedragen (Bazerman & Gino, 2012). Deze inzichten zijn echter nog onvoldoende vertaald naar interventies voor organisaties om het gedrag van hun medewerkers te beïnvloeden en het effect van de interventies die geïmplementeerd zijn aan te tonen (Zhang et al., 2014).

De afgelopen jaren is er veel onderzoek gedaan naar morele besluitvorming en moreel gedrag in organisaties. Ondanks deze onderzoeken en de verschillende morele besluitvormingsmodellen is het nog onduidelijk hoe het komt dat medewerkers een juist moreel oordeel kunnen maken, maar dit niet omzetten in daadwerkelijk moreel gedrag (Jones & Ryan, 1997). Daarbij zijn er geringe studies gedaan naar het daadwerkelijke effect van morele interventies op moreel gedrag. De weinige studies zijn niet kwantitatief en uitgevoerd voor beperkte doelgroepen zoals financiële dienstverlening, medici en verkopers (van Houwelingen et al., 2015). Dit onderzoek hoopt meer inzicht te geven in het effect van het moreel beraad als interventie en de factoren die van invloed zijn op het moreel gedrag van medewerkers.

1.4 Maatschappelijke relevantie

Het vergroten van de sociale veiligheid voor de verstandelijk gehandicapten, een kwetsbare groep in onze samenleving, is een uitdaging voor organisaties die ondersteuning bieden aan deze groep mensen. De begeleider van de verstandelijk gehandicapte cliënt is hierin een belangrijke factor. Niet alleen, omdat hun werkgebied in de leefomgeving van de cliënt is, maar ook, omdat zij signalen van grensoverschrijdend gedrag van anderen sneller kunnen achterhalen. De begeleider bevindt zich dagelijks in de directe leefomgeving van de cliënt en heeft vaak een hechte relatie met de cliënt.

Het beïnvloeden van het morele gedrag van begeleiders, waardoor zij hun eigen grensoverschrijdend gedrag kunnen erkennen en sneller in staat zullen zijn om hun “onderbuik gevoel” te vertalen naar een moreel aspect in een situatie, is belangrijk om de sociale veiligheid voor de cliënten te vergroten. Het is voor organisaties, die zich richten op deze doelgroep, dan ook van belang om de juiste interventies in te zetten, waarmee zij de morele oordeelsvorming van de begeleider kunnen beïnvloeden. Dat zal leiden tot betere morele besluitvorming op de werkvloer en leiden tot een grotere sociale veiligheid voor de cliënt. Vertaling van de huidige wetenschappelijke kennis naar interventies voor de praktijk zijn hiervoor nodig, alsmede inzicht in de factoren die eventueel van invloed zijn op het moreel gedrag. Daarnaast is het belangrijk dat er inzicht komt in een integrale aanpak van verschillende interventies die nodig zijn om de sociale veiligheid binnen organisaties te verbeteren.

2 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de theoretische uitgangspunten, waarop het moreel beraad in het algemeen gebaseerd is en de theorie van het moreel beraad die gebruikt wordt in de organisatie. Vervolgens zal dit hoofdstuk inzicht geven in de theorie van het morele besluitvormingsproces en de verschillende factoren die van invloed zijn op dit proces.

2.1 Beïnvloeden van morele oordeelsvorming

Het beïnvloeden van de morele oordeelsvorming van medewerkers is vaak gebaseerd op de aanname dat de morele ontwikkeling een cognitief proces is. Deze aanname is gestoeld op de cognitieve morele ontwikkelingstheorie (CMD) van Kohlberg (1969). Volgens Kohlberg (1969) heeft het proces van moreel redeneren invloed op de kwaliteit van de morele besluiten die mensen nemen. Juist dit moreel redeneren is door mensen cognitief aan te leren middels training. Het model van Kohlberg (1969) kent drie stadia, te beginnen met het pre-conventionele stadium, vervolgens het conventionele stadium en het post-conventionele stadium. Elk stadium staat voor een ontwikkelniveau, dat is opgebouwd uit twee fasen. Om zich te ontwikkelen in het moreel redeneren, doorlopen mensen de verschillende fasen. Deze verschillende fasen worden volgens Kohlberg in een vaste en onomkeerbare volgorde doorlopen (Trevino et al., 2006). Over het algemeen komen mensen niet verder in hun ontwikkeling dan de fasen in het conventionele stadium. In deze fase zijn mensen in staat om te bepalen wat juist is, door de regels te volgen bij het nemen van een moreel besluit. Voor mensen die in deze fase van hun morele ontwikkeling zitten, is de invloed van collega's, leiders, regels en procedures op hun besluitvorming groot (Trevino, Nieuwenboer & Kish-Gephart, 2013; Rest, 1986).

Hoewel de ontwikkeling over het algemeen bij volwassenen redelijk stabiel blijft, kan de ontwikkeling ook bij volwassenen gestimuleerd worden door training en interventies (Trevino, 1992). Een vorm van training is het moreel beraad, waarbij deelnemers op een gestructureerde methode met elkaar in discussie gaan over een moreel dilemma. Uit verschillende studies blijkt dat het moreel oordeelsvermogen door de inzet van een groepsdiscussie inderdaad in korte tijd effect heeft op het moreel gedrag (Boyd, 1981-1982; Candee, 1985; Goldman and Arbuthnot, 1979; Penn and Collier, 1985; Power et al, 1989). Er zijn verschillende theoretische uitgangspunten voor een moreel beraad om de groepsdiscussie te structureren. De vier belangrijkste theoretische uitgangspunten zijn: Klinische Pragmatisme, de Nijmeegse Methode, Hermeneutische dialoog en het Socratische dialoog (Steinkamp & Gordijn, 2003). Onderzoek van Steinkamp en Gordijn (2003) toont aan, dat niet één theoretisch uitgangspunt toepasbaar is om alle morele dilemma's te bespreken. Het theoretische uitgangspunt dat men kiest voor een moreel beraad, moet passen bij de situatie en het soort dilemma dat men wil bespreken. Daarom raden Steinkamp en Gordijn (2003) ook aan om de verschillende methoden naast elkaar te gebruiken.

Onduidelijk is, of het resultaat van de trainingen ook daadwerkelijk leidt tot ander gedrag en wat het effect is van de trainingen op de lange termijn (Trevino, 1992).

Andere kritiek op het moreel beraad is het feit dat men vaak werkt met hypothetische dilemma's.

Dilemma's uit de praktijk zouden meer effect hebben op het beïnvloeden van de morele besluitvorming, omdat men sneller aspecten in de praktijk herkent (Power et al., 1989).

Uit bovenstaande kunnen we opmaken, dat de theoretische uitgangspunten van een moreel beraad bepalend is voor het uiteindelijke effect van deze interventie. In de volgende paragraaf zullen we de methodiek van het moreel beraad bespreken, zoals deze is ingezet in de organisatie.

2.2. Methode van het moreel beraad in de organisatie

Het moreel beraad dat door de organisatie wordt ingezet, is ontwikkeld door de afdeling Metamedica van het VUmc. De interventie is oorspronkelijk ontwikkeld voor medewerkers in de gezondheidszorg, maar ook toepasbaar voor andere beroepsgroepen. Het moreel beraad van het VUmc maakt gebruik van de *moral case deliberation* methode (MCD). MCD gaat uit van een dialogische praktijkethiek die is gebaseerd op drie theoretische uitgangspunten. De uitgangspunten zijn de Pragmatische hermeneutiek van Gadamer (1960), de praktische wijsheid van Aristoteles en het Socratisch onderzoek naar kennisclaims (Nelson, 1994; Kessels, 1997).

De *pragmatische hermeneutiek* geeft inzicht in de betrekkelijkheid van je eigen oordeel door open te staan voor het oordeel van anderen. Door kennis te nemen van elkaars perspectief en daarover in dialoog te gaan, zullen mensen elkaars perspectief beter gaan begrijpen. Al interpreterend zullen de verschillende opvattingen en denkwijzen van de deelnemers tijdens de dialoog wijzigen (Dartel & Molewijk, 2014). Mensen vormen een moreel oordeel op basis van hun specifieke kennis en ervaring. Volgens de *praktische wijsheid van Aristoteles* kan de praktijk niet los gezien worden van ethiek, maar vormen juist de ingrediënten om een ethisch oordeel in de praktijk te kunnen vormen. Morele besluiten zijn volgens Aristoteles dan ook geen product van een rationeel logisch proces, maar van wijsheid, begrip en verbeelding die in de praktijk worden opgedaan (Molewijk et al., 2011). De *theorie van het socratisch onderzoek* zorgt ervoor dat een dilemma niet hypothetisch wordt benaderd, maar vanuit denken en redeneren (Dartel & Molewijk, 2014). Het gebruik van deze drie theoretische uitgangspunten zorgt ervoor, dat de praktijk en de ervaring van de deelnemers, opgedaan in die praktijk, centraal gesteld wordt door met elkaar in dialoog te gaan (Dartel & Molewijk, 2014).

2.3 De conversatiemethode volgens MCD

Deelnemers aan het moreel beraad onderzoeken een concreet moreel dilemma uit de praktijk, dat is ingebracht door een van de deelnemers. Het beraad volgt een specifieke conversatiemethode, waarbij de verschillende visies, normen en waarden van de verschillende partijen uit de situatie worden ingebracht. De MCD methode gaat uit van een dialoog en wordt gefaciliteerd door een getrainde gespreksleider die de deelnemers uitnodigt om hun morele standpunt in te brengen en open te staan voor de mening van anderen (Metselaar et al., 2015). Deze gespreksleider geeft geen advies over hoe men zou kunnen handelen, maar laat de deelnemers middels een dialoog het morele dilemma onderzoeken (Molewijk & Ahlzen, 2011).

Het moreel beraad geeft deelnemers een heldere kijk op een dilemma uit de praktijk en zorgt voor een gezamenlijke visie op het morele oordeel dat passend is in de gegeven situatie. De methode vergroot de morele competenties van de deelnemers en zorgt voor het delen van kennis in een team (Metselaar et al., 2015).

De MCD methode beïnvloedt dus het morele besluitvormingsproces van de medewerkers door gebruik te maken van meerdere theoretische uitgangspunten. De methode is daarmee toepasbaar voor verschillende morele dilemma's en in verschillende situaties, zoals de aanbeveling was van Steinkamp en Gordijn (2003). De methode gaat uit van dilemma's uit de praktijk en geeft deelnemers inzicht in de verschillende benaderingen die mensen hebben ten aanzien van een moreel oordeel. De kritiek van Power et al. (1992) dat het moreel beraad teveel werkt met hypothetische dilemma's, is bij deze methode dus niet van toepassing. Op basis van bovenstaande, is de verwachting dat het moreel beraad volgens de MCD methode, een positieve invloed heeft op de morele besluitvorming van de medewerkers.

Het moreel beraad volgens de MCD methode gaat uit van het feit, dat moreel gedrag cognitief is en daarmee leerbaar. De vraag is echter of moreel gedrag wel een puur cognitief en rationeel proces is, of dat andere factoren ook van invloed zijn op het moreel gedrag. De volgende paragrafen zullen de verschillende theorieën die in de literatuur te vinden zijn over morele besluitvorming (EDM, ethical decision-making) bespreken. Naast deze theorieën zullen ook factoren die van invloed zijn op de morele besluitvorming en relevant voor dit onderzoek worden behandeld.

2.4 Morele besluitvormingsprocessen; de belangrijkste *ethical decision making* modellen (EDM) en hun onderlinge verschillen

Moreel gedrag is het gevolg van een moreel oordeel of moreel besluit dat iemand neemt.

De definitie van een moreel besluit is een besluit, dat zowel legaal als moreel geaccepteerd kan worden door een grote groep in de samenleving (Jones, 1991). Onderzoek naar morele besluitvorming kent twee belangrijke theorieën. De eerste theorie is gebaseerd op de rationalistische benadering die ervan uitgaat dat moreel redeneren de basis is om te komen tot een moreel oordeel. Uitgangspunt van deze theorie is, dat moreel redeneren een cognitief proces is, waardoor mensen leerbaar zijn op moreel gedrag. De tweede theorie is gebaseerd op de niet rationalistische benadering, namelijk dat, emotie en intuïtie de morele besluitvorming domineren en dat moreel redeneren pas achteraf een rol speelt om alsnog het besluit te verklaren (Schwartz, 2015). Op basis van deze theorie kan je stellen dat het moreel gedrag moeilijker te beïnvloeden is, omdat het niet een puur cognitief proces is.

Het meest gebruikte theoretische EDM model is het model van Rest (1986) dat uitgaat van de rationalistische benadering. Dit model is vaak de basis voor andere EDM modellen, waar men variaties op heeft toegepast (Jones, 1991). Het EDM model van Rest (1986) gaat uit van vier verschillende fasen die een individu doorloopt om te komen tot een moreel oordeel. De vier fasen zijn; moreel bewustzijn, morele oordeelsvorming, morele motivatie en moreel gedrag, zie figuur 2. Het moreel bewustzijn is een belangrijke stap om te komen tot een moreel besluit. De morele oordeelsvorming en morele motivatie zetten het bewustzijn om in daadwerkelijk gedrag. In de volgende paragrafen zullen deze concepten verder uitgewerkt worden. Schematisch ziet het EDM model van Rest (1986) er als volgt uit:



Figuur 2; model van Rest

De intuïtieve benadering daarentegen stelt dat intuïties en emoties vooraf gaan aan het proces van morele besluitvorming en zelfs direct leiden tot een moreel besluit. Volgens deze benadering is het morele redeneren een manier om hun gedrag te verklaren of goed te praten, maar leidt dit niet tot het moreel oordeel. Mensen reageren eerst intuïtief om vervolgens middels post hoc moreel redeneren hun reactie te verklaren (Haidt, 2001; Sonenshein, 2007). Het sociale intuïtieve model van Haidt (2001) gaat uit van vier verschillende processen. Het eerste proces is het intuïtieve oordeel dat uitgaat van het feit dat morele besluitvorming het resultaat is van een automatisch en makkelijk proces. Het tweede proces is het post hoc redeneerproces wat inspanning kost en gedaan wordt nadat het besluit is genomen. Het derde proces is het proces, waarbij men probeert om anderen te overtuigen van hun morele besluit, niet alleen met logische argumenten, maar ook door op het gevoel van anderen in te spelen. Het vierde proces is de invloed van de sociale relaties, waardoor mensen besluiten nemen die beïnvloed worden door anderen om zich te conformeren aan de groep. Het intuïtieve model van Haidt (2001) gaat er dus vanuit dat mensen eerst intuïtief reageren en daarbij beïnvloed worden door de mening van anderen om tot een besluit te komen (Haidt, 2001).

Het verschil tussen intuïtie en moreel redeneren is dat de intuïtie een bijna automatisch en onbewust proces is waarbij men zich alleen bewust is van de uitkomst. Haidt (2001) definieert morele intuïtie als het plotseling optreden van een bewust moreel oordeel, inclusief een afweging van goed of kwaad, zonder dat men beseft, dat men verschillende stappen in het proces heeft genomen die het besluit beïnvloed hebben. Redeneren daarentegen is een bewust proces, waarbij men meerdere stappen doorloopt en dat meer inspanning kost. Intuïtie zorgt er dus voor, dat men in staat is snel te handelen, wanneer de situatie daarom vraagt. Daarentegen kunnen mensen middels moreel redeneren hun morele kennis vergroten, dat leidt tot betere besluiten. Dat leidt ons naar het duale processysteem. Het besluitvormingsproces bestaat uit twee systemen, systeem 1 en 2. Systeem 1 is het automatische proces dat snel geactiveerd wordt en acteert op affectie, vuistregels en vooroordelen. Systeem 2 is het gecontroleerde proces dat meer inspanning kost en gebaseerd is op statistieken en regels. Systeem 1 reageert snel met een intuïtief antwoord op een situatie die zich voordoet, terwijl systeem 2 de kwaliteit van dit antwoord beoordeelt en eventueel bijstelt (Kahneman & Frederick, 2002). Uit onderzoek van Kahneman en Frederick (2002) blijkt, dat onder tijdsdruk, systeem 2 uitgeschakeld wordt. Een besluit zal dan dus puur intuïtief worden genomen en niet worden gecorrigeerd. Voor de medewerkers in de organisatie zal men in een aantal situaties in de dagelijkse praktijk niet in staat zijn om middels redeneren de juiste morele afweging te maken. Neem een incident van agressie en geweld, waarbij de medewerker snel moet handelen en door de tijdsdruk systeem 2 uitgeschakeld zal worden. De medewerker zal dan intuïtief met systeem 1 reageren op de situatie.

Bovenstaande laat zien dat de twee stromingen sterk van elkaar verschillen. Daar waar het rationalistische EDM model van Rest (1986) ervan uitgaat dat moreel gedrag cognitief leerbaar is, gaat het intuïtieve EDM model van Haidt (2001) eerder uit van intuïtie en emoties waarna men pas gaat redeneren.

De rationalistische benadering gaat ervan uit, dat de mens in staat is om een morele afweging te maken door feiten te verzamelen en morele normen en waarden toe te passen. De invloed van intuïties en emoties worden genegeerd, deze worden verondersteld als primitieve kennis en hebben geen directe invloed op ons moreel oordeel (Sonenshein, 2007). Daarmee laat het rationalistische EDM model geen ruimte voor de invloed van verschillende interpretaties en onzekerheid die in veel situaties een rol spelen en wordt er geen rekening gehouden met de context waar veel normen en waarden niet duidelijk of bekend zijn. Een andere belangrijke beperking van het rationalistische EDM model is het feit, dat de benadering ervan uitgaat dat alleen door moreel redeneren het moreel besef kan worden verbeterd en daarmee het moreel gedrag wordt beïnvloed. Het onderbewuste proces dat ook een rol speelt, wordt daarmee buiten beschouwing gelaten. De rationalistische benadering negeert bovendien het feit dat ieder mens andere verwachtingen en motivaties heeft en op basis daarvan de situatie inschat (Sonenshein, 2007).

Een ander EDM model dat uitgaat van morele besluitvorming in organisaties, is het Person-Situation Interactionist model van Trevino (1986). Zij gaat er in haar model vanuit dat bij het nemen van een besluit in organisaties er sprake is van interactie tussen de medewerker en de context waarbinnen de medewerker zijn werkzaamheden uitvoert. Wanneer medewerkers geconfronteerd worden met een moreel dilemma, zullen zij afhankelijk van hun cognitieve ontwikkeling, een afweging maken. Een moreel dilemma is een conflict tussen de persoonlijke belangen en de belangen van anderen in de organisatie. De cognitieve ontwikkeling van de medewerker is in dit model opgenomen, omdat die van invloed is op het morele besluit om een moreel dilemma af te wegen in termen van goed, fout, rechten en plichten (Trevino, 1986). Zij stelt in haar EDM model dat individuele factoren, zoals persoonlijke kracht, afhankelijkheid, locus of control en situationele factoren, zoals druk van de organisatie, voorbeeld van anderen, gehoorzaamheid en mate van verantwoordelijkheid van invloed zijn op het moreel gedrag.

Jones en Ryan (1998) komen met een EDM model dat zich richt op de link tussen het morele oordeel en de morele intentie. Het omzetten van het morele oordeel is niet vanzelfsprekend en zal niet altijd leiden tot doen wat “juist” is. Morele goedkeuring van de omgeving speelt hierbij een rol, aldus Jones en Ryan (1998). De derde stap in het model van Rest (1986) zal pas genomen worden, nadat de medewerker een afweging heeft gemaakt van de mate van morele verantwoordelijkheid die van hem verwacht wordt. Deze afweging maakt hij op basis van vier factoren; de impact van de gevolgen, hoe duidelijk het morele aspect van de situatie is, de mate waarin hij betrokken is bij de situatie en druk van de organisatie. Vervolgens zal de medewerker afwegen in hoeverre het moreel oordeel de goedkeuring zal krijgen van de groep/organisatie. Wanneer deze in lijn is met de groep/organisatie zal de medewerker daadwerkelijk overgaan tot het morele besluit, zo niet dan zal de medewerker het morele besluit aanpassen aan de verwachtingen van de omgeving (Jones & Ryan, 1998).

Samengevat zien we dat er verschillende benaderingen zijn in de ontwikkeling van de EDM modellen. Het rationalistische model van Rest (1986) gaat ervan uit dat moreel gedrag cognitief leerbaar is evenals het situation interactionist model van Trevino (1986) en het model van Jones & Ryan (1998) dat uitgaat van de morele goedkeuring van de omgeving. Het EDM model van Trevino (1986) en Jones en Ryan (1998) houden in tegenstelling tot het model van Rest (1986) rekening met de invloed van de persoonlijke factoren en de situationele factoren die een rol spelen bij het nemen van een besluit. Jones en Ryan (1998) voegen daar nog de intensiteit van de situatie aan toe bij de afweging of een moreel besluit wel de goedkeuring zal krijgen van het team of de organisatie. Haidt (2001) stelt dat moreel gedrag eerder beïnvloed zal worden door intuïtie en emotie om post-hoc te redeneren over de uitkomst. Moreel gedrag is bij dit EDM model geen uitkomst van cognitieve vaardigheden van intuïtie en emoties.

Wanneer we kijken naar dit onderzoek en de organisatie kom ik uit op een combinatie van deze EDM modellen waarbij ervan uitgegaan wordt, dat moreel gedrag cognitief leerbaar is, maar dat situationele en individuele factoren een rol spelen bij het nemen van het uiteindelijke morele besluit. De organisatie probeert het moreel gedrag van de medewerkers te beïnvloeden d.m.v. regels, maar ook door in te zetten op cognitieve groei door morele ervaring op te doen middels het moreel beraad. Ondanks deze interventies zijn er regelmatig incidenten, waarbij sprake is van grensoverschrijdend gedrag. De invloed van het team en persoonlijke competenties, zoals het zelfcorrigerend vermogen zouden hier een rol in kunnen spelen. Ook emoties zoals stress, boosheid en angst die leven in de organisatie, spelen een rol bij de besluitvorming van de medewerkers, zoals ook blijkt uit de rapportage agressie en geweld. De medewerker zal dan waarschijnlijk eerder intuïtief een besluit nemen dan middels moreel redeneren. De volgende paragrafen zullen meer inzicht geven in de verschillende stappen op de morele besluitvorming en de invloed van de groep en het zelfcorrigerend vermogen die deze stappen beïnvloeden.

2.5 Moreel bewustzijn; de eerste stap in het cognitieve morele besluitvormingsproces

Het moreel bewustzijn, de eerste stap in het model van Rest (1986), helpt iemand om een moreel aspect te herkennen in een bepaalde situatie. Hierdoor is iemand in staat te handelen volgens eigen morele normen en die van de organisatie. Butterfield, Trevino&Weaver (2000) definiëren moreel bewustzijn als het vermogen van een mens om in te zien dat zijn of haar besluit of handelen mogelijk nadelige gevolgen kan hebben voor anderen of zichzelf, waardoor ze in conflict komen met de morele normen.

Naast het morele bewustzijn speelt het moreel besef ook een rol bij het herkennen van morele aspecten in een situatie. Immers, zonder moreel besef zal iemand de morele waarden niet meewegen in het uiteindelijke oordeel. Moreel besef gaat vooraf aan het morele besluitvormingsproces en wordt beïnvloed door ervaringen uit het verleden, dus niet door de situatie zelf.

Het moreel besef is een onderbewust automatisch proces, waarmee iemand een situatie inschat en dat geactiveerd wordt, voordat iemand de situatie tegemoet treedt (Reynolds, 2008). Hierbij speelt 'framing' van een situatie een belangrijke rol om situaties te herkennen. Frames zijn schema's, ook wel scripts genoemd, die gebaseerd zijn op ervaringen uit het verleden en voor verschillende situaties toepasbaar zijn. Deze scripts zijn cognitief en helpen om een situatie te begrijpen, zij zijn de gids voor mensen om te bepalen hoe ze reageren in een specifieke situatie. Wanneer iemand met een bepaalde situatie geconfronteerd wordt, zal hij dus in zijn geheugen op zoek gaan naar een vergelijkbare situatie (Goia & Poole, 1984). Welk frame geactiveerd zal worden, is afhankelijk van de wijze waarop de situatie ingeschat wordt, hoe het geheugen hierop reageert en welke samenhang er gezien wordt (Fiske & Taylor, 1991).

Moreel taalgebruik kan het moreel besef positief beïnvloeden, doordat dit een beroep doet op het morele script. Beïnvloeden van het moreel besef door moreel taalgebruik, kan bereikt worden met behulp van trainingen, zoals een moreel beraad (Butterfield, Trevino & Weaver, 2000). Wanneer we kijken naar de organisatie, dan kunnen we stellen, dat medewerkers met veel ervaring, beschikken over meerdere frames om morele aspecten te herkennen en te komen tot een moreel oordeel. Het moreel beraad stelt mensen in staat om met elkaar ervaringen te delen, waardoor minder ervaren medewerkers ook in staat zijn om de morele aspecten in een onbekende situatie te herkennen.

Morele aspecten kondigen zichzelf helaas niet vooraf aan en zijn vaak lastig te herkennen. Dat komt, doordat niet elke situatie evenveel impact heeft, waardoor het morele aspect in de situatie direct duidelijk is. Jones (1991) noemt dit de morele intensiteit van een dilemma. Morele intensiteit is de mate van morele verplichting die aan een situatie gerelateerd kan worden (Jones, 1991). Jones heeft zes verschillende oorzaken gedefinieerd die van invloed zijn op de morele intensiteit van een situatie. Hij stelt dat de morele intensiteit afhankelijk is van factoren als; de omvang van de gevolgen, de sociale consensus, de kans dat er werkelijk schade wordt toegebracht, er sprake is van directe schade of schade op de lange termijn, de afstand tot de slachtoffers en de hoeveelheid slachtoffers.

De morele intensiteit van een situatie is dus van invloed op de morele besluitvorming (Joseph et al., 2002; Harrington, 1997; Singer & Singer, 1997). Door de verschillen in morele intensiteit van een situatie kan het lastig zijn om een moreel aspect juist in te schatten. Hierdoor kan het voorkomen dat mensen zich niet bewust zijn van het morele aspect in een situatie. Het is aannemelijk dat de morele intensiteit ook een rol speelt bij het herkennen van grensoverschrijdend gedrag in de organisatie. Financieel of seksueel misbruik zijn vormen van grensoverschrijdend gedrag die niet altijd direct zichtbaar zullen zijn voor de omgeving. Daarnaast speelt de sociale consensus ook een rol binnen teams, waardoor een negatieve bejegening van een collega misschien niet direct besproken zal worden. Mensen stellen dan de normen van de groep ter discussie en lopen het gevaar uitgesloten te worden.

Op basis van bovenstaande blijkt dat het moreel bewustzijn en moreel besef een belangrijke rol speelt bij het herkennen van een moreel aspect in een situatie en te komen tot een moreel besluit. De morele intensiteit van de situatie speelt daarnaast ook een belangrijke rol, een situatie met een hoge morele intensiteit zal sneller herkend worden dan een situatie met een lage morele intensiteit. Het moreel beraad helpt medewerkers bij het nemen van een moreel besluit. Middels het moreel beraad kunnen medewerkers met elkaar redeneren over concrete actuele casuïstiek. Hierdoor doen medewerkers indirect ervaringen op met morele vraagstukken binnen de organisatie, waardoor hun morele besef en morele bewustzijn groter is. De medewerker zal uiteindelijk beter in staat zijn om een moreel aspect in een situatie te herkennen, doordat zij beschikken over morele scripts die sneller geactiveerd zullen worden, wanneer zij geconfronteerd worden met een soortgelijk morele situatie. Op basis hiervan is de veronderstelling dat het moreel beraad invloed heeft op de individuele morele besluitvorming van de medewerker. Om dit te toetsen is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 1A; Medewerkers die deelnemen aan het moreel beraad, zullen een hoger individuele morele besluitvorming nemen dan medewerkers die niet deelnemen aan een moreel beraad.

Waarbij de verwachting is dat medewerkers die deelnemen aan het moreel beraad een hoger moreel besluit zullen nemen, omdat zij een groter moreel besef en moreel bewustzijn hebben. Hierdoor herkennen zij sneller een moreel aspect en zullen eerder een moreel besluit nemen dan medewerkers die nog nooit hebben deelgenomen aan het moreel beraad.

Toch blijkt dat mensen niet geheel voorspelbaar zijn in hun morele gedrag. Ondanks het feit dat zij een hoog moreel besef hebben en in staat zijn om een oordeel te vormen over het morele aspect in een situatie. Mensen weten kennelijk wel wat het juiste is om in de gegeven situatie te doen, echter nemen zij geen moreel besluit in lijn met deze kennis. Binnen de organisatie zien we ook, dat ondanks de interventies, medewerkers niet altijd moreel gedrag laten zien dat de organisatie graag ziet. Het lijkt erop, dat bij het omzetten van de morele oordeelsvorming naar de morele intentie, factoren van invloed zijn waar de interventies van de organisatie onvoldoende zicht op heeft. De volgende paragrafen geeft meer inzicht in deze factoren.

2.6 Morele oordeelsvorming en morele intentie; het omzetten van moreel bewustzijn in daadwerkelijk moreel gedrag

De tweede stap in het EDM model van Rest (1986) is de morele oordeelsvorming. De medewerker vormt hier middels moreel redeneren een oordeel over het morele aspect in de situatie. Vervolgens heeft de medewerker in stap drie de morele intentie om dit morele oordeel om te zetten in daadwerkelijk moreel besluit. Tijdens de derde stap zet de medewerker de morele belangen voor op andere belangen die spelen en neemt een moreel besluit. Deze stappen gaan ervan uit, dat de medewerker cognitief in staat is, om tot een moreel besluit te komen. Hoe hoger het cognitieve niveau, hoe beter de medewerker een moreel oordeel kan vellen en hoe sterker zijn motivatie zal zijn om een moreel besluit te nemen (Jones & Ryan, 1998).

Maar is het dan zo dat een hoog cognitief moreel niveau automatisch zal leiden tot een hoog moreel besluit? Nee, is het antwoord op deze vraag. Wanneer het erop aan komt zullen we onze collega's, medewerkers of klanten benadelen om er zelf beter van te worden. Tenbrunsel en Messick (2004) noemen dit proces *ethical fading*. In sommige situaties verleiden mensen zichzelf tot onethisch gedrag door de situatie anders in te kleuren, waardoor hun morele normen vervagen. *Ethical fading* is dus van invloed op de uiteindelijke besluitvorming. Voor het nemen van een ethisch besluit maakt iemand een afweging tussen (eigen) belangen en de morele belangen. Zelfbedrog speelt, zo blijkt uit onderzoek, een grote rol bij deze afweging. Mensen die uit eigenbelang handelen bedriegen zichzelf, doordat zij willens en wetens de morele gevolgen van hun besluit onderschatten. Hierdoor ondermijnen ze hun morele frame ofwel script met het gevolg dat ze onethisch handelen. Trainingen, zoals het moreel beraad, promoten weliswaar het gebruik van een ethisch frame, maar het geeft onvoldoende aandacht aan het effect van *ethical fading* (Tenbrunsel & Messick, 2004).

Naast het feit dat mensen zich bewust onethisch gedragen, kunnen mensen zich ook onbewust onethisch gedragen. Mensen die onethisch handelen denken, dat ze ethisch handelen en herkennen het onethische aspect van hun handelen veelal niet (Moore & Gino, 2013). Dit komt, doordat mensen moreel begrensd zijn, *bounded ethical*, waardoor zij beperkt zijn in het herkennen van veel morele aspecten in een situatie. Hierdoor kunnen mensen onethisch gedrag laten zien dat niet in lijn is met hun eigen morele normen en waarden (Chugh et al., 2005). Volgens Chugh et al. (2005) zijn mensen vooringenomen bij het nemen van een besluit, omdat ze zichzelf graag zien als moreel, competent en dienstbaar. Zij baseren hun theorie op werk van Kahneman en Tversky (1979) waaruit blijkt, dat mensen vertrouwen op eenvoudige strategieën of vuistregels. Deze vuistregels leiden uiteindelijk tot voorspelbare fouten (Kahneman & Tversky, 1979). Een andere theorie waar hun theorie op is gebaseerd, is het inzicht dat ons bewustzijn beperkt is en ons onderbewustzijn van grote invloed is op onze gedachten. Het is zelfs zo dat, wanneer we een besluit nemen, ons onderbewustzijn domineert over ons bewuste rationaliteit. De besluitvorming van zelfs de meest eerlijke mensen kan hierdoor beïnvloed worden en leiden tot immoreel gedrag (Chugh et al., 2005).

Emoties spelen daarnaast ook een belangrijke rol in de morele besluitvorming van mensen (Monin et al., 2007). Schaamte, schuldgevoel, trots en verlegenheid zijn vormen van zelfbewuste emoties die de morele barometer vormen (Tangney et al., 2007). Waarbij gevoelens van angst gerelateerd zijn aan de emotie van schaamte. Wanneer iemand zich schaamt, kan hij uit zelfverdediging boos worden om zodoende weer controle te krijgen over de situatie, waarin hij zich bevindt. Naast schaamte kan boosheid het gevolg zijn van het gevoel dat men oneerlijk is behandeld (Schweitzer & Gibson, 2008). Wanneer iemand zich oneerlijk behandeld voelt zal hij eerder immoreel gedrag laten zien, waardoor hij zich minder boos en schuldig gaat voelen. Wanneer de medewerker in de organisatie aangeeft na een incident met een cliënt boos te zijn en gevoelens van angst heeft, is de kans op immoreel gedrag dus aanwezig.

Kortom, morele besluitvorming wordt niet alleen beïnvloed door ons moreel besef en de morele frames die we gebruiken bij het nemen van een besluit. Uit bovenstaande blijkt, dat ook al herken je een moreel aspect in een situatie, je niet automatisch ook moreel zal handelen. Wanneer we kijken naar de organisatie dan zullen deze processen een rol spelen bij het nemen van een moreel besluit. Medewerkers die langer werkzaam zijn in de sector en veel ervaring hebben zullen eerder terugvallen op vuistregels bij het nemen van een besluit. Emoties spelen ook een rol bij de medewerkers, zij geven immers aan dat ze na een incident van agressie en geweld gevoelens als boosheid en angst te hebben.

Deze paragraaf heeft inzicht gegeven in individuele factoren die een rol spelen bij het omzetten van het moreel oordeel naar een morele intentie om een moreel besluit te nemen. In de volgende paragraaf zal de invloed van de groep op deze stap in het model van Rest (1986) behandeld worden.

2.7 Groepsconsensus

Sociale consensus geeft aan in hoeverre mensen het met elkaar eens zijn of een handeling moreel goed of fout is. Oftewel, daar waar de morele consensus hoog is, zal men het over het algemeen met elkaar eens zijn over wat moreel goed of fout is. Wanneer mensen zich in een omgeving bevinden met een hoge sociale consensus, zal hun morele oordeel ondergeschikt zijn aan hun morele identiteit. In dit geval zullen ze zich afvragen in welke mate ze hun morele gedrag willen laten zien in lijn met de consensus van de groep. Mensen voelen zich vaak gewaardeerd, wanneer zij horen bij een groep en nemen vaak hun normen over. Bij het nemen van een moreel besluit, is de goedkeuring van de groep waartoe men behoort, dus belangrijk (Jones & Ryan, 1998). Breken met de normen van de groep en de druk die de groep iemand oplegt, kan maken dat zelfs de meest eerlijke persoon zich onethisch gaat gedragen (Brief, Buttram & Dukerich, 2001; Milgram, 1974).

Daarbij is het zo dat wanneer mensen zien dat anderen uit de groep zich onethisch gedragen, ze zelf ook eerder geneigd zijn om zich onethisch te gedragen (Gino, Ayal et al., 2009). Blijkbaar wordt de cognitieve ontwikkeling van medewerker hier ondergeschikt en worden de normen van de groep belangrijker.

Volgens het EDM model van Jones en Ryan (1998) speelt de morele goedkeuring van de groep een belangrijke rol bij het omzetten van het morele oordeel naar de morele intentie om het “juiste” om te zetten in een moreel besluit. Bij de afweging of het besluit wel de goedkeuring van de groep zal krijgen, overweegt men een aantal factoren. Zo kijkt men volgens Jones en Ryan (1998) eerst hoe groot de consequentie zal zijn van het morele besluit en welke verantwoordelijkheid men hierbij neemt. Daarnaast zal gekeken worden naar de zekerheid, waarmee kan worden vastgesteld dat dit een morele situatie betreft. Immers, wanneer het morele aspect heel duidelijk is, zal de verantwoordelijkheid om hiernaar te handelen voor de medewerker groter zijn. Daarnaast bepaalt de medewerker in hoeverre hij betrokken is bij de situatie, wanneer de betrokkenheid groot is dan is de verantwoordelijkheid dat ook. Als laatste zal overwogen worden hoe hoog de druk van de groep/organisatie is, om een immoreel besluit te nemen. Wanneer het besluit de morele goedkeuring van de groep heeft, zal de medewerker overgaan tot het morele besluit. Echter, wanneer de medewerker inschat dat het besluit niet de morele goedkeuring van de groep zal krijgen, zal hij het morele besluit aanpassen aan de morele normen van de groep (Jones & Ryan, 1998).

Moreel gedrag is dus afhankelijk van zowel de context als de sociale relaties. Met andere woorden, onethisch gedrag komt niet alleen voor bij mensen die een laag ontwikkeld moreel karakter hebben, maar ook bij mensen waarbij het moreel karakter goed is ontwikkeld. Deze mensen bevinden zich vaak in een situatie waar de druk van de groep of organisatie om onethisch gedrag te laten zien groot is. Die druk kan soms een bedreiging vormen voor medewerkers, bijvoorbeeld wanneer hun manager ze moet beoordelen of wanneer ze tegen de mening van de grote groep ingaan. In het eerste geval kan het betekenen dat ze bijvoorbeeld geen salarisverhoging krijgen of hun baan verliezen. In het tweede geval kunnen mensen buiten de groep gezet worden, door de medewerker te negeren, vervelende diensten te geven of zelfs te bedreigen (Jones & Ryan, 1998).

Medewerkers in de verstandelijk gehandicaptensector werken in teams en zijn vaak gehecht aan hun collega's en cliënten. Medewerkers werken daardoor vaak voor een lange periode op dezelfde locatie in hetzelfde team. Zij gaan vaak een intensieve relatie aan met hun collega's en worden naast collega's ook soms vrienden (Jones & Ryan, 1998). Uit onderzoek blijkt dat morele besluitvorming beïnvloed wordt, wanneer het contact intenser is. Mensen zijn zich kennelijk bewust van het feit dat hun besluiten beoordeeld worden door hun collega's en zijn hierdoor eerder geneigd tot onethisch gedrag (Brass, Butterfield & Skaggs, 1998). Daar komt bij dat mensen in organisaties onethisch gedrag niet meer waarnemen, omdat het gedrag er geleidelijk in is geslopen. Ook wel het “gekookte kikker syndroom” genoemd (Shu et al., 2011). Het is dan ook aannemelijk dat de sociale consensus in de teams laag kan zijn en een rol speelt bij de morele besluitvorming.

Hierdoor kan het voorkomen dat teams hun eigen morele normen met elkaar vastgesteld hebben en immoreel gedrag van elkaar niet meer herkennen. Dit verklaart wellicht ook, waarom grensoverschrijdend gedrag binnen de organisatie niet altijd gecorrigeerd wordt door collega's onderling. De druk van de groep kan ervoor zorgen dat mensen morele signalen bewust negeren, omdat ze bang zijn buitengesloten te worden van het team.

Aan de andere kant kan de druk van de organisatie of groep ook een positief effect hebben op de medewerkers. Wanneer er binnen de sociale context consensus bestaat over het feit dat een situatie of handeling een moreel aspect bevat, zijn mensen eerder geneigd om de morele kwestie te herkennen (Butterfield et al., 2000; Jones, 1991). Dus, wanneer medewerkers in een team duidelijk met elkaar hebben vastgesteld wat grensoverschrijdend gedrag is, zal men eerder deze situaties herkennen en elkaar aanspreken wanneer hier sprake van is. Er is dan sprake van een hoge morele consensus. Het moreel beraad kan hierbij helpen, omdat het een dialoog op gang brengt tussen de verschillende leden van het team en het daardoor mogelijk maakt moeilijke zaken met elkaar te bespreken. Het moreel beraad bevordert hierdoor onderling begrip, doordat ze niet alleen bewust worden van de verschillende brillen waarmee mensen kijken naar een morele situatie, maar daardoor ook van elkaar leren (Metselaar et al., 2015). Daarom is de aanname dat teams die deelnemen aan het moreel beraad een hogere groepsconsensus zullen hebben, waardoor de medewerkers een hoger moreel besluit zullen nemen dan medewerkers die niet deelnemen aan het moreel beraad. Dat leidt tot de volgende hypothese;

Hypothese 1B: Teams die deelnemen aan het moreel beraad hebben een hogere groepsconsensus waardoor de medewerkers in deze teams een hoger moreel besluit zullen nemen dan medewerkers in teams die niet deelnemen aan het moreel beraad.

Uit bovenstaande blijkt, dat ondanks het feit dat mensen een moreel aspect in een situatie herkennen, het niet vanzelfsprekend is dat men ook het juiste morele besluit zal nemen. De invloed van de groepsconsensus speelt daar een belangrijke rol in. Besluiten worden vaak in interactie met elkaar en binnen een sociale context gemaakt, de invloed van de normen van de groep zal bij deze besluiten een rol spelen. Als we kijken naar de organisatie zien we dat medewerkers vaak lang op dezelfde locatie werken en een grote binding hebben met andere teamleden. Maar deze medewerkers hebben, mogen we aannemen, bewust gekozen voor de verstandelijk gehandicaptensector. Zij willen zich inzetten om de cliënt een mooi leven te geven ondanks zijn of haar beperkingen. Hoe kan het dan dat de invloed van de groep zwaarder weegt, dan het welzijn van de cliënt en dat mensen niet in staat zijn om, ondanks de normen van de groep, zichzelf te corrigeren en hun eigen morele kompas zullen volgen? In de volgende paragraaf zal het concept zelfbeheersing van de medewerkers besproken worden en hoe het komt dat mensen niet in staat zijn om zichzelf te corrigeren.

2.8 Ego Depletion; uitputten van je zelfregulerend vermogen

Zelfbeheersing is te definiëren als het vermogen van mensen om hun gedrag, gedachten en emoties te veranderen of te corrigeren (de Ridder et al., 2012). Diverse studies hebben aangetoond dat het vermogen om jezelf te corrigeren afhankelijk is van de situatie waarin iemand zich bevindt. De gemoedstoestand waarin iemand verkeert, de hoeveelheid capaciteit aan werkgeheugen, of men in de gegeven situatie zichzelf al vaker heeft gecorrigeerd en de motivatie van de persoon zijn factoren die in de gegeven situaties van invloed zijn op je corrigerend vermogen. (de Ridder et al., 2012).

In de literatuur zijn verschillende theorieën te vinden over zelfbeheersing. De *self-regulatory strength model* of *self-control* is een van deze theorieën die ervan uitgaat dat reguleren van emoties, gedachten en gedrag vragen om zelfbeheersing. Zelfbeheersing is een beperkte energiebron van mensen om zichzelf te corrigeren. Deze theorie gaat er dus vanuit dat zelfbeheersing een kracht is in plaats van een competentie of cognitieve aanleg (Baumeister et al., 1994; Baumeister & Heatherton, 1996). Wanneer mensen zichzelf corrigeren zullen ze gebruik maken van hun zelfbeheersing, waardoor deze bron van energie zal worden uitgeput, *ego-depletion*.

Het weerstaan van een verleiding, het controleren van emoties, het beheersen van impulsen, vasthouden aan de taak en het maken van keuzes zijn allemaal vormen die een aanspraak doen op onze zelfbeheersing. De zelfbeheersing wordt ook wel gezien als een spier, wanneer je een spier overbelast moet deze eerst herstellen, voordat je hem weer volop kan gebruiken. Onze zelfbeheersing is dus geen onuitputtelijke bron en beperkt inzetbaar om ons gedrag te corrigeren (Muraven & Baumeister, 2000.) Onderzoek toont aan dat mensen die recent geen aanspraak hebben gedaan op hun zelfbeheersing de verleiding beter konden weerstaan dan mensen die zichzelf recent hebben moeten corrigeren (Baumeister et al., 1998; Vohs et al., 2005) Wanneer de zelfbeheersing is uitgeput, zijn we eerder bereid om concessies te doen en ongewenst gedrag te laten zien. We hebben de kracht niet meer om onszelf te corrigeren en zullen overgaan op de automatische piloot.

Dit zou een verklaring kunnen zijn waarom medewerkers in de organisatie niet in staat zijn zichzelf te corrigeren om tot een moreel besluit te komen. Uit de eerder besproken rapportage over agressie en geweld ervaren de medewerkers stress, boosheid en angst, nadat zij betrokken zijn geweest bij een incident. Omgaan met stress en negatieve gevoelens als boosheid en angst kunnen de zelfbeheersing van de medewerkers uitputten. Verschillende onderzoeken tonen aan dat, wanneer mensen geconfronteerd worden met oncontroleerbare stressvolle situaties dit een beroep doet op hun zelfbeheersing en ze minder in staat zijn zichzelf te corrigeren. Zelfs wanneer de periode van stress voorbij is, zal dit nog effect hebben op de zelfbeheersing (Muraven & Baumeister, 2000). Mensen waarvan de zelfbeheersing is uitgeput door bijvoorbeeld stress, zijn eerder geneigd om zich onethisch te gedragen, zo blijkt uit onderzoek. Zij zullen een ethisch aspect in een situatie minder snel (h)erkennen, doordat hun moreel besef verminderd is.

Dit onderzoek laat ook zien dat een verminderde zelfbeheersing minder effect heeft bij mensen met een hoge morele identiteit (Gino et al., 2011). Onderzoek van Joosten et al. (2014) laat zien dat mensen, waarvan hun zelfbeheersing niet is uitgeput, meer in lijn met hun morele identiteit handelen en eerder bereid waren om anderen te helpen.

Daarbij zien we in diverse onderzoeken, dat mensen die de situatie beheersen, beter in staat zijn zichzelf te corrigeren. Bijvoorbeeld een onderzoek, waarbij mensen zelf de knop mochten beheersen om een vervelend geluid uit te zetten, toonden geen uitputting van hun zelfbeheersing. Terwijl mensen, die aan hetzelfde geluid werden blootgesteld zonder knop, wel uitputting van hun zelfbeheersing vertoonden. Incidenten van agressie en geweld ontstaan vaak onverwacht en zijn voor de medewerker oncontroleerbare situaties, waardoor het aannemelijk is dat zij sneller hun zelfbeheersing verliezen. Zelfbeheersing is afhankelijk van een aantal factoren binnen de gegeven situatie. Een van deze factoren is het werkgeheugen. Mensen hebben dit werkgeheugen nodig om een gebruikelijke reactie te doorbreken (Baumeister & Heatherton, 1996; Hagger et al., 2010). Uit de literatuur komt naar voren dat het werkgeheugen een beperkte capaciteit heeft, net als de zelfbeheersing. Het verschil tussen beiden is, dat de beperkte capaciteit bij het werkgeheugen is opgeheven, zodra de taak is vervuld. Dit in tegenstelling tot het uitputten van de zelfbeheersing dat een langere periode nodig heeft om te herstellen, voordat deze weer volledig op capaciteit is (Muraven & Baumeister, 2000).

Dus wanneer medewerkers in de organisatie een verminderd werkgeheugen hebben door een hoge werkdruk of stress, zal hun zelfbeheersing verminderd zijn, waardoor ze eerder geneigd zijn zich onethisch te gedragen. De medewerker zal zichzelf niet corrigeren en conform zijn eigen morele kompas een besluit nemen, maar zich sneller voegen naar de groepsnormen. De hypothese is dan ook, dat een verminderde zelfbeheersing een modererend effect zal hebben op het verband tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming. Met andere woorden, een verminderde zelfbeheersing door een beperkt werkgeheugen, zal ondanks een hoger moreel bewustzijn het moreel gedrag negatief beïnvloeden.

Hypothese 2: Medewerkers die deelnemen aan het moreel beraad zullen eerder een hoog moreel besluit nemen dan medewerkers die nog nooit aan een moreel beraad hebben deelgenomen maar alleen wanneer hun zelfbeheersing niet is verminderd.

De verwachting bij deze hypothese is dat wanneer de zelfbeheersing van de medewerker is verminderd, zij eerder een besluit zal nemen op basis van intuïtie en emotie en post-hoc zal redeneren. Zij kunnen dan niet middels redenering een moreel besluit nemen, waardoor systeem 2 zal worden uitgeschakeld. De morele cognitieve ontwikkeling zal geen rol spelen bij het morele besluit dat op dat moment genomen wordt. Naast de intuïtie speelt de morele identiteit ook een rol bij het nemen van een moreel besluit, dit zal in de volgende paragraaf worden toegelicht.

2.9 Morele identiteit

De morele identiteit is te beschouwen als een zelfregulerend mechanisme dat iemand aanzet om zich moreel te gedragen (Aquino & Reed, 2002). Aquino en Reed (2002) definiëren morele identiteit als iemands persoonlijkheid die bestaat uit een aantal morele karaktereigenschappen (Aquino & Reed, 2002). De morele identiteit zegt iets over het beeld dat mensen van zichzelf hebben als moreel persoon. Mensen met een sterke morele identiteit zullen er altijd naar streven om in lijn met hun zelfbeeld te handelen, doen zij dit niet dan voelen zij zich slecht (Aquino & Reed, 2002). Onderzoek toont bijvoorbeeld aan, dat hoe groter iemands morele identiteit is, hoe vaker deze persoon zal doneren aan een goed doel of vrijwilligerswerk zal verrichten (Shao et al., 2008). Zo concludeerden Aquino et al. (2008) dat mensen met een hoge morele identiteit minder logen tijdens onderhandelingen, dan mensen met een lage morele identiteit. Volgens Aquino en Reed (2002) kent de morele identiteit twee dimensies, de mate waarin de morele karaktereigenschappen centraal staan in iemands karakter en in hoeverre deze daadwerkelijk tot uiting komen in het dagelijks leven. Beide dimensies zijn belangrijke voorspellers van het moreel gedrag.

Weinig mensen zijn in staat om individueel een hoog moreel besluit te nemen, de meeste mensen hebben anderen nodig om hun ethische kompas te vormen (Treviño, 1986).

Volgens de sociale cognitieve theorie van Bandura (1988) vormt de morele identiteit zich door interactie met anderen. Mensen kijken naar anderen, zij kopiëren de houding, waarden en het gedrag van inspirerende en geloofwaardige rolmodellen (Trevino et al., 2006). Mensen hebben interactie met elkaar in hun leefomgeving, de kerk, op school en op het werk. De context is dan ook mede van invloed op de ontwikkeling van de morele identiteit van mensen (Shao et al., 2008).

Hoewel de morele identiteit een complex construct is, lijkt de morele identiteit van de medewerkers in de organisatie wel beïnvloedbaar te zijn, middels het moreel beraad.

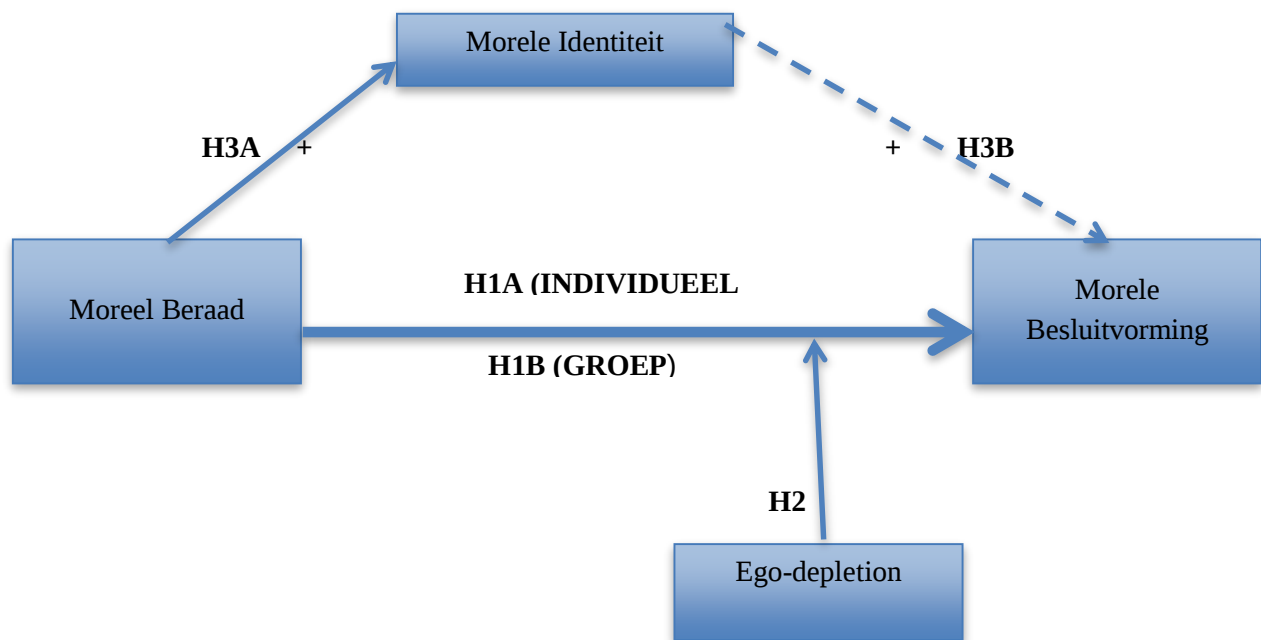
De MCD methode van het moreel beraad maakt de morele identiteit sterker, doordat de methode de ontwikkeling van morele competenties bevordert (Metselaar et al., 2015). De morele identiteit bevordert het moreel gedrag, omdat mensen die zichzelf zien als moreel persoon in lijn met dit zelfbeeld zullen handelen. Op basis hiervan is de verwachting dat het moreel beraad een positief effect heeft op de morele identiteit. Dit leidt tot de volgende hypothese;

Hypothese 3A: Medewerkers die deelnemen aan het moreel beraad scoren hoger op morele identiteit dan medewerkers die niet deelnemen aan het moreel beraad.

Hierbij is de verwachting dat medewerkers die deelnemen aan het moreel beraad een hogere morele identiteit hebben dan medewerkers die niet deelnemen aan het moreel beraad. Wanneer mensen een hogere morele identiteit hebben is de verwachting dat zij ook een hoger moreel besluit zullen nemen. Dit leidt tot de volgende hypothese;

Hypothese 3 B: Een hoge morele identiteit van medewerkers is positief gerelateerd aan morele besluitvorming.

Bovenstaande hypothesen leiden tot het theoretisch model weergegeven in figuur 3 met daarin de hypothetische verbanden. In dit onderzoek zijn twee vormen van morele besluitvorming gemeten, te weten, de morele besluitvorming onder invloed van de groep en de individueel genomen morele besluiten.



Figuur 3; theoretisch model met hypothesen

Hypothese 1A: Medewerkers die deelnemen aan het moreel beraad, zullen een hoger individuele morele besluitvorming nemen dan medewerkers die niet deelnemen aan een moreel beraad.

Hypothese 1B: Teams die deelnemen aan het moreel beraad hebben een hogere groepsconsensus, waardoor de medewerkers in deze teams een hoger moreel besluit zullen nemen dan medewerkers in teams die niet deelnemen aan het moreel beraad.

Hypothese 2: Medewerkers die deelnemen aan het moreel beraad zullen eerder een hoog moreel besluit nemen dan medewerkers die nog nooit aan een moreel beraad hebben deelgenomen, maar alleen wanneer hun zelfbeheersing niet is verminderd.

Hypothese 3A: Medewerkers die deelnemen aan het moreel beraad scoren hoger op morele identiteit.

Hypothese 3 B: : Een hoge morele identiteit van medewerkers is positief gerelateerd aan morele besluitvorming.

3 Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. De eerste paragraaf geeft inzicht in de samenstelling van de deelnemers die aan het onderzoek hebben meegewerkt. Daarna zal het design en de procedure van het onderzoek toegelicht worden.

3.1 Deelnemers

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de werknemers bij de organisatie die werkzaam zijn in de verstandelijk gehandicaptensector, in totaal zijn dit 1240 medewerkers. Het onderzoek is uitgevoerd bij de woonlocaties voor verstandelijk gehandicapten van de organisaties. In totaal werken bij de verschillende woonlocaties 678 medewerkers. Deze groep bestaat uit verschillende functies in het primaire proces en diverse functies in de ondersteunende diensten. Voor dit onderzoek zijn alleen de functies in het primaire proces geselecteerd, omdat het onderzoek zich richt op morele besluitvorming in de directe zorgverlening. In totaal zijn 544 medewerkers werkzaam in de directe zorgverlening. Deze medewerkers hebben de volgende functies: 41% persoonlijk begeleiders, 16% begeleiders, 24% woonbegeleiders, 12% assistent begeleiders, 5% helpende.

Vervolgens zijn voor dit onderzoek alleen medewerkers geselecteerd met de functie van persoonlijk begeleider, begeleider en woonbegeleider die werkzaam zijn op een woonlocatie. Andere functies uit het primaire proces, zoals assistent begeleider, helpende en gastvrouwen zijn uitgesloten van dit onderzoek. Reden van uitsluiting is het feit dat hun verantwoordelijkheid op de locaties lager is en zij bij het nemen van een besluit terug kunnen vallen op de persoonlijk begeleider, begeleider en woonbegeleider. De groep medewerkers in de geselecteerde functies bestaat uit 423 medewerkers. Het opleidingsniveau van deze groep ligt binnen het continuüm van universitair tot MBO niveau.

Uit de registratie van het moreel beraad is alleen op te maken op welke locatie een moreel beraad is georganiseerd de afgelopen anderhalf jaar. Uit deze registratie valt niet op te maken welke werknemers hebben deelgenomen aan een moreel beraad. Daarbij is ook onbekend hoe vaak een medewerker heeft deelgenomen aan een moreel beraad. Daarom is besloten, om de locaties die gebruik gemaakt hebben van de interventie moreel beraad, allemaal te benaderen voor het onderzoek, aangevuld met locaties waar de interventie moreel beraad nog nooit is ingezet.

In totaal zijn er 104 medewerkers van de 423 medewerkers benaderd, waarvan 85 deelnemers de enquête volledig hebben ingevuld. De overige 9 deelnemers hebben de enquête niet volledig ingevuld, waardoor er geen bruikbare informatie is verkregen. Besloten is om deze enquêtes uit te sluiten van het onderzoek, omdat zij vaak alleen de enquête geopend hebben en geen enkele vraag hebben ingevuld. Het frequentietabel (tabel 1) van het totaal aantal deelnemers laat de verdeling in man/vrouw, leeftijd, functies etc. zien. Tweemaal is de vraag naar de culturele achtergrond niet ingevuld en tweemaal is het aantal jaren dat men werkzaam is op de locatie niet door de deelnemers beantwoord.

Deze deelnemers zijn wel meegenomen in het onderzoek, omdat zij wel antwoord hebben gegeven op de andere vragen uit de enquête. Slechts een deelnemer heeft de 8 symbolen aan het einde van de enquête goed ingevuld, daarentegen was er ook slechts een deelnemer die helemaal niets heeft ingevuld.

Van de groep van 85 deelnemers die de enquête volledig hebben ingevuld, was 77,6% vrouw en 22,4% man. De deelnemers waren tussen de 20 en 50 jaar oud (74,1%) en boven de 50 jaar oud (25,9%). Daarvan heeft 58,9% een MBO of MBO+ opleiding afgerond, 32,9% hebben HBO opleidingsniveau en 8,2% een universitaire studie. Van al deze deelnemers was 62,3% bekend met de interventie moreel beraad variërend van 1 keer (28,2%) tot meer dan drie keer (14,1%). In totaal was 37,6% van alle deelnemers onbekend met de interventie moreel beraad, zie bijlage 2, tabel verdeling van de deelnemers over de groepen.

3.2 Design

Het betreft een quasi experimenteel onderzoek waarbij onderzocht wordt in welke mate moreel gedrag beïnvloedbaar is middels een cognitieve interventie en de factoren die dit mogelijke effect beïnvloeden. Het onderzoek heeft plaatsgevonden onder medewerkers werkzaam op een woonlocatie die bij het uitvoeren van hun werkzaamheden direct contact hebben met cliënten. Het moreel beraad als interventie is nu ongeveer 2 jaar geleden in deze sector geïmplementeerd en wordt op basis van behoefte van de locaties ingezet. Voor het onderzoek zijn de locaties geselecteerd die deze interventie de afgelopen twee jaar hebben ingezet en op locaties waar dit tot op heden nog niet is gebeurd. Het moreel beraad is in dit onderzoek de onafhankelijke variabele en de morele besluitvorming de afhankelijke variabele. Groepsconsensus en zelfbeheersing zijn de modererende variabelen op dit verband. De morele identiteit is de mediërende variabele tussen de onafhankelijke variabele, het moreel beraad, en de afhankelijke variabele, de morele besluitvorming.

3.3 Materialen

Het onderzoek is afgenomen middels de online tool survalyzer, waarvoor de deelnemers per e-mail zijn uitgenodigd. Middels een link in de mail kregen deelnemers toegang tot de enquête en konden ze deze invullen. Om de deelnemers te bereiken zijn de managers van de locaties benaderd om het belang van deelname aan het onderzoek bij de werknemers te onderstrepen en mijn komst vooraf aan te kondigen. Zij hebben een belangrijke rol gespeeld om zoveel mogelijk deelnemers voor dit onderzoek te bereiken. De deelnemers zijn vervolgens gezamenlijk door mij mondeling ingelicht over het doel van het onderzoek. Om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen is besloten niet het werkelijke doel van het onderzoek te vermelden, maar aan te geven dat het een onderzoek betreft naar besluitvorming op de werkvloer. Daarbij is de deelnemers uitdrukkelijk verteld dat deelname aan het onderzoek anoniem is en de antwoorden niet te herleiden zijn naar de locatie waar ze werkzaam zijn. De deelnemers zijn verzocht om eerlijk antwoord te geven op de vragen en niet te lang na te denken over het antwoord, maar te vertrouwen op hun eerste ingeving.

Nadat de deelnemers ingelicht waren over het onderzoek, zijn zij direct uitgenodigd voor het onderzoek en hebben in mijn aanwezigheid direct de enquête ingevuld.

3.4 Pre-test

Om te kijken hoe deelnemers zouden reageren op de enquête is er een pre-test uitgevoerd. De enquête is verspreidt onder 15 medewerkers van de organisatie. Allen waren vooraf benaderd of zij deel wilden nemen aan de proef en hun opmerkingen ter verbetering wilden doorgeven. Zo bleek, dat de symbolen die verwerkt waren in de test met manipulatie, niet allemaal op het toetsenbord van het werk voorkwamen. Een andere opmerking van een van de deelnemers was, dat zij de symbolen niet had opgeschreven, maar gelukkig even terug in de test kon om de symbolen alsnog te noteren. De opmerkingen van de proefdeelnemers zijn allen verwerkt in de enquête. Tevens leek het, dat vrij in te vullen vakken door Survalyzer, niet zichtbaar waren bij de analyse. Om te voorkomen dat deze informatie zou ontbreken in het onderzoek, is gekozen om klassenindelingen te maken bij leeftijd, aantal jaren in de sector en aantal dienstjaren.

3.5 Procedure

Het onderzoek is uitgevoerd met twee enquêtes met een verschillend design, één met manipulatie van de zelfbeheersing (manipulatie 8 symbolen) en één zonder manipulatie van de zelfbeheersing (manipulatie 1 symbool). De deelnemers zijn random en alternerend verdeeld over deze twee enquêtes en zijn er twee groepen ontstaan. De groep met een verminderde zelfbeheersing (manipulatie 8 symbolen) bestaat uit 46 deelnemers, en de groep die beschikt over hun zelfbeheersing (manipulatie 1 symbool) bestaat uit 39 medewerkers. De deelnemers die in de groep met manipulatie van hun zelfbeheersing (manipulatie 8 symbolen) kregen 0.25 seconden de tijd om deze 8 symbolen te onthouden. Omdat dit tijdslot niet in te bouwen was in de online tool, is voor elke deelnemer de tijd ter plekke opgenomen. Voordeel van deze werkwijze was, dat mensen ook niet de symbolen konden opschrijven of terug konden gaan naar het deel in de enquête waar de 8 symbolen stonden. Een ander bijkomend voordeel was dat de reacties op de verschillende dilemma's achteraf nog vaak aanleiding was voor een gesprek.

Bij het selecteren van de deelnemers voor de beide groepen is vooraf geen rekening gehouden met de verdeling van o.a. man/vrouw, functieopbouw, leeftijd, aantal jaren ervaring of aantal moreel beraden. Om de kwaliteit van beide groepen te beoordelen, is een chi-test uitgevoerd voor het toetsen van de homogeniteit van beiden groepen. Uitkomst van de Chi-test moet, hoewel de groepen verschillend van grootte zijn, voldoende homogeen zijn om met elkaar te kunnen vergelijken. In de groep deelnemers met een verminderde zelfbeheersing (manipulatie 8 symbolen) is de man/vrouw verdeling 17,5%/82,6% en in de groep die beschikt over hun zelfbeheersing (manipulatie 1 symbool) is de verdeling 28.2%/71.8% (Chi score 1,42, p-waarde 0,23). De leeftijdsverdeling in beide groepen is in de groep met een verminderde zelfbeheersing 71.8% in de leeftijd tussen 20 en 50 jaar en 28.3% ouder dan 50.

In de groep die beschikt over hun zelfbeheersing is de leeftijdsverdeling als volgt; 76.9% heeft de leeftijd tussen 20 en 50 jaar en 23.1% is ouder dan 50 jaar (Chi-score 2.32, p-waarde 0,676). Wat betreft het opleidingsniveau, is de verdeling bij de groep met een verminderde zelfbeheersing 54.3% MBO/MBO+ , 37% HBO en 8.7 universitair opgeleid. Voor de groep die beschikt over hun zelfbeheersing is de verdeling van het opleidingsniveau 64.1% MBO/MBO+, 28.2% HBO en 7.7% universitair (Chi-score 0,94, p-waarde 0.815). De verdeling van het moreel beraad is voor de groep met een verminderde zelfbeheersing manipulatie is 34,8% onbekend met de interventie moreel beraad en 65.1% is bekend met het moreel beraad. Voor groep die beschikt over hun zelfbeheersing liggen deze percentages op 41% onbekend met de interventie moreel beraad en 58.9% bekend met het moreel beraad. Zie tabel 1, frequentietabel, voor de verdeling tussen groep met een verminderde zelfbeheersing en die beschikt over hun zelfbeheersing.

Tabel 1; frequentietabel verdeling van de groepen

Variabelen		<i>Verminderde zelfbeheersing</i>	<i>Beschikt over zelfbeheersing</i>	<i>Chi-score (p-waarde)</i>
<i>Geslacht</i>	Man	8	11	1.42 (0.23)
	Vrouw	38	28	
<i>Leeftijd</i>	20-25 jaar	1	2	2.32 (0.67)
	25-30 jaar	7	4	
	30-40 jaar	17	13	
	40-50 jaar	8	11	
	Ouder dan 50	13	9	
<i>Aantal jaren in sector</i>	0-5 jaar	8	5	1.77 (0.77)
	5-10 jaar	14	15	
	10-15 jaar	9	8	
	15-20 jaar	6	7	
	Meer dan 20 jaar	8	4	
<i>Aantal jaren op locatie</i>	Minder dan een jaar	6	3	1.84 (0.76)
	1-3 jaar	8	10	
	3-5 jaar	12	8	
	5-10 jaar	13	13	
	Meer dan 10 jaar	6	4	
<i>Opleidingsniveau</i>	MBO	10	9	0.94 (0.81)
	MBO+	15	16	
	HBO	17	11	
	Universitair	4	3	
<i>Culturele achtergrond</i>	Nederlands	36	30	0.30 (0.58)
	Niet Nederlands	8	9	
<i>Functie</i>	Persoonlijk begeleider A/B	29	16	7.58 (0.05)
	Begeleider/Woonbegeleider	14	18	
	Anders	3	5	
<i>Frequentie moreel beraad</i>	Nog nooit	16	16	2,18 (0.70)
	1 keer	16	8	
	2 keer	6	7	
	3 keer	2	2	
	Meer dan 3 keer	6	6	

3.6 Variabelen

De variabelen morele identiteit en stress zijn gemeten met schalen met meerdere items. De variabele morele besluitvorming en groepsconsensus zijn gemeten met beschrijvingen van dilemma's uit de praktijk, waarvan er twee geformuleerd waren in de context van een team. De andere twee dilemma's waren individueel geformuleerd. Door middel van een manipulatie is het effect van een verminderde zelfbeheersing op de morele besluitvorming gemeten.

Morele identiteit: De morele identiteit zal worden gemeten met de vragenlijst van Aquino en Reed (2002). Aquino en Reed (2002) hebben een vragenlijst ontwikkeld om de morele identiteit te meten. Daarvoor hebben Aquino en Reed (2002) eerst negen persoonskenmerken geselecteerd die de morele identiteit kunnen beïnvloeden. Deelnemers aan dit onderzoek is gevraagd, om op basis van de negen persoonskenmerken te weten aardig, meelevend, rechtvaardig, vriendelijk, gul, hardwerkend, behulpzaam, eerlijk en aardig, een beeld te vormen van zo'n persoon. Voor dit onderzoek zijn 5 items geselecteerd om de morele identiteit te meten uit de vragenlijst van Aquino en Reed (2002). Nadat de deelnemers de negen persoonskenmerken hadden doorgenomen moesten ze aangeven in hoeverre deze items op henzelf van toepassing zijn. De deelnemers konden antwoorden, of zij het eens zijn met de stelling op een vijf punt Likertschaal variërend van (van 1=helemaal niet t/m 5=altijd van toepassing) Voorbeeld van een stelling was "ik zou me schamen als ik iemand met bovenstaande kenmerken was". Voor de analyse is gekeken naar de betrouwbaarheid van de vragenlijst die is gebruikt voor dit onderzoek. Hieruit bleek een Cronbach Alpha van 0.41. Bij het bestuderen van de antwoorden bleek dat vraag twee tot een beduidend lagere betrouwbaarheid leidt. Nadat deze vraag was verwijderd, werd Cronbach Alpha 0.61, wat nog steeds een matige betrouwbaarheid weergeeft. Besloten is om vraag twee te verwijderen. De overige vier vragen is voor de analyse samengevoegd tot één maat. Voor een volledig overzicht van de vragenlijst zie bijlage 1.

Stress: De mate van stress die de deelnemers ervaren op het werk, zal met de test van Keller (1984) worden gemeten. De kandidaat krijgt vier stellingen, waarbij ze op een vijf punts Liker schaal variërend van (1=helemaal niet t/m 5=altijd van toepassing) antwoord kunnen geven in hoeverre deze op henzelf tijdens het werk van toepassing is. Voorbeeld van een stelling is "ik ervaar stress op mijn werk". Voor de analyse is gekeken naar de betrouwbaarheid van de vragenlijst die is gebruikt voor het onderzoek. Hieruit bleek, dat de Cronbach Alpha 0.43 was. Bij het bestuderen van de antwoorden zijn geen uitbijters gevonden die verwijderd konden worden om de betrouwbaarheid te verbeteren. Besloten is om deze variabele niet mee te nemen bij het analyseren van de gegevens. Voor een volledig overzicht van de vragenlijst, zie bijlage 1.

Ego Depletion: Voor ego-depletion is de manipulatie van Gilbert et al. (1988) gebruikt. Dit is een cognitieve manipulatie die een beroep doet op het werkvermogen, waardoor men meer beperkt is in het beredeneren van antwoorden en dus meer op de automatische piloot zal oordelen. Zoals uit de theorie naar voren komt, is zelfbeheersing afhankelijk van een aantal factoren binnen de gegeven situatie. Een van deze factoren is het werkgeheugen. Mensen hebben dit werkgeheugen nodig om een gebruikelijke reactie te doorbreken (Baumeister & Heatherton, 1996). Uit de literatuur komt naar voren dat het werkgeheugen een beperkte capaciteit heeft, net als de zelfbeheersing. Het verschil tussen beiden is, dat de beperkte capaciteit bij het werkgeheugen is opgeheven, zodra de taak is vervuld. Dit in tegenstelling tot het uitputten van de zelfbeheersing, dat een langere periode nodig heeft om te herstellen, voordat deze weer volledig op capaciteit is (Muraven & Baumeister, 2000).

De manipulatie van Gilbert et al. (1988) is onder andere gebruikt in een experiment door van den Bos et al. (2006). Van den Bos et al. (2006) gebruikte deze manipulatie om aan te tonen dat mensen eerder tevreden waren met een betere uitkomst voor zichzelf, wanneer ze beperkt waren in hun cognitief redeneren. Volgens van den Bos et al. (2006) redeneren mensen die cognitief beperkt zijn met het automatische proces, omdat ze door hun beperkte energie niet in staat zijn om hun antwoord af te wegen. Omdat er bij een verminderde zelfbeheersing ook sprake is van een beperkt cognitief vermogen om jezelf te corrigeren, is gekozen om voor deze manipulatie mede, omdat dit onderzoek zich niet richt op de effecten van uitputting op de lange termijn. Nadat alle deelnemers het experiment met de dilemma's hebben afgerond, wordt hen gevraagd de symbolen te reproduceren. De deelnemersgroepen worden verdeeld in twee groepen, waarbij de ene groep deelnemers gevraagd zal worden om acht symbolen @#%&*?.\$! te onthouden en de andere groep slechts 1 symbool @. Hierbij krijgt iedereen 25 seconden de tijd om de symbolen te leren. De 25 seconden is gekozen op basis van het onderzoek van van den Bos et al. (2006). Voor de analyse zijn deze twee groepen verdeeld te weten de groep met verminderde zelfbeheersing en de groep die beschikte over hun zelfbeheersing.

Morele besluitvorming; de morele besluitvorming is gemeten middels vier verschillende dilemma's. De dilemma's zijn door mijzelf geformuleerd op basis van situaties die dagelijks voorkomen op de werkvloer. Om deze dilemma's goed te formuleren zijn de gekozen dilemma's eerst besproken met enkele managers van de locaties. Zij gaven aan dat de gekozen dilemma's zeer herkenbaar waren en op elke locatie wel voorkwamen. Hetgeen ook bevestigd werd tijdens het maken van de enquête, veel medewerkers riepen zelfs namen van cliënten van de desbetreffende locatie. Vervolgens zijn de dilemma's schriftelijk geformuleerd en nogmaals voorgelegd aan directe collega's en managers van de locaties. Op basis van hun opmerkingen zijn de dilemma's aangescherpt, net zolang, totdat iedereen van mening was dat de dilemma's goed waren verwoord en toepasbaar waren voor verschillende locaties.

Voor alle dilemma's waren vier verschillende antwoorden mogelijk. De mogelijke antwoorden varieerden van een laag moreel besluit, een laag gemiddeld moreel besluit, een hoog gemiddeld moreel besluit tot een hoog moreel besluit. De antwoordmogelijkheden en de kwalificatie die de antwoorden hebben gekregen, zijn ook getoetst bij de managers en aangescherpt op basis van hun opmerkingen. Om te voorkomen dat de deelnemers de rangorde in kwaliteit van antwoorden zouden opmerken, zijn deze random aan de kandidaat gepresenteerd. Een voorbeeld van een moreel dilemma is; *Ramon werkt al jaren op dezelfde locatie, de cliënten en verwanten zijn dol op hem. Hij is altijd vriendelijk en in voor een grap en als het lukt, organiseert hij een uitje voor de cliënten. Zijn collega's vinden Ramon een hele fijne collega, hij is nooit ziek en altijd bereid om een dienst te ruilen. Daarbij is Ramon heel goed in zijn werk. Ramon "vergeet" altijd zijn lunch mee te nemen naar het werk. Tijdens de lunch haalt Ramon altijd brood en beleg uit de koelkast en vaak bakt hij een eitje voor zichzelf. Het eten dat hij pakt, is dan wel van de cliënt, maar niemand functioneert met een lege maag, roept Ramon altijd lachend. Jij werkt nu al een aantal maanden op de locatie en ziet de dagelijkse gang naar de koelkast van Ramon met gemengde gevoelens aan. Ramon heeft je echter wel heel goed ingewerkt en ervoor gezorgd dat je je snel welkom voelde op je nieuwe werkplek. Dat heeft ervoor gezorgd dat je heel snel bent opgenomen in het team en heel blij bent met je nieuwe werkplek. Zelf heb je 's ochtends ook geen tijd om je lunchpakket klaar te maken. Voordat iedereen eindelijk op weg is naar school, moet je je altijd haasten om op tijd op het werk te zijn. Wat doe je? Je zegt niets, iedereen haalt weleens eten uit de koelkast (LM), je praat erover met een collega (M), je spreekt Ramon aan (H), je gaat, net als Ramon, zelf ook lunchen op het werk (L).* Voor een volledig overzicht van alle dilemma's, zie bijlage 1.

Groepsconsensus; Om de invloed van consensus in het team op de besluitvorming te meten, zijn twee van de vier dilemma's geformuleerd binnen de context van een team, de andere twee dilemma's zijn individueel geformuleerd. Voorbeeld van een dilemma dat in de context van een team is geformuleerd is; *Johan, een cliënt die je begeleidt is deze week jarig. Hij wil zijn verjaardag graag vieren, maar heeft niemand om voor zijn verjaardag uit te nodigen. Johan is enig kind en zijn ouders zijn recent overleden. Het maakt hem heel verdrietig dat er niemand is, om met hem een feestje te bouwen. Gelukkig heeft hij wel zelf een oplossing bedacht. Hij heeft twee collega's gevraagd om met hem mee uit eten te gaan. Hij zou het ontzettend leuk vinden als jij ook mee zou gaan. Daarbij staat Johan erop om voor iedereen te betalen. De twee andere collega's hebben al toegezegd dat ze met hem uit eten gaan. Ze hebben wel zin in een avondje uit met elkaar. Je werkt nog niet zo heel lang op de locatie, maar bent al snel opgenomen in het team, ook jou lijkt het leuk om een avondje weg te gaan. Daarnaast zijn de twee collega's die ook meegaan echte sfeermakers van het team, dat belooft een leuke avond te worden. Wat doe je?*

Voor een volledig overzicht van alle dilemma's zie bijlage 1.

3.7 Controlevariabelen

Voor dit onderzoek zijn verschillende controlevariabelen gebruikt, te weten; leeftijd, werkervaring in de verstandelijk gehandicaptensector, opleidingsniveau, culturele achtergrond, aantal jaren werkzaam op huidige locatie, opleiding- en functieniveau, geslacht en morele ervaring op basis van het moreel beraad, waar de respondent aan heeft deelgenomen.

Geslacht; resultaten van onderzoek naar de invloed van het geslacht op morele besluitvorming is niet eenduidig (Tenbrunsel & Smit-Crowe, 2003). Vrouwen zijn meer gericht op het welzijn van anderen, dit speelt een belangrijke rol in het nemen van morele besluiten. Uit onderzoek van Latham en Perlow (1996) bleek ook dat vrouwen vaker een moreel besluit namen dan mannen. Ander onderzoek echter toont geen significant of een gering verschil tussen mannen en vrouwen (Kish-Kephart et al., 2010).

Leeftijd; Volgens de theorie van Kohlberg (1969) zullen oudere mensen op een hoger niveau moreel redeneren dan jonge mensen (Trevino, 1992a; Trevino et al., 2006). Medewerkers die ouder zijn, hebben vaak meer levenservaring, waardoor ze eerder een moreel aspect zullen herkennen. Uit onderzoek van Singhapaki et al. (1996) blijkt dat oudere professionals eerder komen tot een moreel besluit dan jongere medewerkers. Echter, wanneer de oudere medewerker pas op latere leeftijd in de verstandelijk gehandicaptensector is gaan werken zal het verschil in ervaring minder groot zijn.

Daarom is de controlevariabele, **aantal jaren werkzaam in de sector**, ook meegenomen in het onderzoek. **Opleidingsniveau;** mensen met een hogere opleiding zullen minder snel een immoreel besluit nemen, omdat zij door hun opleiding cognitief en sociaal meer ontwikkeld zijn. Hoger opgeleiden hebben een groter verantwoordelijkheidsgevoel dan lager opgeleiden (Rest & Thoma, 1986). Naast opleidingsniveau, is ook het **functieniveau** meegenomen als controlevariabele.

Culturele achtergrond; deze variabele is meegenomen, omdat bij de organisatie mensen met verschillende culturele achtergronden werken. Wat voor de ene cultuur echt niet kan, zou voor de andere cultuur juist heel normaal kunnen zijn. Deze culturele verschillen kunnen de morele besluitvorming beïnvloeden (Hofstede et al., 2005). **Aantal jaren werkzaam dezelfde locatie;** het aantal jaren dat men in hetzelfde team werkt, is van belang om te weten. Hoe langer men in hetzelfde team werkt, hoe sterker de onderlinge relatie tussen de medewerkers zal zijn. Bij een sterke relatie speelt samenwerking, vertrouwen, intimiteit en empathie een grote rol, waardoor het gevaar voor immoreel gedrag groter wordt (Brass, Butterfield & Skaggs, 1998). **Frequentie deelname moreel beraad;** deze is meegenomen als controlevariabele, waarbij de deelnemer is gevraagd, hoe vaak zij hebben deelgenomen aan een moreel beraad. Zij konden bij het antwoorden van deze vraag uit vijf antwoordmogelijkheden kiezen van nog nooit deelgenomen, één keer deelgenomen, twee keer deelgenomen, drie keer deelgenomen en meer dan drie keer deelgenomen. Gekozen is, om hier niet twee antwoordmogelijkheden te geven, namelijk ja of nee, omdat het aantal keer dat men een moreel beraad heeft gevolgd van invloed kan zijn op de mate van cognitieve ontwikkeling. Voor de analyse zijn de mensen die het moreel beraad hebben gevolgd samengenomen.

Hierdoor zijn er twee groepen ontstaan, te weten, medewerkers die geen moreel beraad hebben gevolgd en medewerkers die wel een moreel beraad hebben gevolgd. Voor de nadere analyse is een filter toegepast op de groep deelnemers die wel een moreel beraad hebben gevolgd, maar hier slechts één of twee maal aan hebben deelgenomen.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van de kwantitatieve analyse gepresenteerd en toegelicht. Het hoofdstuk geeft inzicht in de uitkomsten en deze uitkomsten zullen in relatie tot de gestelde hypothesen worden besproken. De analyse is per dilemma uitgevoerd met een enkelvoudige variantenanalyse, ANOVA, om te toetsen of er een relatie is tussen de onafhankelijke variabele, het moreel beraad met de afhankelijke variabele de morele besluitvorming. Hierbij is gekeken naar het individuele effect van de onafhankelijke variabele op de morele besluitvorming en naar het effect van de interactie van het moreel beraad en de zelfbeheersing op de morele besluitvorming (De Vocht, 2012). Ook is de invloed van de moreel identiteit op het verband tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming getoetst.

4.1 Analyse dilemma één; ga je mee uit eten met de cliënt?

Morele besluitvorming bij groepsconsensus. Dilemma één behandelt een praktijksituatie, waarbij de medewerker een morele besluit moet nemen, waar sprake is van groepsconsensus. Om het effect van het moreel beraad en het werkgeheugen op deze besluitvorming bij groepsconsensus te meten, is een enkelvoudige variantenanalyse (ANOVA) uitgevoerd. De aanname was, dat het moreel beraad een positief effect heeft op de groepsconsensus in het team en dat de medewerker hierdoor een hoger moreel besluit zal nemen. Waarbij de zelfbeheersing een modererende invloed zal hebben op het effect van het moreel beraad op de morele besluitvorming. De analyse laat zien dat het effect van het moreel beraad op de morele besluitvorming bij een hoge groepsconsensus niet significant is ($F(1,81)=.01$, $p=.90$). De interactie van het moreel beraad, en een verminderde zelfbeheersing, heeft ook geen significant effect op de morele besluitvorming bij een hoge groepsconsensus ($F(1,81)=.63$, $p=.42$). \

Uit deze analyse blijkt dat het moreel beraad geen positief effect heeft op de morele besluitvorming. Ook zien we geen modererend effect van een verminderde zelfbeheersing op de relatie tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming. Hypothese 1A en 2 voor dilemma 1 worden beiden niet ondersteund.

4.2 Analyse dilemma twee; ga je lunchen van het eten van de cliënt?

Individuele morele besluitvorming. Dilemma twee behandelt een praktijksituatie waarbij de medewerker een individueel moreel besluit neemt. Om het effect van moreel beraad en het werkgeheugen op deze individuele besluitvorming te meten, is een enkelvoudige variantenanalyse (ANOVA) toegepast. De aanname was, dat het moreel beraad een positief effect heeft op de individuele morele besluitvorming. Waarbij de zelfbeheersing een modererende invloed zal hebben op het effect van het moreel beraad op de morele besluitvorming. De analyse laat zien dat het effect van het moreel beraad op de individuele morele besluitvorming niet significant is ($F(1,81)=.63$, $p=.42$). De interactie van het moreel beraad, en een verminderde zelfbeheersing, heeft ook geen significant

effect op de individuele morele besluitvorming ($F(1,81)=.61, p=.43$).

Uit deze analyse blijkt dat het moreel beraad geen positief effect heeft op de morele besluitvorming. Ook zien we geen modererend effect van een verminderde zelfbeheersing op de relatie tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming. Hypothese 1A en 2 worden voor dilemma 2 beiden niet ondersteund.

4.3 Analyse dilemma drie; morele besluitvorming bij groepsconsensus

Morele besluitvorming in de context van een team. Dilemma drie behandelt een praktijksituatie, waarbij de medewerker een moreel besluit moet nemen, waar sprake is van groepsconsensus. Om het effect van moreel beraad en het werkgeheugen op deze besluitvorming bij groepsconsensus te meten, is een enkelvoudige variantenanalyse (ANOVA) uitgevoerd. De aanname was, dat het moreel beraad een positief effect heeft op de morele besluitvorming binnen teams bij een hoge groepsconsensus. Waarbij de zelfbeheersing een modererende invloed zal hebben op het effect van het moreel beraad op de morele besluitvorming. De analyse laat zien dat het effect van het moreel beraad op de morele besluitvorming bij een hoge groepsconsensus niet significant is ($F(1,81)=.71, p=.40$). De interactie van, zowel het moreel beraad, als een verminderde zelfbeheersing heeft ook geen significant effect op de morele besluitvorming bij een hoge groepsconsensus ($F(1,81)=.62, p=.43$).

Uit deze analyse blijkt dat het moreel beraad geen positief effect heeft op de morele besluitvorming. Ook zien we geen modererend effect van een verminderde zelfbeheersing op de relatie tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming. Hypothese 1A en 2 voor dilemma 3 worden beiden niet ondersteund.

4.4 Analyse dilemma vier; geld aannemen van verwanten, individuele morele besluitvorming

Individuele morele besluitvorming. Dilemma vier behandelt een praktijksituatie waarbij de medewerker een individueel moreel besluit neemt. Om het effect van het moreel beraad en het werkgeheugen op deze individuele besluitvorming te meten, is een enkelvoudige variantenanalyse (ANOVA) uitgevoerd. De aanname was, dat het moreel beraad een positief effect heeft op de individuele morele besluitvorming. Waarbij een verminderde zelfbeheersing een modererende invloed zal hebben op het effect van het moreel beraad op de morele besluitvorming. De analyse laat zien dat het effect van het moreel beraad op de individuele morele besluitvorming niet significant is ($F(1,81)=1.49, p=.22$). De interactie van, zowel het moreel beraad, als een verminderde zelfbeheersing heeft ook geen significant effect op de individuele morele besluitvorming ($F(1,81)=.07, p=.78$).

Uit deze analyse blijkt dat het moreel beraad geen positief effect heeft op de morele besluitvorming. Ook zien we geen modererend effect van een verminderd werkgeheugen op de relatie tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming. Hypothese 1A en 2 worden voor dilemma 4 beiden niet ondersteund.

4.5 Analyse van alle vier de dilemma's tezamen

Nadat elk dilemma apart is geanalyseerd op het verband tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming is besloten alle dilemma's samen te voegen tot één variabele. Het samenvoegen kan invloed hebben op de spreiding van de antwoorden wat meer statistische sterkte oplevert. Vervolgens is opnieuw een enkelvoudige variantenanalyse (ANOVA) is uitgevoerd. De analyse laat zien dat het effect van het moreel beraad op de individuele morele besluitvorming niet significant is ($F(1,81)=0.41, p=0.52$). De interactie van, zowel het moreel beraad, als een verminderde zelfbeheersing had ook geen significant effect op de individuele morele besluitvorming ($F(1-81)=1.06, p=.30$). Uit deze analyse blijkt dat ook wanneer we de dilemma's samenvoegen tot één variabele dat het moreel beraad geen positief effect heeft op de morele besluitvorming. Ook zien we geen modererend effect van een verminderd werkgeheugen op de relatie tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming. Hypothese 1A en 2 worden ook bij het samenvoegen van de dilemma's beiden niet ondersteund.

4.6 Analyse van het moreel besluit bij genomen bij groepsconsensus

Vervolgens is gekeken naar het effect van het moreel beraad op de morele besluitvorming waar groepsconsensus van invloed kan zijn op de morele besluitvorming. Hiervoor zijn de dilemma's 1&3 samengevoegd tot één variabele en de dilemma's 2&4 samengevoegd tot één variabele. De dilemma's zijn samengevoegd omdat beide dilemma's in een vergelijkbare praktijksituatie zijn beschreven. Dilemma 1&3 behandelen beiden een praktijksituatie waar groepsconsensus van invloed kan zijn op de morele besluitvorming. Dilemma 2&4 behandelen beiden een praktijksituatie waar de groepsconsensus minder van invloed is op de morele afweging. De medewerker kan hier een individueel moreel besluit nemen. Hierbij is opnieuw een enkelvoudige variantenanalyse (ANOVA) uitgevoerd op beide waarna de uitkomsten met elkaar zijn vergeleken.

Uit de analyse van dilemma's 1&3 blijkt dat het effect van het moreel beraad waar de groepsconsensus van invloed kan zijn op de morele besluitvorming niet significant is ($F(1-81)=0.41, p=0.52$). De interactie van, zowel het moreel beraad, als een verminderde zelfbeheersing had ook geen significant effect op de individuele morele besluitvorming ($F(1,81)=1.06, p=0.30$). Uit de analyse van dilemma's 2&4 blijkt dat het effect van het moreel beraad waar de medewerker een individuele afweging kan maken niet significant is ($F(1,81)=0.04, p=0.83$). De interactie van, zowel het moreel beraad, als een verminderde zelfbeheersing had ook geen significant effect op de individuele morele besluitvorming ($F(1-81)=0.39, p=0.53$).

Op basis van de literatuur was de aanname dat teams die deelnemen aan het moreel een hogere groepsconsensus hebben waardoor de medewerkers in deze teams een hoger moreel besluit zullen

nemen dan medewerkers in teams die niet deelnemen aan het moreel beraad. Deze hypothese werd niet bevestigd, hypothese 1B is daarmee verworpen.

4.7 Nadere analyse

Op basis van de literatuur was de verwachting dat het moreel beraad wel van invloed zou zijn op de morele besluitvorming. Voorgaande analyses hebben deze verwachting niet bevestigd daarom is besloten de data nader te analyseren. Waarbij de vier dilemma's zijn samengevoegd tot twee variabelen, morele besluitvorming bij groepsconsensus (dilemma 1&3) en individuele morele besluitvorming (dilemma 2&4). Daarbij is de verwachting dat het effect van het moreel beraad op de morele besluitvorming groter is wanneer medewerkers meer dan één keer hebben deelgenomen aan het moreel beraad. Besloten is om een filter toe te passen op de variabele moreel beraad waarbij alle respondenten die slechts één keer hebben deelgenomen aan het moreel beraad zijn verwijderd uit de analyse wat meer statistische sterkte oplevert.

Morele besluitvorming bij groepsconsensus. Uit de analyse van morele besluitvorming bij groepsconsensus (dilemma 1&3) waarbij de respondenten die één keer hebben deelgenomen aan het moreel beraad zijn uitgesloten blijkt opnieuw, dat het effect van het moreel beraad niet significant is ($F(1,57)=.12, p=.72$). De interactie van, zowel het moreel beraad, als een verminderde zelfbeheersing had ook geen significant effect op de individuele morele besluitvorming ($F(1-57)=0,52, p=0,47$). Hierop is besloten het filter verder uit te breiden door ook respondenten die twee keer hebben deelgenomen aan het moreel beraad te verwijderen uit de analyse. Ook deze analyse leverde geen significant effect op van het moreel beraad op de morele besluitvorming ($F(1-44)=0,01, p=0,94$). De interactie van, zowel het moreel beraad, als een verminderde zelfbeheersing had ook geen significant effect op de individuele morele besluitvorming ($F(1-44)=0,24, p=0,62$).

Individuele morele besluitvorming. Uit de analyse van individuele morele besluitvorming (dilemma 2&4) waarbij respondenten die één keer hebben deelgenomen aan het moreel beraad zijn uitgesloten blijkt opnieuw, dat het effect van het moreel beraad niet significant is ($F(1-57)=1,6, p=.20$). De interactie van, zowel het moreel beraad, als een verminderde zelfbeheersing had ook geen significant effect op de individuele morele besluitvorming ($F(1-57)=8,1, p=0,01$). Hierop is besloten het filter verder uit te breiden door ook respondenten die twee keer hebben deelgenomen aan het moreel beraad te verwijderen uit de analyse. Ook deze analyse leverde geen significant effect op van het moreel beraad op de morele besluitvorming ($F(1-44)=0,02, p=0,89$). De interactie van, zowel het moreel beraad, als een verminderde zelfbeheersing liet een effect zien ($F(1-44)=9,9, p=0,003$). Hieruit valt op te maken dat respondenten die 3 of meer keer hebben deelgenomen aan het moreel beraad, hoger scoren op de individuele morele besluitvorming bij een vol werkgeheugen. Respondenten die nog nooit hebben deelgenomen aan een moreel beraad, scoren in dit geval lager op de morele besluitvorming. In tegenstelling tot dit beeld, scoren respondenten zonder moreel beraad met beschikking over een leeg werkgeheugen, hoger op de morele besluitvorming.

Respondenten die deelnemen aan het moreel beraad, scoren in dit geval weer lager op morele besluitvorming. Opgemerkt moet worden, dat de verdeling van de deelnemers over de groepen ongelijk is ($N=16$ vs. $N=32$) er kan dan ook niet gesproken worden van een significant effect.

4.5 Morele Identiteit

De aanname was, dat het moreel beraad van invloed zou zijn op de morele identiteit en dat een hoge morele identiteit een mediërende variabele is die de relatie tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming kan versterken. Middels een independent samples t-test is gekeken of er een significant verschil is tussen beide groepen wel of geen moreel beraad en de morele identiteit met een betrouwbaarheidsinterval van 95%. De t-test laat zien dat er een effect is van het moreel beraad op de morele identiteit ($t=3.16$, $p=.002$ en $n=31$). Dit effect is echter niet significant, hypothese 3A wordt niet ondersteund.

Vervolgens is gekeken of de morele identiteit van invloed is op het verband tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming. Hiervoor is een enkelvoudige variantieanalyse uitgevoerd waarbij de morele identiteit als covariaat is meegenomen. Opnieuw zijn de vier dilemma's samengevoegd tot twee variabelen, morele besluitvorming bij groepsconsensus (dilemma 1&3) en individuele morele besluitvorming (dilemma 2&4). Uit de analyse van morele besluitvorming bij groepsconsensus (dilemma 1&3) blijkt eveneens dat de morele identiteit niet van invloed is op de morele besluitvorming ($F(1,79)=0,00$, $p=,98$). Uit de analyse van individuele morele besluitvorming (dilemma 2&4) blijkt dat ook dat de morele identiteit niet van invloed is op het verband tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming ($F(1,79)=1,21$, $p=,27$). De morele identiteit is niet van invloed op het verband tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming, hypothese 3B wordt niet ondersteund.

5 Conclusies en Discussie

5.1 Conclusie

Dit onderzoek hoopte een antwoord te vinden op de vraag in welke mate het moreel gedrag van de medewerkers te beïnvloeden is door een interventie als een moreel beraad en welke factoren een rol spelen bij het omzetten van nieuw aangeleerd gedrag naar daadwerkelijk moreel gedrag. Uit de resultaten bleken er geen verbanden te zijn tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming. Ook wanneer deelnemers die één of twee keer hebben deelgenomen aan het moreel beraad werden verwijderd uit de analyse werd er geen significant verband gevonden van het moreel beraad met de morele besluitvorming. Hoewel niet significant, is het wel opvallend, dat deelnemers die drie keer of vaker hebben deelgenomen aan het moreel beraad, hoger scoorden op de morele besluitvorming, wanneer hun zelfbeheersing was verminderd. Wanneer hun zelfbeheersing niet was verminderd, scoorden zij lager dan de groep die nog nooit had deelgenomen aan het moreel beraad. In tegenstelling tot dit beeld, was ook opvallend, dat de groep deelnemers die nog nooit hebben deelgenomen aan een moreel beraad, hoger scoorden op de morele besluitvorming, wanneer ze beschikten over hun zelfbeheersing. Wanneer de zelfbeheersing van deze groep laag was, scoorden zij lager op de morele besluitvorming. Wel werd er een verband gevonden tussen het moreel beraad en de morele identiteit dit verband is echter niet significant. Ook blijkt uit dit onderzoek niet dat de morele identiteit het verband tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming beïnvloed.

Uit dit onderzoek blijkt niet dat het moreel beraad de morele besluitvorming van medewerkers in de organisatie kan beïnvloeden. Tevens is er geen effect gevonden van een hogere groepsconsensus in teams waarvan medewerkers deelnemen aan het moreel beraad. De deelnemers aan dit onderzoek, toonden geen hogere morele besluitvorming dan de deelnemers die nog nooit hadden deelgenomen aan het moreel beraad. Zelfbeheersing heeft geen modererend effect op de relatie tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming. Wel lijkt het of medewerkers die deelnemen aan het moreel beraad, wanneer hun zelfbeheersing is verminderd tot een hoger moreel besluit komen dan medewerkers die niet deelnemen en heeft het moreel beraad invloed op de morele identiteit. Dit is echter niet significant aangetoond.

5.2 Discussie

Moreel gedrag is het gevolg van een moreel besluit dat mensen nemen. De vraag, in hoeverre medewerkers leerbaar zijn op moreel gedrag door de inzet van een interventie van een moreel beraad, was aanleiding voor dit onderzoek. In de organisatie waar het onderzoek is gehouden wordt het moreel beraad ingezet om moreel gedrag te beïnvloeden. Voor dit moreel beraad wordt gebruik gemaakt van de conversatiemethode volgens de *moral case deliberation* methode (MCD), dat is ontwikkeld door het VUmc. De methode bevordert de dialoog tussen de medewerkers waardoor men van elkaar kan leren. Deze methode gaat uit van het feit dat moreel gedrag cognitief is en daarmee ook leerbaar. Dit, conform de rationalistische benadering, dat ervan uitgaat dat moreel redeneren de basis is om te komen tot een moreel oordeel, hetgeen een cognitief proces is. De morele besluitvorming is in dit onderzoek gemeten middels vier verschillende dilemma's die in de praktijk vaak voorkomen.

Het onderzoek heeft niet aan kunnen tonen dat het moreel beraad leidt tot een hogere morele besluitvorming. Hiermee lijkt het, dat medewerkers door het moreel beraad wellicht van elkaar leren en daardoor beter tot een moreel oordeel kunnen komen, maar dat dit niet direct leidt tot een hogere morele besluitvorming. Dit is niet in lijn met de rationele benadering van het morele besluitvormingsproces dat moreel gedrag cognitief aan te leren is.

De wijze waarop dit onderzoek is uitgevoerd kan van invloed zijn op de uitkomsten, het is dan ook niet met zekerheid te zeggen dat het moreel beraad niet bijdraagt aan de cognitieve ontwikkeling van de medewerker. Bij het formuleren van de dilemma's is vooraf geen rekening gehouden met de verschillen in de beschrijving van de context waardoor de impact van het moreel besluit heel anders is. De dilemma's lijken hetzelfde te meten, de morele besluitvorming, maar door het verschil in impact van het moreel besluit is dit niet zo. Wanneer we kijken naar dilemma twee, waarbij de respondenten gevraagd werd of zij ook zouden gaan lunchen op het werk met eten dat van de cliënt is, zien we dat dit waarschijnlijk een rol speelt. Respondenten hadden vaak helemaal niet in de gaten dat dit gedrag immoreel was en vinden het heel normaal, omdat iedereen wel eens iets te eten pakt. Pas na afloop van de enquête werden ze zich bewust van het morele aspect in deze situatie. Het morele besluit dat de medewerker maakt heeft een geringe impact. Dit in tegenstelling tot dilemma vier, waar de vraag was, of de respondent geld zou aannemen van de verwanten van een cliënt. De impact van de gevolgen van dit morele besluit zijn ook vele malen groter, de medewerker riskeert hiermee zijn baan te verliezen, omdat de organisaties hier duidelijk een beleid op heeft en men weet welke sanctie hierop staat. Opvallend was dan ook dat de spreiding van de antwoorden op dit dilemma heel gering was.

Medewerkers die deelnemen aan het moreel beraad, scoorden hoger op morele identiteit dan medewerkers die niet deelnemen aan het moreel beraad. Hier lijkt een verband te zijn tussen het moreel beraad en de morele identiteit, dit verband is echter niet significant.

Tijdens het afnemen van de enquête zijn de deelnemers geobserveerd en bleek dat veel van de respondenten de ontkennende vragen zoals, *het is niet echt belangrijk voor mij om bovenstaande kenmerken te hebben*, niet begrepen. Hier waren tijdens het invullen veel vragen over en veel

deelnemers moesten op weg geholpen worden. Dit kan ook een verklaring zijn waarom de vragenlijst, zoals gebruikt voor de enquête, een matige betrouwbaarheid had, waardoor het verband tussen het moreel beraad en de morele identiteit niet significant is aangetoond.

Zelfbeheersing werd verondersteld als een moderator op het verband tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming. Opvallend was dat deelnemers die drie keer of vaker hebben deelgenomen aan het moreel beraad, een hoger moreel besluit nemen wanneer hun zelfbeheersing is verminderd, dan deelnemers die nooit hebben deelgenomen aan het moreel beraad. Wanneer hun zelfvertrouwen niet was verminderd, scoorden zij lager dan de groep die nog nooit had deelgenomen aan het moreel beraad. In tegenstelling tot dit beeld was ook opvallend, dat de groep deelnemers die nog nooit hebben deelgenomen aan het moreel beraad, hoger scoorden op de morele besluitvorming wanneer ze beschikten over hun zelfbeheersing. Wanneer de wilskracht van deze groep laag was scoorden zij lager op de morele besluitvorming. Dit lijkt erop te wijzen dat, wanneer medewerkers bekend zijn met het moreel beraad, zij hun cognitief aangeleerde vaardigheden eerder toepassen in situaties, waarbij ze onder druk staan. Zij zijn dan in staat om een hoger moreel besluit te nemen, dan medewerkers die nog nooit hebben deelgenomen aan het moreel beraad.

5.3 Theoretische implicaties

Dit onderzoek is het eerste kwalitatieve onderzoek naar het verband tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming. Uit de literatuur over het moreel beraad valt op te maken dat het moreel beraad volgens de MCD methode de morele besluitvorming van medewerkers beïnvloed. Medewerkers die deelnemen aan het moreel beraad gaan met elkaar in dialoog wat zorgt voor een gezamenlijke visie op het morele oordeel dat passend is in de gegeven situatie (Metselaar et al., 2015). Het huidige kwantitatieve onderzoek laat echter geen verband zien tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming. Ook niet bij teams die deelnemen aan het moreel beraad, en daardoor een hoge groepsconsensus hebben wat zou leiden tot een hogere morele besluitvorming. Het onderzoek laat wel een verband zien tussen het moreel beraad en de morele identiteit. Dit is in lijn met voorgaand onderzoek naar het moreel beraad, waarin gesteld werd dat het moreel beraad de morele competenties van de medewerkers vergroot (Metselaar et al., 2015).

Volgens de rationele benadering van Rest (1986) is moreel redeneren de basis om te komen tot een moreel oordeel, waarbij het uitgangspunt is dat moreel redeneren een cognitief proces is en daarmee leerbaar. Hoewel het moreel beraad volgens de MCD methode mede gebaseerd is op socratisch onderzoek, denken en redeneren, heeft dit onderzoek niet kunnen aantonen, dat de medewerkers die deelnemen aan het moreel beraad een hogere cognitieve ontwikkeling hebben dan medewerkers die niet deelnemen aan het moreel beraad. Dit suggereert dat moreel gedrag niet cognitief is aan te leren.

Hoewel niet significant laat dit onderzoek wel zien dat medewerkers waarvan de zelfbeheersing lager is een hoger moreel oordeel nemen dan medewerker die niet deelnemen aan het moreel beraad. Dit is niet in lijn met andere onderzoeken, waarbij men heeft aangetoond dat mensen die beschikken over een beperkte zelfbeheersing, sneller impulsief in een situatie zullen reageren. Mensen hebben hun zelfbeheersing nodig om zichzelf te corrigeren (Muraven & Baumeister, 2000; Baumeister et al., 1998; Vohs et al., 2005). Het beeld is wel in lijn met de veronderstelling dat medewerkers die deelnemen aan het moreel beraad, door het delen van ervaringen over meer morele scripts beschikken. Wanneer de medewerker onder druk staat en met een bepaalde situatie geconfronteerd wordt, zal hij in zijn geheugen op zoek gaan naar een vergelijkbare situatie (Goia & Poole, 1984). Een andere verklaring voor deze bevinding kan zijn dat medewerkers die deelnemen aan het moreel beraad hoger scoorden op de morele identiteit. Mensen met een hoge morele identiteit worden bij het nemen van een moreel besluit minder beïnvloed door een verminderde zelfbeheersing zo blijkt uit onderzoek van Gino et al. (2011). De bevinding uit dit onderzoek dat de morele identiteit geen invloed heeft op het verband tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming spreekt dit onderzoek echter wel tegen.

Uit de literatuur blijkt dat de morele goedkeuring van de omgeving een rol speelt bij het omzetten van het morele oordeel in moreel gedrag. Medewerkers maken deze afweging op basis van de impact van de gevolgen, hoe duidelijk het morele aspect is, de mate van betrokkenheid en de druk van de organisatie (Jones & Ryan, 1998). De geringe spreiding op het vierde dilemma, waarbij de medewerker geld krijgt aangeboden van de verwanten bevestigt deze theorie. De druk van de organisatie maakt dat veel respondenten er niet voor kiezen om het geldbedrag aan te nemen. Onderzoek van Kish-Gephart et al. (2010) suggereert ook dat organisaties het moreel gedrag van hun medewerkers kunnen beïnvloeden door de sociale cultuur binnen het bedrijf. Bij organisaties waar een egoïstische cultuur heerst, zal men eerder neigen tot immoreel gedrag. Terwijl bedrijven, waar men gericht is op goed werkgeverschap en het leveren van een goed product, minder immoreel gedrag laten zien. Ook bij dilemma twee, waarbij de vraag is of men gaat lunchen met het eten van de cliënt, zien we dit effect terug in de score op de morele besluitvorming. Op dit dilemma is de score op laag gemiddelde en gemiddelde antwoorden gemiddeld hoger dan bij de andere dilemma's. Men werd zich door de vraagstelling ineens bewust van het morele aspect hiervan. Dat kan te maken hebben met de impact van immoreel gedrag voor de cliënt in deze geschetste situatie. Het effect voor de cliënt is niet direct zichtbaar, hij zal er niet minder te eten door krijgen, maar uiteindelijk zal het budget voor de zorg ontoereikend blijken. Hoewel de resultaten van dit onderzoek geen significant verband heeft aangetoond tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming, laat dit onderzoek wel een aantal opvallende bevindingen zien die in ander onderzoek nader onderzocht kunnen worden.

Hoe komt het dat medewerkers die deelnemen aan het moreel beraad hoger scoren op de morele besluitvorming wanneer hun zelfbeheersing is verminderd en lager wanneer ze beschikken over hun zelfvertrouwen. Dit in tegenstelling tot de medewerkers die nog nooit hebben deelgenomen aan het moreel beraad. Dit beeld is alleen waargenomen wanneer men drie keer of meer heeft deelgenomen aan het moreel beraad. Dat suggereert dat het moreel beraad wel degelijk de cognitieve ontwikkeling beïnvloed.

5.4 Praktische implicatie

Het beïnvloeden van de medewerker is lastig, zo blijkt niet alleen uit dit onderzoek. De invloed van de context waarbinnen de medewerkers uitvoering geven aan hun werk is groot. Kennelijk is er meer dan alleen trainingen, beleid en codes nodig om het moreel gedrag te beïnvloeden. Zhang et al. (2014) onderscheiden twee verschillende benaderingen om moreel besef en daarmee moreel gedrag te beïnvloeden. De waarde gedreven aanpak, waarbij de organisatie de morele waarden van de medewerker beïnvloed van immoreel gedrag in organisaties, door duidelijke ethische waarden op te stellen en te verwerken in reglementen en documenten die de medewerker hieraan herinneren. De medewerker zal dan eerder in lijn met de morele waarden van de organisatie handelen. De waarde gedreven benadering doet een beroep op de wens van mensen om als een moreel persoon gezien te worden. Daarbij zal de waarde gedreven benadering, de morele identiteit van de medewerker beïnvloeden (Zhang et al., 2014). Collega's, leidinggevend en de cultuur van de organisatie beïnvloeden de morele identiteit (Trevino et al., 2006).

De tweede aanpak is structuur georiënteerd, waarbij de organisatie immoreel gedrag bestraft middels een gedragscode of integriteitbeleid en moreel gedrag beloont. Maar ook door vooraf invullen van declaratieformulieren, waarbij de vergoeding per kilometer een vast gegeven is en het toekennen van loonsverhogingen en toeslagen niet zonder toestemming van derden kan. Zhang et al. (2014) pleiten voor een gecombineerde aanpak van immoreel gedrag waarbij de verschillende benaderingen elkaar aanvullen. Volgens hen is er tot op heden geen aanpak die volledig werkt en zal een combinatie van interventies beter werken om ons moreel gedrag te beïnvloeden.

Voor de organisatie is een dergelijke gecombineerde aanpak van onethisch gedrag aan te bevelen. Naast de bestaande interventies die structuur georiënteerd zijn, zou de organisatie meer interventies moeten implementeren, die waarde gedreven georiënteerd zijn.

De aandacht van de organisatie moet niet alleen uitgaan naar de regels en procedures, maar ook naar de context waarbinnen de medewerker zijn werkzaamheden moet verrichten. Hoewel de conclusie van dit onderzoek is, dat het moreel beraad geen significant verband heeft aangetoond tussen het moreel beraad en de morele besluitvorming van de medewerker, wil dit niet zeggen dat deze interventie geen toegevoegde waarde heeft voor de organisatie. Het moreel beraad is een interventie die past bij een waarde gedreven aanpak.

Het moreel beraad beïnvloedt de morele competenties van medewerkers doordat ze met elkaar op onderzoek gaan naar mogelijke morele oplossingen voor een probleem. De MCD methode bevordert wederzijds begrip, waarbij iedere deelnemer kijkt vanuit zijn eigen perspectief naar het dilemma dat met elkaar gedeeld moet worden.

Hierdoor leert men van elkaar en komt men tot nieuwe inzichten om met het dilemma om te gaan (Metselaar et al., 2015). De MCD methode laat de deelnemers onderzoeken wat de onderliggende waarden en normen zijn van de verschillende personen die betrokken zijn bij het dilemma. Doordat deze normen en waarden gedeeld en onderzocht worden, is er sprake van moreel leren, deelnemers krijgen een gedeelde mening en zullen in lijn hiermee omgaan met het dilemma (Widdershoven & Metselaar, 2012). Naast het creëren van een context waar het moreel gedrag van medewerkers positief beïnvloed wordt, helpt het moreel beraad ook voor medewerkers die stress ervaren op de werkplek. De MCD methode van het moreel beraad werkt relativerend voor de deelnemers, waardoor hun stress afneemt (Molewijk et al., 2008). Het verdient aanbeveling om het moreel beraad minder vrijblijvend te implementeren binnen de organisatie. Het moreel beraad wordt nu op locatie georganiseerd, wanneer het team daar om vraagt. Veel teams zijn afhankelijk van de managers of het moreel beraad wel wordt ingezet op hun locatie. Daarnaast is het belangrijk dat teams regelmatig met elkaar een moreel beraad houden en niet eenmalig. De bevinding uit dit onderzoek dat medewerkers die drie keer of meer hebben deelgenomen aan een moreel beraad hoger scoren op de morele besluitvorming dan medewerkers die niet deelnemen ondersteunt deze aanbeveling.

6 Beperkingen

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen die van invloed kunnen zijn op de uitkomsten van het onderzoek. Een belangrijke beperking is de verdeling van de respondenten over de verschillende groepen die met elkaar vergeleken worden. Deze groepen zijn tot stand gekomen door mensen random een enquête toe te wijzen. Dit maakt het onderzoek quasi experimenteel waarbij niet uit te sluiten valt dat er systematische groepsverschillen zijn tussen de medewerkers die wel en niet deelnemen aan het moreel beraad. Verschillen tussen de groepen in leeftijdsopbouw, sekse, werkervaring en culturele achtergrond kunnen de uitkomsten van dit onderzoek beïnvloeden hebben.

Daarbij is niet aan de deelnemers gevraagd of zij bekend waren met het moreel beraad en hoe vaak ze hebben deelgenomen. Een aantal enquêtes zijn niet ingevuld, waardoor de groep met een beperkte zelfbeheersing groter is, dan de groep die beschikte over hun zelfbeheersing. Hierdoor zijn de respondenten niet gelijk verdeeld over de verschillende groepen, wat eveneens van invloed is op de uitkomsten van dit onderzoek.

Een andere beperking van dit onderzoek is het totaal aantal deelnemers van 84. De betrouwbaarheid van de bevindingen in het onderzoek zou hoger liggen bij een grotere steekproef.

Nog een beperking van dit onderzoek is de wijze, waarop de deelnemers antwoord konden geven op de morele dilemma's. Zij konden kiezen uit vier verschillende antwoorden die geclassificeerd waren als hoog moraal, gemiddeld moraal, laag gemiddeld moraal en laag moraal. Tijdens het afnemen van de enquête is verschillende malen gevraagd of men ook meerdere antwoorden kon geven. Daar was in deze opzet niet voor gekozen hetgeen de statistische sterkte van het onderzoek wellicht had kunnen verbeteren. Het verdient dan ook aanbeveling, om in een volgend onderzoek de respondenten antwoord te laten geven, op alle antwoordmogelijkheden middels een Likertschaal. Een andere mogelijkheid is het stellen van open vragen waar de deelnemers zelf een moreel besluit kunnen formuleren.

Nog een beperking die van invloed kan zijn geweest op de uitkomsten, is het feit dat de implementatie van het moreel beraad binnen de sector op vrijwillige basis wordt aangeboden, wanneer men een vraag heeft. De kans dat het moreel beraad meer heeft plaatsgevonden op locaties waar medewerkers een hoge morele identiteit hebben, is aanwezig. De manager speelt ook een belangrijke rol bij het aanvragen van een moreel beraad. Een manager die stuurt op moreel gedrag en zelf een voorbeeldrol vervult, zal eerder gebruik maken van een interventie als het moreel beraad.

Een laatste praktische beperking was de online tool, survalyzer, waarmee de enquête is afgenomen die gedurende het onderzoek veel foutmeldingen heeft gegeven. Dit was ook een reden om de controlevariabelen categorisch te meten, waardoor het lastig was om ze mee te nemen in de analyse

7 Aanbevelingen

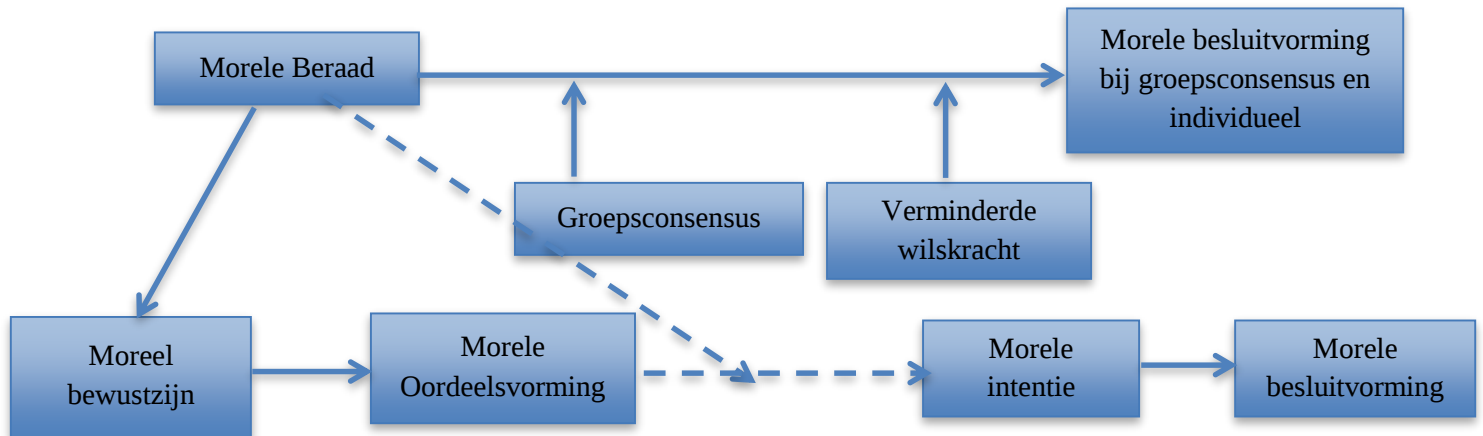
Dit onderzoek heeft specifiek gekeken naar de methode van moreel beraad en het effect hiervan op de morele besluitvorming. De vraag is of deze methode echt geen effect heeft op de morele besluitvorming, of dat de invloed van het omzetten van de nieuwe kennis naar de praktijk gehinderd wordt door factoren binnen de context. Mensen zijn in staat om cognitief morele vaardigheden aan te leren, maar het is vervolgens de vraag hoe ze deze vaardigheden in de praktijk gaan brengen. Op basis van dit onderzoek is het lastig uit te sluiten dat deelnemers aan het moreel beraad zich echt niet moreel cognitief hebben ontwikkeld.

Het kan dan zijn dat er geen verband is gevonden door de vraagstelling waarmee dit verband gemeten is. De deelnemers hebben antwoord gegeven op vier verschillende dilemma's, waarbij hen gevraagd is "wat zou je doen in deze situatie?". De situaties waren duidelijk beschreven binnen een bepaalde context, waarbij de druk van de groep, formeel beleid of individueel voordeel duidelijk een rol speelde. Deze dilemma's meten daardoor niet zozeer de cognitieve ontwikkeling op zich, maar eerder wat medewerkers met het geleerde doen. Hierdoor is niet zozeer gemeten of medewerkers zich wel cognitief hebben ontwikkeld. Eerder is gemeten in hoeverre een cognitieve ontwikkeling wordt omgezet naar een morele intentie, ervan uitgaande dat deelnemers aan het moreel beraad zich moreel cognitief ontwikkelen. Dit is niet de eerste stap in het EDM model van Rest (1986), maar meet eerder de stap van moreel oordeel naar morele intentie, zie figuur 5. Op deze stap is de invloed van verschillende factoren binnen de context mede van invloed op de morele besluitvorming. Tot op heden is er weinig onderzoek gedaan, waarbij er in hetzelfde onderzoek naar de factoren die het moreel bewustzijn beïnvloeden onderzocht is en vervolgens naar de factoren die de morele intentie beïnvloeden (Kish-Gephart et al., 2010). Nader onderzoek is nodig om te bepalen in hoeverre cognitieve morele ontwikkeling daadwerkelijk omgezet wordt naar een morele intentie.

Opvallende bevinding uit dit onderzoek is, hoewel niet significant, dat medewerkers die vaak hebben deelgenomen aan een moreel beraad, onder druk een hoger moreel besluit nemen dan zonder druk. Wat opvallend is, omdat mensen onder druk terugvallen op hun morele intuïtie. De bevinding suggereert dat medewerkers die meerdere malen hebben deelgenomen aan een moreel beraad, over een groter aantal frames beschikken die automatisch geactiveerd worden onder druk. Van deze frames maakt men kennelijk geen gebruik wanneer de druk wegvalt. De vraag is waarom deze medewerkers deze vaardigheden niet laten zien wanneer zij geen druk ervaren in hun omgeving om alert te zijn op morele aspecten. Nader onderzoek is nodig, om de redenen te achterhalen, waarom medewerkers onder normale omstandigheden geen beroep doen op hun nieuwe kennis.

Dit onderzoek laat een verband zien tussen het moreel beraad en de morele identiteit, dit verband is weliswaar niet significant maar wel sterk, het verband zal verder onderzocht moeten worden.

Waarbij ook onderzocht moet worden of het moreel beraad werkelijk de morele identiteit beïnvloed, of dat mensen hun morele identiteit eerder laten zien wanneer er een beroep op wordt gedaan, zoals het moreel beraad doet. Wanneer de morele identiteit wordt beïnvloed door het moreel beraad, is ook hier de vraag welke factoren van invloed zijn op de relatie tussen moreel bewustzijn en morele intentie.



Figuur 4; omzetten van cognitieve ontwikkeling naar moreel morele intentie

8 Aanbevelingen voor de organisatie

Uit dit onderzoek komt naar voren dat het beïnvloeden van het moreel gedrag middels een interventie als moreel beraad naast beleid en gedragsregels niet voldoende is. Daarom is het aan te bevelen dat de organisatie, waar dit onderzoek is uitgevoerd, verschillende interventies inzet om het moreel gedrag te beïnvloeden. De interventies moeten gericht zijn op verschillende stappen in het model van Rest (1986). Dus niet alleen gericht op de cognitieve ontwikkeling van de medewerker, maar ook op het beïnvloeden van de context waarin de medewerker moet werken. Alle interventies tezamen vergroten de kans dat de organisatie het moreel gedrag van de medewerkers positief beïnvloedt. Op basis van diverse andere onderzoeken zijn er in de literatuur verschillende interventies te vinden die de organisatie naast een moreel beraad ook in kan zetten. Deze interventies zijn zowel gericht op de structuur van de organisatie, de zogenaamde “harde kant”, als op de waarden in de organisatie, de “zachte kant”. Een aantal mogelijke interventies die in de literatuur zijn beschreven worden in de volgende paragrafen besproken.

Ethische infrastructuur

Ethische infrastructuur bestaan uit zowel de formele als informele systemen en het ethische klimaat dat deze systemen ondersteunt. Het formele systeem bestaat uit integriteitbeleid, gedragscodes, trainingsprogramma's, leiderschap en beloningssystemen. Het informele systeem bestaat uit normen en waarden, gewoonten, taalgebruik, helden in de organisatie. Het ethische klimaat is te definiëren als de gedeelde waarden van medewerkers in relatie tot de context waarbinnen zij werken (Tenbrunsel et al., 2003). Het ethisch klimaat beïnvloedt het morele gedrag van de medewerkers positief. In organisaties waar geen ethische infrastructuur bestaat, is een medewerker aangewezen om een moreel aspect in een situatie volgens eigen normen te beoordelen en een besluit te nemen hoe te handelen. Dit in tegenstelling tot organisaties waar wel sprake is van een ethische infrastructuur, daar zal de medewerker op basis van de morele waarden van de organisatie komen tot een moreel besluit. De medewerkers worden gestimuleerd om te reflecteren op hun moreel handelen en leren hierdoor van elkaar en door de ervaring die ze opdoen (Tenbrunsel et al., 2003). Belangrijk is te realiseren dat het klimaat van de organisatie meer invloed heeft dan het informele systeem, maar het informele systeem heeft op zijn beurt weer meer invloed dan het formele systeem. Waarmee weer duidelijk is dat het instellen van formeel beleid en regels alleen niet helpt. Het is belangrijk dat de organisatie het informele systeem beter gaat begrijpen door met elkaar daarover in gesprek te gaan.

Wat ook belangrijk is, is dat de implementatie en evaluatie van interventies om moreel gedrag te beïnvloeden goed wordt uitgevoerd. Niet doorzetten geeft een verkeerd signaal naar de medewerkers, namelijk dat ethisch gedrag eigenlijk niet zo belangrijk is.

Hieruit blijkt, dat een ethische infrastructuur een belangrijke voorwaarde is, om het moreel beraad goed te implementeren in de organisatie.

Daar komt bij, dat de organisatie waar dit onderzoek is uitgevoerd, bestaat uit ruim 127 verschillende locaties waar mensen werken. Volgens Tenbrunsel et al. (2003) kunnen dezelfde organisaties verschillende klimaten naast elkaar bestaan.

De kans, dat hier ook sprake is van verschillende klimaten binnen dezelfde organisatie, is dan ook aannemelijk. Leiderschap van het management is belangrijk om binnen al deze locaties een ethische infrastructuur te krijgen. Wanneer ethisch leiderschap onderdeel is van het Management Development programma voor de managers, zullen zij in staat zijn om binnen de locatie te sturen op een ethische infrastructuur.

Ethisch leiderschap

Onderzoek van Mayer et al. (2010) toont aan dat ethisch leiderschap een positieve relatie heeft met een ethisch klimaat. Ook toont dit onderzoek aan dat in een ethisch klimaat medewerkers minder geneigd zijn tot onethisch gedrag. Ethisch leiderschap beïnvloedt het morele gedrag van de medewerkers positief, blijkt uit veel onderzoek dat hiernaar gedaan is. Ethische leiders geven het goede voorbeeld door besluiten te nemen, waarbij zij altijd uitgaan van het moreel juiste om te doen. De definitie van ethisch leiderschap is het laten zien van normatief juist gedrag van de leider, het aangaan van interpersoonlijke relaties met zijn volgers en het promoten van dit gedrag door een tweezijdige communicatie, empowerment en besluitvorming (Brown et al., 2005). Het laten zien van normatief gedrag verwijst naar het feit, dat ethische leiders gedrag laten zien, dat hun volgers normatief juist vinden. Het promoten van dit gedrag middels een gelijkwaardige communicatie geeft aan, dat ethische leiders niet alleen aandacht schenken aan ethische aspecten van het werk, maar hun medewerkers ook bewust maken van hun persoonlijke aandeel (Brown et al., 2005). Brown et al. (2005) onderscheidt twee kanten aan ethische leiders, namelijk de morele persoon en de morele manager. De morele persoon omvat de morele competenties die kenmerkend zijn voor ethisch leiderschap, namelijk iemand die integer, rechtvaardig en betrouwbaar is en geeft om het welzijn van anderen. De morele manager communiceert met hun volgers over morele aspecten in het werk en benadrukt de morele standaard in de organisatie. De manager beloont goed gedrag en straft slecht gedrag en is een rolmodel van moreel gedrag in de organisatie. Door medewerkers te laten zien hoe je een moreel aspect in een situatie kan herkennen en door ze handvatten te geven hoe ze om kunnen gaan met deze morele aspecten. Hieruit kunnen we opmaken dat ethisch leiderschap de morele context van de medewerker beïnvloedt en daarmee zijn morele besluitvorming. In de voorgaande paragraaf over ethische infrastructuur in de organisatie werd al duidelijk dat het management een belangrijke rol heeft om dit te bereiken. Het verdient aanbeveling wanneer de organisatie gaat investeren in het ontwikkelen van ethisch leiderschap omdat dit de morele besluitvorming van medewerkers kan beïnvloeden.

Rolmodellen

Iedereen heeft weleens iemand tijdens zijn loopbaan ontmoet, waar hij in bepaalde situaties aan moet denken. Hoe zou deze persoon in de gegeven situatie gehandeld hebben? Wat heeft hij mij geleerd? Naast leiderschap kan door de inzet van rolmodellen in de organisatie het moreel gedrag van de medewerkers ook beïnvloed worden. Mensen leren niet alleen door het opdoen van ervaringen, maar ook door anderen te observeren. Mensen ontplooien zich door zich te identificeren met een ander en kopiëren hun houding, gedrag en waarden. Wanneer de medewerker zich geplaatst ziet voor een bepaalde situatie zal hij zich afvragen wat zijn rolmodel in deze situatie zou doen (Weaver et al., 2005). Rolmodellen zijn zich vaak onbewust van het feit dat anderen hen zo beschouwen en het is dan ook een informeel proces.

Ethische rolmodellen beschikken volgens Weaver et al.(2005) over een aantal belangrijke competenties. Zij zijn zorgzaam voor de mensen om hun heen, behandelen hen met respect, zijn eerlijk, werken samen met anderen en handelen transparant in lijn met de ethische waarden. Ethische rolmodellen geven hun fouten toe, omdat ze ervan leren en hanteren ethische normen niet alleen voor anderen, maar ook voor zichzelf. Om een rolmodel voor iemand te zijn, is het belangrijk dat er regelmatig contact is met elkaar, een rolmodel is dan ook vaak een directe collega of direct leidinggevende. Deze hechte relatie is anders dan bij ethisch leiderschap. Hoewel het rolmodel dezelfde kenmerken heeft als ethisch leiderschap, is dit een belangrijk verschil. Omdat medewerkers zich er vaak onbewust van zijn dat zij als rolmodel fungeren voor anderen, kan het lastig zijn om deze mensen te vinden in de organisatie. Het is daarom belangrijk dat managers zich van dit fenomeen bewust zijn en rolmodellen als dusdanig binnen hun teams kunnen herkennen. Voor de organisatie kan het benutten van rolmodellen helpen, omdat de managers vaak op grote afstand staan en een grote span of control hebben. Daarbij is de beweging binnen de organisatie dat de regie van veel dagelijkse zaken in de teams komt te liggen. De manager komt hiermee nog meer op een afstand te staan. Een rolmodel kan helpen om, ondanks de terugtrekkende beweging van het management, toch een ethische infrastructuur te krijgen op de locaties.

Referenties

- Aquino, K., & Reed, A. (2002). The Self-Importance of Moral Identity. *The Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.83, No.6, 1423-1440
- Bandura, A. (1988). Organizational applications of social cognitive theory. *Australian Journal of Management*, 13, 275-302.
- Baumeister, R.F., Heatherton, T.F., Tice D.M. (1994). Losing Control: How and why people fail at self-regulation. *Academic Press*.
- Baumeister, R.F., Heatherton, T.F. (1996). Self-Regulation Failure: An Overview. *Psychological Inquiry*, Vol 7 (1), 1-15.
- Baumeister, R.F, Bratslavsky, E., Muraven, M., Tice, D.M.(1998). Ego- Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? *Journal of personality and social psychology*, Vol 74(5), 1252.
- Bazerman, M.H., & Gino, F. (2012). Behavioral ethics: Toward a deeper understanding of moral judgement and dishonesty. *Annual Review of Law and Social Science*, 8(1), 85-104
- Boyd, D. P.: 1981–1982, ‘Improving Ethical Awareness Through the Business and Society Course’, *Business and Society* 20-1 and 21-1, 27–31.
- Brass, D.J., Butterfield, K.D. & Skaggs, B.L. (1998). Relationship and Unethical Behavior: A Social Network Perspective. *The Academy of Management Review*, Vol 23, No 1.
- Brown, H. (1999). Abuse of people with learning disabilities: layers of concern and analysis. *Institutional Abuse Perspectives Across the Life Course* (N. Stanley, J. Manthorp & B. Penhale), pp 89-109.
- 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.
- Butterfield, K.D. Trevino, L. & Weaver, G.R. (2000). Moral awareness in business organizations: influences of issue-related and social context factors. *Human Relations*, Vol 53(7), 981-1018

- Candee, D.: (1985), 'Classical Ethics and Live Patient Simulations in the Moral Education of Health Care Professionals', in M. W. Berkowitz and F. Oser (eds.), *Moral Education: Theory and Application* (Erlbaum, Hillsdale, NJ), pp. 297–320.
- Chugh, D., Bazerman, M. H., & Banaji, M. R. (2005). Bounded ethicality as a psychological barrier to recognizing conflicts of interest. *Conflicts of interest: Challenges and solutions in business, law, medicine, and public policy*, 74-95.
- Comijs, H.C., Jonker, C, Pot, A.M, Smit, J.H. & Schnabel, P. (1997) Agressie en benadeling van ouderen, een onderzoek naar ouderenmishandeling. *Nederlands tijdschrift Geneeskunde*
- Dartel, H. V., & Molewijk, B. (2014). In gesprek blijven over goede zorg. *Overlegmethoden voor ethiek in de praktijk [Keep on deliberating on good care. Conversation methods for ethics in practice]*. Amsterdam: Boom.
- De Ridder, D.T.D., Lensvelt-Mulders, G., Finkenouaer, C., Stok, M., Baumeister, R.F. (2012) Taking Stock of Self-Control: A Meta-Analysis of How Trait Self-Control Relates to a Wide Range of Behaviors. *Personality and Social psychology Review*, Vol 16(1), 76-99
- De Vocht, A. (2012). *Basishandboek SPSS 20; IBM SPSS Statistics*. Bijleveld press, ISBN 978-90-5548-223-8.
- Fiske, S.T. & Taylor, S.E. (1991) *Social cognition*. New York: Random House
- Gadamer, H. (1963). Hermeneutics as practical philosophy. In F.G. Lawrence (Trans.), *Reason in the age of science*, pp 88-138, Cambridge: The MIT Press.
- Gilbert, D. T., Pelham, B. W., & Krull, D. S. (1988). On cognitive busyness: When person perceivers meet persons perceived. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 733–740.
- Gino, F., Ayal, S, Ariely, D. (2009). Catagation and differentiation in unethical behaviour: the effect of one bad apple on the barrel. *Psychological Science*, 20 (3), pp 393-398.
- Gino, F., Schweitzer, M.E., Mead, N.L., Ariely, D. (2011). Unable to resist temptation: How self-control depletion promotes unethical behavior. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes* 115, 191-203

- Goldman, S. A., & Arbuthnot, J. (1979). Teaching medical ethics: the cognitive-developmental approach. *Journal of medical ethics*, 5(4), 170.
- Goia, D.A.& Poole, P.C. Scripts in organizational behaviour. *Academy of Management Review*, (1984), Vol 9(3), pag 449-459
- Haidt, J. (2001). The Emotional Dog and Its Rational Tail: A Social Intuitionist approach to Moral Judgement. *Psychological Review* 2001, Vol. 108, No. 4, 814-834
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). London: McGraw-Hill.
- Jones, T.M. (1991). Ethical desicion making by individuals in organizations. An issue-contingent model. *Academy of management Review*, 16(2), 366-395
- Jones, T.M. & Ryan, L.V. (1997). The Link between Ethical Judgementand Action in Organizations: A Moral Approbation Approach. *Organization Science*, Vol 8. No. 6, 663-680
- Jones, T.M. & Ryan, L.V. (1998). The effect of Organizational Forces on Individual Morality: Judgement, Moral Approbation and Behaviour. *Business Ethics Quarterly*, Vol 8, No 3, 431-445.
- Joosten, A. Van Dijke, M., Van Hiel, A. De Cremer, D. (2014). Feel Good, Do-Good!? On Consistency and Compensation in Moral Self-Regulation. *Journal of business ethics* 121 (1), 1-14
- Kahneman, D. Tversky, A. (1979). Prospect theory: analysis of decision under risk. *Econometrica* 47, 263-291
- Kahneman, D. Klein, G. (2009). Conditions for Intuitive Expertise; A Failure to Disagree. *American Psychologist*, Vol.64, No.6, 515-526
- Keller, R.T.(1984). The Role of Performence and Absenteeism in the Prediction of Turnover. *Academy of Management Journal*, Vol 27, 176-183

- Kessels, J. P. A. M. (1997). *Socrates op de markt. Filosofie in bedrijf*. Meppel, Amsterdam (Deutsch: 2001: Die Macht der Argumente. Weinheim).
- Kish-Gephart, J. Harrison, D.A. Trevino L.K. (2010). Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Work. *Journal of Applied Psychology*, Vol 95, No. 1-31.
- Kohlberg, L. (1973). *The claim to moral adequacy of highest stage of moral judgement*. The Journal of Philosophy, 70, 630-646.
- 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.
- Metselaar, S. Molewijk, B. Widderhoven, G. (2015). Beyond Recommendation and mediation: Moral Case Deliberation as Moral Learning Dialogue. *The American Journal of Bioethics*, Vol. 15, No 1
- Milgram, S. (1974). *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Harper&Row
- Molewijk, B., Abma, T., Stolper, M., Widdershoven, G. (2008). Teaching ethics in the clinic. The theory and practice of moral case deliberation. *Journal of Medical Ethics*, 34(2), 120-124.
- Molewijk, B., Ahlzen, R. (2011). Clinical Ethics Committee Case 13: Should the school doctor contact the mother of a 17-year-old girl who has expressed suicidal thoughts? *Clinical Ethics*, 6, 5-10.
- Moore, C. Gino, F. (2013). Ethically Adrift: How Others Our Moral Compass from True North and how we Can Fix it. *Research in Organizational Behavior*.
- Muraven, M., Baumeister, R.F. (2000). Self-Regulation and Depletion of Limited Recourses: Does Self-Control Resemble a Muscle? *Psychological Bulletin*, Vol126 (2), 247-259.
- Nelson, L. (1994). *De socratische methode*. Uitgeverij Boom, Amsterdam.

- Penn Jr, W. Y., & Collier, B. D. (1985). Current research in moral development as a decision support system. *Journal of Business Ethics*, 4(2), 131-136.
- Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. OUP Oxford.
- Rest, J.R. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory*.
New York: Praeger Publishers
- Rest, J.R., Thoma, S.J. (1986). *Educational programs and interventions "moral development: Advances in research and theory*. Praeger Publishers
- Reynolds, J. (2008). Who Pays Attention to the Moral Aspects of Life?. *Journal of Applied Psychology*, Vol.93, No 5, 1027-1041.
- Schuurman, M.I.M. (2003). *Rapport Signalering Ethiek en Gezondheid, Hfst 5: zelfbeschikking en eigen verantwoordelijkheid van mensen met een verstandelijke handicap*.
- Schwartz, S. (2015). Ethical Decision-Making Theory: An Integrated Approach. *Business Ethics*.
- Shao, R.D., Aquino, K., Freeman, D. (2008). Beyond moral reasoning: a review of moral identity research and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18, 513-540.
- Schweitzer, M.E., Gibson, D.E. (2008). Fairness, Feelings, and Ethical Decision-Making: Consequences of Violating Community Standards of Fairness. *Journal of Business Ethics*, 77, 287-301.
- Shu, L. L. Gino, F. Bazerman, H. (2011). Ethical Discrepancy: Changing Our Attitudes to Resolve Moral Dissonance. *Behavioral Business Ethics* (to appear in D.De Cremer and A.E.Tenbrunsel)
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Rallapali, K.C., Kraft, K., L. (1996) The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A Scale Development. *Journal of Business Ethics*, Vol.15, No.11, p. 1131-1140.
- Sonenshein, S. (2007). The role of construction, intuition and justification in responding to ethical issues at work: the sensemaking-intuition model. *Academy of Management Review* 2007, Vol 32. No 4, 1022-1040.

- Steinkamp, N. Gordijn, B. (2003). Ethical case deliberation on the ward. A comparison of four methods. *Medicine, health Care and Philosophy*, Vol 6, 235-246.
- Tangeney, J.P. Stuewig, J. Mahek, D.J. (2007). Moral Emotions and Moral Behavior. *Annual Review Psychology* 58, 345-372.
- Tenbrunsel, A.E., Smith-Cowe, K., & Umpress, E. (2003). Building houses on rocks: The role of the ethical infrastructure in organizations, *Social Justice Research*, 16(3):285-307.
- Tenbrunsel, A.E., Messick, D.M. (2004). Ethical Fading: The Role of Self-Deception in Unethical Behaviour. *Social Justice Research*, Vol 17, No.2
- Trevino, L.K, Weaver, G.R., Reynolds, S.J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations A Review. *Journal of Management*, Vol. 32(6), pp 951-990
- Trevino, L. K. Den Nieuwenboer, N.A. Kish-Gephart, J. (2014). (Un)Ethical Behavior in Organisations. *Annual Review of Psychology*. 65:635-660
- Trevino, L.K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, Vol. 11(3), pp. 601-617.
- Van den Bos, K. Peters, S.L. Bobocel, R. Ybema, J.F. (2006). On preferences and doing the right thing: Satisfaction with advantageous inequity when cognitive processing is limited. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol 42, 273-289.
- Van Houwelingen, G. Hoogervorst, N. Van Dijke, M. (2015). Reflectie en actie. Een onderzoek naar moreel leeroverleg binnen Dienst Justitiële Instellingen. Den Haag: WODC, ministerie van Veiligheid en Justitie. (Reflection and action. A study on moral learning consultation within DJ(I)).
- Vohs, K.D.; Baumeister, R.F.; Ciarocco, N.J. (2005). Self-Regulation and Self-Presentation: Presentation Depletes Regulatory Resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 88(4), 632-657.
- Weaver, G.R. Trevino, L.K. (1999). Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees Attitudes and Behaviour. *Business Ethics Quarterly* 9, pp 315-335

- Weaver, G.R. Trevino L.K. Cochran P.L. (1999). Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors. *ACAD Manage*, 1, 42:1, pp 41-57.
- Weaver, G.R., Trevino, L.K., Agle, B. (2005). "Somebody, I look Up To": Ethical Role Models in Organisations. *Organizational Dynamics*, Vol 34(4), 313-330.
- Widdershoven, G., Metselaar, S. (2012). Gadamer's truth and method and moral case deliberation in clinical ethics. *Hermeneutics and the humanities: Dialogues with Hans-George Gadamer*, ed. M. Kasten, H.Paul, and R.Sneller, 298-300. Leiden, The Netherlands Leiden University Press.
- Zhang, T. Gino, F. Bazerman, M.H. (2014) Exploring simple fixes to our moral bugs. *Research in Organizational Behavior* 2014, Vol 34, 63-7

Bijlage 1 vragenlijst

Moral identity

Hieronder staan enkele kenmerken die een persoon kunnen beschrijven. Neem even de tijd om je een beeld te vormen van deze persoon.

Verzorgend
Meelevend
Rechtvaardig
Vriendelijk
Gul
Hardwerkend
Behulpzaam
Eerlijk
Aardig

We willen je nu vragen om voor elk van de onderstaande stellingen aan te geven in hoeverre deze van toepassing zijn op JEZELF.

- 1= helemaal niet of nooit van toepassing
- 2= een beetje of soms van toepassing
- 3= behoorlijk of vaak van toepassing
- 4= zeer zeker of meestal van toepassing
- 5= altijd van toepassing

1. Het is niet echt belangrijk voor mij om de bovenstaande kenmerken te hebben.
2. Ik zou me schamen om iemand met bovenstaande kenmerken te zijn.
3. Het is een belangrijk deel van wie ik ben om iemand met bovenstaande kenmerken te zijn.
4. Ik heb een sterke behoefte om de bovenstaande kenmerken te hebben.
5. Ik zou me goed voelen als ik iemand met de bovenstaande kenmerken was.

Stress

Geef van ieder van de onderstaande uitspraken aan in hoeverre de uitspraak voor jou van toepassing is. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

- 1= helemaal niet of nooit van toepassing
- 2= een beetje of soms van toepassing
- 3= behoorlijk of vaak van toepassing
- 4= zeer zeker of meestal van toepassing
- 5= altijd van toepassing

1. Ik ervaar stress op mijn werk
2. Bepaalde aspecten van mijn werk geven mij stress
3. Ik heb geen spanning van mijn werk

4. Ik sta niet onder druk van mijn werk

1 Manipulatie voor Ego-Depletion:

Manipulatie van Gilbert et al (1988) waarbij de helft van de deelnemers 8 symbolen (@*%?\$+/-&) te zien krijgen die ze moeten onthouden. Na het beantwoorden van de vier dilemma's moeten ze de acht tekens kunnen invullen. De andere helft krijgt slechts 1 symbool (@) om te onthouden om na het beantwoorden van de dilemma's in te vullen. De groep respondenten die acht symbolen moeten onthouden zullen hiervoor meer inspanning moeten doen hetgeen een beroep doet op hun energie c.q. hulpbronnen. Hierdoor zullen ze eerder geneigd zijn om een minder ethisch antwoord te geven op de dilemma's dan de groep die slechts 1 symbool (relatief simpel) hoeft te onthouden.

Experiment dilemma's:

(vier dilemma's waarvan er twee individueel zijn opgesteld en twee zijn opgesteld in de context van de het team waarmee men werkt.) Per dilemma zijn vier mogelijke antwoorden die gegeven kunnen worden die gekwalificeerd zijn van lage, gemiddelde en hoge kwaliteit.

Dilemma's

L = antwoord van lage kwaliteit op moreel besluit

M = antwoord van middelmatige kwaliteit op moreel besluit

H = antwoord van hoge kwaliteit op moreel besluit

1. *Johan, een cliënt die je begeleidt is deze week jarig. Hij wil zijn verjaardag graag vieren maar heeft niemand om voor zijn verjaardag uit te nodigen. Johan is enig kind en zijn ouders zijn recent overleden. Het maakt hem heel verdrietig dat er niemand is om met hem een feestje te bouwen. Gelukkig heeft hij wel zelf een oplossing bedacht. Hij heeft twee collega's gevraagd om met hem mee uit eten te gaan. Hij zou het ontzettend leuk vinden als jij ook mee zou gaan. Daarbij staat Johan erop om voor iedereen te betalen. De twee andere collega's hebben al toegezegd dat ze met hem uit eten gaan. Ze hebben wel zin in een avondje uit met elkaar. Je werkt nog niet zo heel lang op de locatie maar bent al snel opgenomen in het team, ook jou lijkt het leuk om een avondje weg te gaan. Daarnaast zijn de twee collega's die ook meegaan echte sfeermakers van het team, dat belooft een leuke avond te worden. Wat doe je?*

Je gaat gezellig mee uit eten en laat de cliënt betalen (L)

Je gaat gezellig mee en betaalt zelf (M)

Je gaat niet mee uit eten met de cliënt. (H)

Je bespreekt het met je manager (M)

2. *Ramon werkt al jaren op dezelfde locatie de cliënten en verwanten zijn dol op hem. Hij is altijd vriendelijk in voor een grap en als het lukt organiseert hij een uitje voor de cliënten. Zijn collega's vinden Ramon een hele fijne collega hij is nooit ziek en altijd bereidt om een dienst te ruilen. Daarbij is Ramon heel goed in zijn werk. Ramon "vergeet" altijd zijn lunch meet te nemen naar het werk. Tijdens de lunch haalt Ramon altijd brood en beleg uit de koelkast en vaak bakt hij een eitje voor zichzelf. Het eten dat hij pakt is dan wel van de cliënt maar niemand functioneert met een lege maag roept Ramon altijd lachend. Jij werkt nu al een aantal maanden op de locatie en ziet de dagelijkse gang naar de koelkast van Ramon met gemengde gevoelens aan. Ramon heeft je echter wel heel goed ingewerkt en ervoor gezorgd dat je je snel welkom voelde op je nieuwe werkplek. Dat heeft ervoor gezorgd dat je heel snel bent opgenomen in het team en heel blij bent met je nieuwe werkplek. Zelf heb je s'ochtends ook geen tijd om je lunchpakket klaar te maken. Voordat iedereen eindelijk op weg is naar school moet je je altijd haasten om op tijd op het werk te zijn. Wat doe je?*

Je zegt niets, iedereen haalt weleens eten uit de koelkast (L)

Je praat erover met een collega (M)

Je spreekt Ramon aan (H)

Je gaat net als Ramon zelf ook lunchen op het werk (L)

3. *Bas is een cliënt die snel agressief kan worden tegen cliënten maar ook tegen de begeleiders op locatie. Hij verzorgt zichzelf slecht wil liever niet onder de douche en is lastig over te halen om schone kleren aan te trekken. Daarbij heeft Bas ook veel overgewicht waardoor het voor hem moeilijk is om te bewegen. Jouw collega's werken liever niet met Bas ze vinden hem stinken en als ze daar iets aan willen doen word hij agressief. Vaak word hij naar zijn kamer gestuurd of doet men de deur van de koffiekamer op slot zodat hij niet naar binnen kan. Een aantal collega's maken weleens een grap met Bas en noemen hem dan bolle of dikzak. Je hebt het erg naar je zin op je werkplek. Je werkt in een hecht team en zijn ook buiten het werk om met elkaar bevriend. Jullie gaan vaak samen naar de kroeg en soms ook met elkaar op vakantie. Wat doe je?*

Je betrapt jezelf erop dat je zelf ook weleens zo'n grapje maakt (L)

Je gaat naar de manager om dit te bespreken (H)

Je bespreekt het met je collega's tijdens de teamvergadering (H)

Je gaat ervoor zorgen dat Bas vaker schone kleren aandoet (M)

4. *Je werkt altijd hard en hebt veel over voor de cliënten. Daarbij ben je een zeer betrokken medewerker en word je gewaardeerd door je collega's. Privé gaat het minder goed met je, net een scheiding achter de rug met als gevolg financiële problemen. De ouders van een cliënt zijn zeer tevreden over jouw inzet voor hun kind het gaat na lange tijd weer goed met hun kind. Na afloop van je dienst ga je nog even de cliënt en zijn ouders gedag zeggen. Plotseling geven de ouders jou een enveloppe met 150 euro. Er zit een kaartje bij waarop staat dat ze zo dankbaar zijn voor alles wat je voor hun kind doet, dankzij jouw inzet gaat het nu weer goed met hun kind. Je bent alleen met de ouders en de cliënt en je collega's zijn te druk om op te merken dat je geld krijgt van de ouders. Wat doe je?*

Je neemt het bedrag aan je vindt zelf ook dat je het echt verdiend (L)

Je neemt het bedrag aan maar geeft het aan de manager voor het gezamenlijke teamuitje (M)

Je legt uit dat je dit bedrag niet aan kan nemen (H)

Je neemt het bedrag aan en geeft 50 euro aan je manager voor het teamuitje de rest hou je zelf (M)

Controlevariabelen

1. Wat is je leeftijd?
2. Man/Vrouw
3. Hoe lang werk je in de verstandelijk gehandicaptensector? 0-5 jaar /5-10 jaar/10-15 jaar of meer dan 15 jaar.
4. Hoe lang werk je al op deze locatie?
5. Wat is je functie?
6. Wat is je opleidingsniveau? MBO/MBO+/HBO/Universitair
7. Wat is je nationaliteit Nederlands/niet Nederlands
8. Hoe vaak heb je deelgenomen aan een moreel beraad

Bijlage 2; tabel verdeling van de deelnemers over de groepen.

Tabel 1. Verdeling van totaal aantal deelnemers over de groepen

		Frequentie	Percentage %	Cumulatieve %
groepen	Met manipulatie	46	54,1	54,1
	Zonder manipulatie	39	45,9	100
geslacht	Man	19	22,4	22,4
	Vrouw	66	77,6	100
leeftijd	20-25 jaar	3	3,5	3,5
	25-30 jaar	11	12,9	16,5
	30-40 jaar	30	35,3	51,8
	40-50 jaar	19	22,4	74,1
	Ouder dan 50	22	25,9	98,8
Aantal jaren in de sector	0-5 jaar	13	15,3	15,5
	5-10 jaar	29	34,1	50
	10-15 jaar	17	20	70,2
	15-20 jaar	13	15,3	85,7
	Meer dan 20 jaar	12	14,1	100
Aantal jaren op locatie	Minder dan een jaar	9	10,6	10,8
	1-3 jaar	18	21,2	32,5
	3-5 jaar	20	23,5	56,6
	5-10 jaar	26	30,6	88
	Meer dan 10 jaar	10	11,8	97,6
Opleidingsniveau	MBO	19	22,4	22,4
	MBO+	31	36,5	58,8
	HBO	28	32,9	91,8
	Universitair	7	8,2	100
Culturele achtergrond	Nederlands	66	77,6	79,5
	niet Nederlands	17	20	97,6
Functie	Persoonlijk begeleider A/B	45	53	53
	Begeleider/Woonbegeleider	32	37,7	90,6
	Anders	8	9,4	100
Frequentie moreel beraad	Nog nooit	32	37,6	37,6
	1 keer	24	28,2	65,9
	2 keer	13	15,3	81,2
	3 keer	4	4,7	85,9

	Meer dan 3 keer	12	14,1	100
--	-----------------	----	------	-----

Het auteursrecht van deze scriptie berust volledig bij de auteur. De auteur is geheel verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De RSM Erasmus Universiteit is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud. De inhoud van dit rapport is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan die waarnaar expliciet zijn verwezen.