

# Discoursethiek voor het morele handelen van een onderwijsmanager

Daan van Riet, Expertisecentrum Kritisch Denken, Utrecht

Juli 2020

---

## Inleiding

Managers in onderwijsorganisaties moeten vaak morele beslissingen nemen die van invloed zijn op werknemers, studenten en overige betrokkenen. We mogen aannemen dat elke manager moreel juist wil handelen, maar wat onder moreel handelen verstaan wordt zal per individu of context verschillen. In dit essay onderzoek ik hoe een manager deze moraliteit kan bepalen, terwijl het een onderwijsteam of –organisatie representeert. Het morele handelen zal ik beschrijven in het licht van Habermas' discoursethiek: volgens Habermas is er een sterke samenhang tussen het bepalen van morele plichten (wat moeten we doen?) en het communicatieve handelen hierover. In tegenstelling tot het klassieke ethische denken, bepalen deelnemers aan het discours de geldigheid van een morele uitspraak. Op basis van een aantal voorwaarden ontstaat een discours waarna en waarin morele uitspraken als geldig kunnen worden gezien door argumentatieve consensus. Eén van de voorwaarden is dat er continu deliberatie is. Ook is het van belang dat alle betrokkenen invloed (kunnen) hebben tijdens dit discours. Praktisch gezien kan dit problemen opleveren, omdat het onmogelijk lijkt om bij elk moreel besluit in een organisatie alle betrokkenen bij het discours te betrekken.

In dit essay onderzoek ik hoe een manager in een onderwijsorganisatie kan omgaan met dit probleem, met name omdat morele besluiten complex kunnen zijn en er niet volgens vastgesteld beleid gehandeld kan worden. Het discours en de daarbij behorende afwegingen lijken per casus noodzakelijk om tot een goed moreel besluit te komen. Het probleem van representatie kan ervoor zorgen dat discoursethiek verworpen kan worden als leidraad voor morele besluitvorming. Ik argumenteer dat het wel mogelijk is en stel dat *ethisch leiderschap* handvatten kan geven voor het handelen volgens de discoursethiek.

## Discoursethiek

Volgens Habermas is er een sterke relatie tussen de morele plichten en het communicatieve handelen.<sup>1</sup> In het communicatieve handelen streven betrokkenen in dialoog door middel van taalhandelingen naar overeenstemming, zodat ze op basis van deze overeenstemming het moreel juiste kunnen bepalen. Dit handelen is niet gericht op eigenbelang, maar gericht op overeenstemming. Belangrijk voor Habermas is de relatie tussen de deelnemers aan het discours, waarbij gelijkheid het uitgangspunt is en dus een afwezigheid van de invloed van macht. Tevens geldt alleen invloed van argumentatie en moeten taalhandelingen voldoen aan een aantal voorwaarden: 1) dat het gesprokene waar is; 2) dat wat men zegt normatief juist is en 3) dat tijdens de taalhandeling geuite emoties waarachtig zijn. Dit laatste maakt dat deze manier van argumenten uitwisselen niet slechts argumentatief rationeel is, het heeft ook betrekking op het handelen. De waarachtigheid van argumentatie zal ook in de praktijk tot uiting moeten komen. Voor Habermas heeft rationaliteit niet alleen met het bezit van kennis of met het perfect kunnen redeneren te maken. Het gaat over het zorgvuldig gebruik maken van taal en interactie. Daartegenover

---

<sup>1</sup> In mijn analyse van het communicatieve handelen en de discoursethiek van Habermas maak ik gebruik van de uitwerking van Van de Ven, indien andere bronnen zijn geraadpleegd geef ik dit expliciet aan.  
Van de Ven, B.W. 1998. *Rationaliteit en ethiek in de onderneming. Grondslagen van bedrijfsethiek*. Tilburg: Tilburg University Press

staat latent strategisch handelen: hier worden taalhandelingen in dienst gesteld van het eigenbelang, terwijl tegelijkertijd de schijn wordt opgehouden dat er op overeenstemming gehandeld wordt. In dit geval worden taalhandelingen manipulatief ingezet. Ook mag het discours niet extern worden beïnvloed door bijvoorbeeld geld, macht of een gespreksstructuur.

Denk bij dit laatste bijvoorbeeld aan een vooropgesteld gespreksformat bij functioneringsgesprekken, het staat het daadwerkelijke discours in de weg. Ten tweede zijn dit soort gesprekken geen voorbeelden van ideale gesprekssituaties, omdat er invloed is van macht: de werknemer legt verantwoording af aan de manager volgens een vaak gestandaardiseerd gespreksformat in een beperkte tijd. Het gesprek heeft soms vergaande gevolgen voor de werknemer. Er is dus geen sprake van een ideale gesprekssituatie om communicatief handelen tot stand te brengen.

In de ideale gesprekssituatie heerst een volledige gelijkwaardigheid en alleen de kwaliteit van het argument telt. Wanneer men participeert in het discours accepteert men dat de kwaliteit van argumentatie belangrijk is en dat in het discours de morele geldigheid gevonden kan worden door consensus, waarna er universele principes afgeleid kunnen worden. Habermas verbindt argumentatieregels en morele plichten, waarbij hij tot twee regels voor het discours komt:

*D = Geldig zijn alle handelingsnormen waarmee alle mogelijkernijs betrokken deelnemers aan een rationeel discours zouden kunnen instemmen.*

Met andere woorden: alle betrokkenen wordt een bepaalde mate van rationaliteit toegedicht en van hen wordt verwacht dat ze op basis van argumentatie tot consensus kunnen komen. De deelnemers realiseren zich dat ze hun eigen leefwereld meenemen met de daarbij behorende overtuigingen.

*U = De gevolgen en bijverschijnselen die vermoedelijk zullen voortvloeien uit de algemene naleving van de betwiste norm moeten door alle deelnemers ongedwongen kunnen worden geaccepteerd.*

Met andere woorden: er is een verzameling aan personen nodig om tot een morele norm te komen. Habermas gaat uit van een universaliteitsprincipe dat om onpartijdigheid te garanderen, alle betrokkenen worden verplicht om perspectieven van anderen serieus te nemen. De morele norm die uit het discours zal komen veronderstelt namelijk dat het universeel van karakter is, dat wil zeggen dat voor iedereen geldig zou kunnen zijn en het niet zal uitmaken wie de onderwijsmanager is. De norm overstijgt namelijk het individuele perspectief. De geldigheid van de norm wordt bepaald door argumentatieve consensus waarbij alle betrokkenen in wederzijds begrip met elkaar in discussie treden. Om dit te kunnen verwezenlijken is er nodig dat alle betrokkenen: a) in de discussie elkaars taalhandelingen op dezelfde manier gebruiken, b) geen enkel argument onderdrukt wordt, c) er machtsvrije communicatie is, d) alle deelnemers waarachtig zijn en e) alle deelnemers in staat zijn argumenten aan te dragen of ter discussie gesteld worden.

Het tot dusver beschreven communicatieve handelen leidt tot een discoursethiek.<sup>2</sup> Habermas onderscheidt twee niveaus van moraliteit:

- 1) Conventioneel handelen. Hier bestaat het morele handelen uit het trouw volgen van de status quo, ofwel de huidige norm.
- 2) Post-conventioneel handelen. Dit kan ontstaan doordat de deelnemers aan het discours accepteren dat ze hypothetische stellingen innemen ten opzichte van de status quo.

Dit tweede handelen lijkt cognitieve capaciteiten van een manager en alle betrokkenen te vragen, namelijk het uitstijgen boven eigen veronderstellingen, overtuigingen en ook die van de gehele organisatie. De vanzelfsprekendheid van het huidige normatieve wordt bevraagd en geduid als een mogelijkheid,

---

<sup>2</sup> Karl-Otto Apel stelt dat alleen de discoursethiek in staat is om de medeverantwoordelijkheid voor de gevolgen en nevengevolgen van het collectieve handelen in kaart te brengen: Apel, K.O. e.a. 1996. *Het discursieve tegengif. De sociale en ethische aspecten van de ecologische crisis*. Kok Agora: Kampen

hypothetisch. De discoursethiek schrijft dus geen morele juistheid voor, maar beschrijft hoe uitspraken over het morele besluit tot stand komt.

Voor het communicatieve handelen en deelname aan de discoursethiek is post-conventioneel handelen nodig. Daarnaast spreekt de discoursethiek de collectieve verantwoordelijkheid aan. Karl-Otto Apel<sup>3</sup> gaat ervan uit dat het denken altijd een communicatiegemeenschap nodig heeft waarbij de inbrenger van bijvoorbeeld een vraag of gedachte, uitgaat van de collectieve denkkraft en dus gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het had immers ook iemand anders kunnen zijn die deze vraag of gedachte zou delen. Otto besteedt ook aandacht in zijn werk aan het probleem dat ik in dit essay voorleg. Hij stelt zich de vraag wat de ideale praktische uitwerking is van de veronderstelling dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid is, maar dat het niet altijd mogelijk is om dit discours te voeren. Er zijn duizenden gesprekken die dagelijks plaatsvinden om bijvoorbeeld tot beleidskeuzes te komen, maar dit zijn geen ideale argumentatieve discussies. Deze gesprekken hebben meer een karakter van strategische onderhandelingen. Hier komt het gevaar waar Habermas voor waarschuwt om de hoek kijken: macht, het 'spelen' van het politieke spel of het uitwisselen van belangen. Otto schrijft hierover: *Maar zelfs bij deze strategische onderhandelingen beseffen de onderhandelaars dat eigenlijk argumentatieve discussies gevoerd zouden moeten worden waarin over de belangen van alle betrokkenen, waaronder dus ook juist de belangen van degenen die niet aan de onderhandelingen zelf kunnen deelnemen (of zelfs die van de toekomstige generaties), met universeel geldige argumenten overeenstemming zou moeten worden bereikt en dus niet onderwerp mag worden van zoiets als retorische manipulatie.*<sup>4</sup> Het onderzoeken van ideologieën tijdens dialogen is een onderdeel van de discoursethiek, maar belangrijker: de talloze gesprekken, vergaderingen en conferenties zijn de momenten waarop de collectieve verantwoordelijkheid gevormd wordt en waar tot consensus gekomen kan worden.

Het vraagstuk dat in dit essay besproken wordt, namelijk die van een onderwijsmanager die morele besluiten moet nemen, ziet Habermas als toepassingsproblematiek. Dit wil zeggen dat het per situatie unieke omstandigheden heeft waar het discours zich op moet afstemmen. Het is aannemelijk dat een groot deel van de deelnemers van een discours zich bevindt in de conventionele ontwikkelingsfase van het handelen. Een moreel gezichtspunt vereist echter een bepaalde afstand tot vraagstukken en de leefwijze van het individu, omdat de morele vraag en consensus getoetst moet worden op universele geldigheid. Deze universele geldigheid levert in een toepassingsvraag mogelijk problemen op, simpelweg omdat de abstracte benadering van universele regels niet altijd passend is voor concrete en vaak complexe morele vraagstukken. Dit probleem is juist onderdeel van het discours en zal rekening moeten houden met alle kenmerken van de bijzondere belangen en alle kenmerken van de bijzondere situatie. In het discours over een bepaalde toepassing wordt dus recht gedaan aan inzichten van deelnemers van het discours op de concrete situatie, waarbij alle belanghebbenden, betrokkenen en relevante argumenten gedeeld en besproken moeten worden. Hiermee moet erkend worden door alle betrokkenen dat er geen enig juiste interpretatie van het moreel goede in de specifiek te bespreken situatie bestaat. Het gezamenlijke discours gericht op consensus bepaalt uiteindelijk het moreel goede handelen. Dit is dus afhankelijk van alle individuen: zij zullen de capaciteit moeten hebben om zich te kunnen onttrekken aan de status quo maar zullen ook door het instituut in staat gesteld moeten worden dit te kunnen doen. Dit kan betekenen dat men getraind wordt, maar anderzijds ook dat ze de deelnemers in staat stelt om machtsvrij dialoog te voeren. De discoursethiek stelt tevens hoge eisen aan de wilskracht van de deelnemers. Het is nodig dat ze bereid zijn om naar consensuele oplossingen te zoeken. Er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de complexe en unieke situaties te overstijgen en puur op basis van argumentatie tot consensus te komen, waarbij nogmaals benadrukt moet worden dat het betere argument boven het minder goede argument uitstijgt. In het toepassingsdiscours moet door alle deelnemers gestreefd worden naar een eerlijke en goede interpretatie van de situatie, bekeken vanuit verschillende perspectieven en los van persoonlijke belangen. Ofwel, er moet vanuit het post-conventionele handelen gedacht worden. Deze deliberatie gaat ook over onderzoeken wat mogelijke bezwaren zijn en welke zwaarte deze hebben. Dialoog en debatten moeten (op basis van deze bezwaren) altijd heropend kunnen worden en een bepaalde tijdelijkheid in haar aard

---

<sup>3</sup> Apel, K.O. e.a. 1996. *Het discursieve tegengif. De sociale en ethische aspecten van de ecologische crisis*. Kok Agora: Kampen

<sup>4</sup> Apel, K.O. e.a. 1996. *Het discursieve tegengif. De sociale en ethische aspecten van de ecologische crisis*. Pp 52-53. Kok Agora: Kampen

hebben, omdat er nieuwe argumenten, betrokkenen of ervaringen ingebracht kunnen worden. Consensus kan bereikt worden, maar kan morgen alweer achterhaald zijn. Conclusies kunnen dus ten hoogste onder voorbehoud vastgesteld worden. Het U-principe in acht nemend mag niemand van het discours worden uitgesloten wanneer diegene als betrokken of belanghebbend wordt gezien. In het discours moet vervolgens blijken in welke mate iemand betrokken is, of welke belangen iemand heeft. Gevolg is dus dat niemand op voorhand buitengesloten mag worden, maar het is voor een onderwijsmanager lastig te bepalen wie er precies bij de betrokkenen horen.

De discousethiek gaat dus uit van een collectief, waarbij eenieder inbreng heeft en alle deelnemers aan het discours gezamenlijk de verantwoordelijkheid dragen voor het morele besluit (in het geval van de manager). Dit legt een probleem bloot, want als we uitgaan van een collectieve denkkraft, hoe kan een manager als representatie van deze collectieve denkkraft dan een moreel besluit nemen. Zeker wanneer voor dit moreel besluit het discours tussen de betrokkenen nodig is. Dit probleem zal ik in het volgende paragraaf verder uitwerken.

### **Probleem van representatie en praktische onhaalbaarheid van discousethiek in de praktijk**

Zoals eerder geïntroduceerd kent een onderwijsmanager een probleem van representatie wanneer ze wil werken volgens de discousethiek, zeker wanneer het veelal een toepassingsdiscours betreft. Het is praktisch onmogelijk om over alles continu in dialoog te treden, terwijl de discousethiek dit wel lijkt te impliceren. De onderwijsmanager zal dus in enig isolement verschillende argumenten moeten aandragen, deze moeten ordenen naar waarde en uiteindelijk een moreel besluit moeten nemen. Vaak gebeurt dit dus in een representatieve rol, waarbij de manager ook voor docenten, studenten en andere betrokkenen moet denken op een doordachte, kritische manier. Denk bijvoorbeeld aan het schorsen of verwijderen van een student van een school, overwegen welke keuzes in beleid worden gemaakt of welke kwaliteit aan een bepaalde werknemer wordt toegedicht. In veel gevallen is er, zoals Apel erkent, praktisch geen tijd om continu overleg te plegen met alle betrokkenen. Denk hierbij aan alle docenten binnen een onderwijsteam, de student(en), de ouders of het werkveld in het geval van beroepsonderwijs. Wanneer het discousethiek als uitgangspunt wordt genomen is dit problematisch, omdat morele overwegingen snel en gedachteloos worden gereduceerd tot strategische besluitvorming.

Het probleem dat ik voorleg is die van representatie. Een manager vertegenwoordigt immers een docententeam en een onderwijsorganisatie. Het is praktisch niet haalbaar en nog los daarvan is de representatie complex. Ik begrijp representatie als volgt<sup>5</sup>: een vertegenwoordiging van meerdere en concurrerende opvattingen binnen de te representeren omgeving. De manager zal een verscheidenheid, en soms tegenstrijdige, opvattingen moeten vertegenwoordigen en in zekere mate namens alle individuen in een onderwijsteam of –organisatie moeten spreken. Dat wil zeggen dat de onderwijsmanager handelingen verricht namens degenen die ze vertegenwoordigt: het team waar ze leiding aan geeft of namens een organisatie.<sup>6</sup>

### **Ethisch leiderschap**

Nu het probleem van representatie is toegelicht in relatie tot het bepalen van morele handelingen, wil ik een aantal mogelijkheden aandragen om met dit probleem om te gaan als manager. Het geheel hiervan noem ik *ethisch leiderschap*. Allereerst is er een tweetal tijdelijkheden: die van de consensus en die van de representatie (gezien de diversiteit in een organisatie zal een manager nooit altijd op alle thema's iedereen kunnen vertegenwoordigen). Deze tijdelijkheden moeten door de manager in acht genomen worden. Niet altijd kan elke betrokkene geraadpleegd worden, maar een ethisch leider kan wel continu gesprekken voeren over waarden van alle betrokkenen zonder dat er aanleiding is omdat er een complex

---

<sup>5</sup> Geïnspireerd op: Pitkin, H. F. 1967. *The Concept of Representation*, Berkeley: University of California.

<sup>6</sup> Pitkin, Hanna Fenichel, 1967. *The Concept of Representation*, Berkeley: University of California.

besluit genomen moet worden. In die zin maakt de manager zich morele uitgangspunten van alle betrokkenen als het ware eigen. De vooronderstellingen én de handelingen van de discousethiek moeten als basis gelden voor het gedrag van een manager en een continu proces zijn in de organisatie.

Ten tweede wordt er van de manager bescheidenheid gevraagd. Dit wil zeggen dat manager zich de tijdelijkheid zoals hierboven besproken realiseert en daarnaar handelt. Dit betekent dat de manager weet haar omgeving nodig te hebben om tot morele besluiten te komen. Morele oordelen stijgen namelijk uit boven persoonlijke willekeur<sup>7</sup>. Deze bescheidenheid zal waarachtig moeten zijn en tot uiting moeten komen in het gedrag. Alleen dan – zoals Habermas beschrijft – zal er daadwerkelijk communicatief handelen tot stand kunnen komen. Deze bescheidenheid zal dus in woorden moeten zijn, maar vooral in daden. De morele manager realiseert zich dus dat ze het collectief nodig heeft om tot morele besluitvorming te komen. Tot slot verwijst de bescheidenheid naar het procedurele karakter van de discousethiek. Een manager beslist niet zelf op een ethische manier wat moreel juist is, maar doet dit in gezamenlijkheid met haar omgeving.

Ten derde kan een meer praktisch handvat worden aangereikt aan de manager om de complexiteit van de discousethiek toepasbaar te maken. Ik stel voor dat managers denkexperimenten met de betrokkenen uitvoeren op basis van het werk van John Rawls.<sup>8</sup> De betrokken partijen denken zich in dat ze geen belangen hebben bij het te nemen besluit, maar dat ze ook niet over kennis beschikken over hun eigen plaats in de samenleving, posities, maatschappelijke klasse, intelligentie, salaris, etc. Ook kent niemand de *conceptie van het goede*, de politieke omstandigheden van de organisatie en ook niet wat er in het verleden is gebeurd. Ook kennen ze elkaar niet. Hierdoor ontstaat een daadwerkelijke neutraliteit om tot een zo goed mogelijk moreel besluit te komen. Dit noemt Rawls *de sluier van onwetendheid*.<sup>9</sup>

Ten vierde is het van belang dat bureaucratistische processen de mogelijkheid tot discousethiek niet in de weg staan. Bureaucratie belemmert de rationele capaciteiten van de betrokkenen<sup>10</sup> en staat een bepaalde neutraliteit in de weg. Er moet volledige vrijheid zijn om te kunnen denken, zonder dat men externe druk ervaart van een vastomlijnd systeemdenken. Regels, procedures en tijdsdruk staan de dialoog in de weg als ook denkexperimenten zoals hierboven beschreven. De continu dialoog over het morele goede in beleidskeuzes mag niet verhinderd worden, of moet in ieder geval tot een minimum worden beperkt. Dit betekent in de praktijk dat men lef moet hebben om soms bureaucratistische processen los te laten en zich te realiseren dat processen ook losgelaten kunnen worden, gezien het een procedureel construct is wat ten alle tijden aangepast kan worden.

Tot slot betekent ethisch leiderschap dat de manager zelf waarachtig is en open staat voor het discours. Ze neemt eerlijke beslissingen, behandelt haar omgeving met respect en houdt bovenal rekening met anderen als ze een beslissing neemt.<sup>11</sup> Het betrekken van hun omgeving is niet alleen een recht voor de omgeving, maar een plicht voor de manager. Ethische leiders hebben een voorbeeldfunctie in het uitoefenen van het discours en geven hun omgeving de ruimte om hierin te oefenen en het zich eigen te maken. Hun voorbeeldgedrag bevordert ethisch gedrag binnen een organisatie.<sup>12</sup>

---

<sup>7</sup> Becker, M. 2007. *Bestuurlijke ethiek*. Van Gorcum: Assen

<sup>8</sup> Rawls, J. 1971. *A theory of justice*. Massachusetts: Harvard University Press

<sup>9</sup> Rawls, J. 1971. *A theory of justice*. Pagina 168 e.v. Massachusetts: Harvard University Press

<sup>10</sup> Schutter, de. D. & Peeters, R. 2015. *Hannah Arendt*. Klement-Pelckmans: Zoetermeer

<sup>11</sup> De Hoogh, A. en Den Hartog, D. 2008. *Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study*, *The Leadership Quarterly*, vol. 19, pp. 297-311.

Treviño, L., Brown, M. en Hartman, L. 2003. *A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite*, *Human Relations*, vol. 56, pp. 5-37

Kalshoven, K. 2010. *Ethical leadership at work*

<sup>12</sup> Kalshoven, K. Den Hartog, D. en De Hoogh, A. 2010. *Een gedragsbenadering van ethisch leiderschap*. Tijdschrift voor organisatie en management: Jaargang 84, editie mei.

## **Conclusie**

Het discousethiek kan een leidraad zijn voor een manager om tot morele besluiten te komen. Dit zal ze moeten doen in een machtsvrij discours, waarbij alle betrokkenen gelijkwaardig kunnen deelnemen aan het dialoog door middel van taalhandelingen.

Het beschreven probleem van representatie is niet opgelost, want het vraagt een uitgebreider onderzoek naar alle invloeden en nuances van dit probleem. In dit essay heb ik echter een poging gedaan meerdere mogelijkheden aan te dragen voor een manager om door middel van ethisch leiderschap tot morele besluitvorming te komen. Dit vraagt van alle betrokkenen inspanning. Een ethisch leider is dus iemand die het post-conventionele handelen zich eigen maakt en daarnaar handelt, is bescheiden en kan denkexperimenten uitvoeren met haar omgeving waarbij ze zichzelf als een van de deelnemers ziet.

## Literatuurlijst

- Apel, K.O. e.a. 1996. *Het discursieve tegengif. De sociale en ethische aspecten van de ecologische crisis*. Kok Agora: Kampen
- Becker, M. 2007. *Bestuurlijke ethiek*. Van Gorcum: Assen
- Habermas, J. 1981. *The theory of communicative action*. Beacon Press: Boston
- De Hoogh, A. en Den Hartog, D. 2008. *Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study*, The Leadership Quarterly, vol. 19, pp. 297-311.
- Kalshoven, K. 2010. *Ethical leadership at work*
- Kalshoven, K. Den Hartog, D. en De Hoogh, A. 2010. *Een gedragsbenadering van ethisch leiderschap*. Tijdschrift voor organisatie en management: Jaargang 84, editie mei.
- Pitkin, H. F. 1967. *The Concept of Representation*, Berkeley: University of California.
- Rawls, J. 1971. *A theory of justice*. Massachusetts: Harvard University Press
- Schutter, de. D. & Peeters, R. 2015. *Hannah Arendt*. Klement-Pelckmans: Zoetermeer
- Treviño, L., Brown, M. en Hartman, L. 2003. *A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite*, Human Relations, vol. 56, pp. 5-37
- Van de Ven, B.W. 1998. *Rationaliteit en ethiek in de onderneming. Grondslagen van bedrijfsethiek*. Tilburg: Tilburg University Press