

INSTITUTIONELE MORAAAL¹

Russell Hardin
New York University

KEY WORDS: institutional morality, moral design, individual responsibility

Inleiding

Een centraal probleem bij het ontwerpen van instituties is het toewijzen van verantwoordelijkheden.² Bijna alle moraaltheorieën handelen over de moraliteit van individuen, niet van supra-individuele entiteiten zoals organisaties of maatschappijen.³ In dergelijke theorieën moet aldus een benadering van institutionele verantwoordelijkheid worden ontworpen die herleidbaar is tot het niveau van individuen. Dat werpt vragen op van compositie: wie is in welke mate verantwoordelijk voor welk deel van wat? Het zijn dergelijke compositieproblemen waar hier wordt op ingegaan.

In het algemeen kunnen we van een institutie in haar geheel zeggen dat haar moraliteit redelijk goed wordt gedefinieerd door haar doelstellingen en haar waarschijnlijke effecten. In die zin is de moraliteit van een institutie inherent consequentialistisch. Ze hoeft echter niet utilitaristisch te zijn, gezien haar doelstelling het steunen kan zijn van gelijkheid, rechtvaardigheid of autonomie en niet noodzakelijk van welvaart.⁴ Eens de moraliteit van een institutie bepaald is, kunnen we de moraliteit van individuele personeelsleden in de institutie afleiden als een derivaat van de doelstelling van de institutie. Of we zouden kunnen stellen dat de regels en procedures die de handelingen van individuele personeelsleden leiden bepaald worden door de functionele relatie van hun handelingen tot de algemene doelstellingen van de institutie.⁵ Een institutionele moraal lijkt structureel op sommige varianten van een deugdethiek: zijn inhoud wordt functioneel bepaald door het doel dat het moet dienen. En het is analoog aan het

¹ Een eerdere versie van deze bijdrage werd naar voor gebracht op de conferentie 'Institutional Design', Research School of the Social Sciences, Australian National University, Canberra, 16-17 juli 1992. Ik dank de organisatoren van de conferentie om mij te hebben gestimuleerd bij het uitschrijven van deze bijdrage; John Braithwaite voor een uitgebreid geschreven commentaar, Michael Stocker voor een uitgebreid mondeling commentaar evenals de deelnemers aan het Russell Sage Foundation seminarie, gehouden te New York op 21 oktober 1992, een colloquium aan het Department of Politics, New York University in februari 1993, de Legal Theory Workshop aan de Columbia University Law School en een gemeenschappelijke workshop in Economics and Political Theory aan de Universiteit van Western Ontario. En ik dank de Russell Sage en de Mellon Foundations voor hun steun in het algemeen.

² Vertaling door Siegfried van Duffel en Koen Raes

³ Hetzelfde is waar voor het recht, althans in de Verenigde Staten. Zie M. Dan-Cohen, *Rights, persons and organizations. A Legal theory for bureaucratic society*, Berkeley, University of California Press, 1986

⁴ De politieke instituties in John Rawls' theorie zijn duidelijk bedoeld om gevolgen te hebben, nl. 'to maximize human achievement in art, science and culture' (J. Rawls, *A theory of justice*, Oxford, Oxford University Press, 1971, 325; Zie ook T. Scanlon, 'Liberty, contract and contribution', in G. Dworkin, G. Bermant & P.G. Brown (eds.), *Markets and morals*, Washington, Hemisphere en New York, Wiley, 1977)

⁵ J. Rawls, 'Two concepts of rules', *Philosophical Review*, 1955, 64, 3-32; R. Hardin, *Morality within the limits of reason*, University of Chicago Press, Chicago, 1988, 100-105

probleem van de juridische justificatie. We kunnen eerst een justificatie *van* het recht betrachten en dan een justificatie *in* het recht. Dat laatste is voor veel van zijn inhoud afhankelijk van dat eerste. Het is ook afhankelijk van sociaal-wetenschappelijke gegevens over de manier waarop stimuli en instituties werkzaam kunnen worden gemaakt. De consequentialistische justificatie van instituties lijkt moeilijk in overeenstemming te brengen met tal van moraaltheorieën die, zoals hun verdedigers beweren, niet-consequentialistisch zijn. Maar deze theorieën evalueren instituties vaak op grond van de mate waarin ze autonomie, rechtvaardigheid, fairness enz. realiseren. We moeten, bijvoorbeeld, erkennen dat John Rawls' rechtvaardigheidstheorie consequentialistisch is wanneer ze zich richt op instituties om rechtvaardigheid te realiseren, zelfs indien men, in zijn latere Kantiaanse variant, veronderstelt dat ze is gefundeerd op niet-consequentialistische bekommernissen. Men zou het fijn kunnen vinden om instituties te hebben voor de verwerking van diverse gevolgen, waaronder welvaartsverhoging, terwijl men niettemin benadrukt dat niet-consequentialistische overwegingen ook een rol spelen in een bepaalde moraaltheorie. In al die gevallen, zowel als in volledig consequentialistische theorieën als het utilitarisme, zijn de problemen die hier worden opgeworpen centraal voor een morele inschatting van een institutioneel ontwerp. Het kan inderdaad moeilijk zijn om een overtuigende anticonsequentialistische justificatie van een institutie te geven.

Compositieproblemen in een institutionele moraal nemen tenminste drie vormen aan, waarvan er één speciaal is voor instituties. Er is het probleem van de collectieve actie, vooral waar er een groot aantal actoren is, waarover er een omvattende literatuur bestaat.⁶ Er zijn stochastische problemen betreffende de waarschijnlijke gevolgen die gemeenschappelijk zijn aan de beleidsopties die vaak door instituties worden behandeld.⁷ En er is het probleem hoe men institutionele en individuele actie met elkaar kan verbinden. Dat laatste is het onderwerp van onderhavige discussie. Het is vooral belangrijk in de toegepaste moraaltheorie en in openbare beleidsdiscussies. Vaak impliceert het ook de andere twee compositieproblemen.

Moraal bij ontwerp

Wanneer een institutie er niet in slaagt haar doelstelling te bereiken, dan kunnen we die mislukking toeschrijven aan twee oorzaken: (1) een slecht ontwerp van institutie voor die doelstelling of (2) de mislukking van bepaalde mensen in de institutie. Ik ben hier geïnteresseerd in institutionele ontwerpen en dus in de eerste verzameling problemen. De tweede verzameling problemen is voor het ontwerpen alleen van belang in de mate waarin er moet rekening mee worden gehouden bij het institutionele ontwerp – bijvoorbeeld door het creëren van stimuli om individueel falen te controleren of door het ontwerpen van selectie- en trainingsprocedures om de kans op dergelijk falen te verminderen. (Het enige probleem van individueel falen dat we hier zullen behandelen is het potentiële conflict tussen de dictaten van een individuele en van een institutionele

⁶ M. Olson Jr., *The logic of collective action*, Harvard University Press, Cambridge Mass., 1965; R. Hardin, *Collective action*, John Hopkins University Press for Resources for the Future, Baltimore, Md, 1982

⁷ R. Hardin, 'Ethics and stochastic processes', *Social Philosophy and Policy*, 1989, 7 (Autumn), 69-80

moraal, meer in het bijzonder wanneer die duidelijk zijn geïnspireerd door dezelfde morele visie). Maar dit betekent alleen dat het probleem terug een kwestie van ontwerp is. Institutionele moraal is in die zin een ontwerp-problematiek. Moraal moet er worden ingebouwd.

We kunnen, in het extreme geval van een verkeerd ontwerp, veronderstellen dat een bepaalde doelstelling door geen enkele institutie kan worden gediend. Indien we het dictum dat 'ought implies can' ernstig nemen, moeten we die doelstelling dan maar opgeven. Zo argumenteerde Fuller bijvoorbeeld tegen de poging om 'adjudicative regulatory agencies' te creëren om allocatiebeslissingen te behandelen zoals het vastleggen van reiskosten of het verdelen van vluchten voor vliegtuigen. Dergelijke agent-schappen, zo meende Fuller, kunnen niet zo worden ontworpen dat zij die taak goed zouden doen en dat is een voldoende reden om overheidsinmenging te verantwoorden.⁸ Op vergelijkbare manier erkende John Rawls de mogelijkheid dat we het bereiken van gelijkheid van inkomen en vermogen moeten opgeven indien dat in eenieders voordeel is. De reden om te twifelen aan de mogelijkheid om inkomensgelijkheid te realiseren is dat mensen verschillend gemotiveerd zijn, deels op grond van de beloning die ze krijgen bij het produceren van goederen en diensten. Derhalve kunnen ongelijke beloningen noodzakelijk zijn voor de algemene productiviteit.

In het extreme geval van een apperte onverantwoordelijkheid binnen een institutie bestaat de mogelijkheid dat we niet in staat zijn om specifieke verantwoordelijkheden aan eenieder toe te schrijven. Dan rijzen de standaardproblemen van collectieve verantwoordelijkheid. Indien het falen van de institutie niet adequaat kan worden geregeld door het toewijzen van verantwoordelijkheden, kan de institutie sorteren onder het régime van verkeerd ontwerp eerder dan van interne onverantwoordelijkheid. Indien de moraliteit van een institutie gedefinieerd wordt door haar doelstelling en waarschijnlijke effecten, dan kan haar moraliteit streng worden beoordeeld vanuit een welbepaald moreel perspectief indien dat doel immoreel geacht wordt vanuit dat perspectief. Zo hebben, bijvoorbeeld, vanuit eender welk westers moreel perspectief, de instituties van de Nazi genocide een moreel verwerpelijk doel. Maar de functionele relatie tussen de handelingen van diverse personeelsleden binnen die instituties en de doelen van die instituties kunnen zeer dicht bij elkaar aansluiten. Het kan enkel afhangen van een kwestie van conventionele definitie of we zeggen dat de handelingen die functioneel passen in de institutie ook moreel zijn in die institutie of dat we, vanuit het perspectief van de ruimere moraliteit van de doelstellingen van de institutie oordelen dat ze doodeenvoudig immoreel waren. De keuze is hier echter niet triviaal. We kunnen niet zonder verwarring te stichten zeggen dat de bekwaamheid van een schitterende secretaresse doodeenvoudig immoreel is. En nochtans kunnen de handelingen van die secretaresse noodzakelijk zijn geweest voor het welslagen van een organisatie met een afschuwelijk doel.

Veel van de discussies over de inherente moraliteit van het recht lijken debatten te zijn geweest die zich op de kruissing bevonden van die twee behoorlijk verschillende linguïstische conventies. Fuller, die ervan uitging dat het recht een bepaalde functie of een bepaald doel moest hebben, argumenteerde daarom dat het recht een interne moraal had. Veel van zijn argumentatie was warrig, maar ze heeft toch behoorlijk wat zin,

⁸ L.L. Fuller, *The morality of law*, Yale University Press, New Haven, Conn., 1969, revised edition, 170-177

indien ze gezien wordt als een argument voor een functionele samenhang binnen het recht, eerder dan als een argument voor een specifieke morele inhoud van het recht. Hij verwarde deze beide categorieën waar hij verder bepaalde stukken menselijke psychologie veronderstelde in zijn argumentatie dat bepaalde doeleinden niet eenvoudig door het recht kunnen worden bereikt en daarom in het algemeen niet in overeenstemming waren met de moraliteit van het recht, en waar hij een welbepaalde inhoud veronderstelde voor de externe moraliteit van het recht, waarvan hij meende dat het de menselijke interactie moest vergemakkelijken.

Instituties hebben de typische structuur van het recht, zoals Fuller het zag. Maar dat betekent, terug, enkel dat de juistheid van een bepaalde handeling in een institutie door een van de personeelsleden, contingent bepaald wordt door de functionele 'fit' van die handeling met de doelstellingen van de institutie. Dat staat geen verdediging toe van een Eichmann tegen het toeschrijven van persoonlijke verantwoordelijkheid voor iemands handelingen in een institutie omdat iemands persoonlijke verantwoordelijkheid kan bestaan in het tegenwerken van de doelstellingen van de institutie en in de middelen die hij gebruikt om dat doel te bereiken. De discussie zal hier vooral ingaan op het interne probleem en gaat er eenvoudig van uit dat de doelstellingen van de instituties waarover we het hebben extern verdedigbaar zijn.

Merk op dat de interne moraliteit van een institutie, zoals Hume ook de verplichtingen van de rechtvaardigheid noemde, artificieel zijn. Dat wil zeggen; het hangt minstens ten dele voor zijn inhoud af van wat mensen eerst gecreëerd hebben. In die zin is de moraliteit van een beroep artificieel net zoals wat Fuller grofweg de interne moraliteit van het recht noemde artificieel is. Wat een juiste handeling is voor een professioneel of een officier van justitie, is afhankelijk van de manier waarop de diensten van de professioneel of de instituties van het recht georganiseerd zijn. Derhalve hebben argumenten betreffende instituties meer in het algemeen hun meer gespecialiseerde tegenhangers in professionele ethiek en de interne moraliteit van het recht.⁹

Collectieve verantwoordelijkheid

Niemand zou in een wereld willen leven waarin wie dan ook een betekenisvol effect zou kunnen hebben op fundamentele beleidsproblemen. Mocht, bijvoorbeeld, tijdens de periode van de koude oorlog tussen de twee supermachten, eender welke Amerikaanse of Sovjetrussische burger een doorslaggevende impact gehad hebben op de beslissing om nucleaire wapens in te zetten, dan zou ieder van ons een veel pijnlijker risico lopen dan wat we verondersteld worden te vrezen van deze wapens. Er zit zelfs een logisch probleem in de veronderstelling dat ieder van ons een fundamentele impact zou kunnen hebben. Wat kan het betekenen te veronderstellen dat (U) en ik ieder individueel een grote impact hebben op de beslissing of die wapens deze week zullen worden gebruikt indien het logisch niet is uitgesloten dat mijn impact erin zou bestaan om hun gebruik te veroorzaken en (U)w impact om dat te voorkomen? Nochtans, ondanks de duidelijke betekenis waarin het absurd is te veronderstellen dat velen onder ons een substantiële impact kunnen hebben op dergelijke beleidsbeslissingen, zullen

⁹ R. Hardin, 'The artificial duties of contemporary professionals', *Social Service Review*, 1991, 64, 528-541

velen onder ons geneigd zijn te denken dat we op een of andere manier ten dele verantwoordelijk zijn voor die wapens. Indien 'ought', 'can' impliceert, zoals we algemeen geloven, dan is ons gevoel van verantwoordelijkheid in dergelijke gevallen gewoon fout.

In het gewone gebruik van de term en in veel van onze morele belangstelling ervoor is verantwoordelijkheid een causaal begrip. Maar dit is niet de enige betekenis van het woord 'verantwoordelijkheid'. Het is kenmerkend voor woordenboeken dat ze van de causale notie de eerste betekenis van 'verantwoordelijkheid' maken. Iemand of iets is verantwoordelijk indien ze als de primaire oorzaak, motief of actor, de oorzaak of verklaring van een ongeval kunnen worden opgevat. Woordenboeken gaan dan verder met een tweede betekenis, die in het algemeen enkel toepasselijk is op personen of groepen personen. Iemand is verantwoordelijk indien hij in staat is in te staan voor zijn gedrag en zijn verplichtingen, in staat is om voor zichzelf te kiezen tussen goed en kwaad. Door die ambivalente betekenis aan te nemen speelt de notie verantwoordelijkheid een rol in zowel deontologische als consequentialistische moraaltheorieën.

In een utilitaristische theorie is 'verantwoordelijkheid' noodzakelijkerwijs een causaal begrip. Zeggen dat ik, vanuit utilitaristisch perspectief, verantwoordelijk ben voor resultaat x is zeggen dat ik x heb veroorzaakt of bijgedragen heb tot de realisatie van x. Daaruit volgt dat een juiste toewijzing van verantwoordelijkheid een relevante inschatting vereist van de causale effecten. Maar causale inschattingen zijn buitengewoon moeilijk te maken in diverse contexten, wellicht nog het meest in sociale contexten. De moeilijkheden bij het formuleren van causale claims kunnen over het algemeen epistemologisch of informatieel zijn, maar de belangrijker moeilijkheden zijn conceptueel van aard in de volgende betekenis. Indien mijn handeling er een is in een geheel van vele bijdragen tot een resultaat, dan kan er geen overtuigende manier zijn om de volledige oorzaak van dat resultaat op te delen in zijn partiële oorzaken. De verzameling oorzaken kan in strijd zijn met John Stuart Mill's 'principle of the composition of causes'.¹⁰

Het wordt vaak verondersteld dat de mogelijkheid om te kunnen experimenteren de belangrijkste reden is voor het relatieve succes van bepaalde harde wetenschappen, in vergelijking met de sociale en de gedragswetenschappen. Een veel belangrijker overweging kunnen de verschillen zijn in de causale structuren van de fenomenen die in die wetenschappen worden bestudeerd. Voor vele fysische wetten, vooral in de klassieke fysica, is het 'principle of the composition of causes' geldig of toch bij benadering. Een klassiek electron bijvoorbeeld kan versneld worden door een combinatie van gravitatie en elektrische krachten, waarvan elk kan worden gedeeld uit de som van de twee krachten. Het is omdat de effecten van gravitatie en electromagnetische krachten duidelijk te scheiden zijn dat het Millikan oliedrup experiment om de lading van een electron te bepalen mogelijk was.¹¹

Voor veel, indien al niet het meeste, wat ons interesseert in de sociale wetenschappen en dus ook in de moraaltheorie is het 'principle of composition of causes' duidelijk niet geldig. Er bestaan theorieën, zoals Arthur Bentleys groepstheorie van de politiek die dergelijke eenvoudige relaties veronderstelden.¹² Maar wat eens een gemeengoed-zin

¹⁰ J.S. Mill, *A system of logic, ratiocinative and inductive*, 1974 (1884), book 3, chapter 6.

¹¹ Mill maakt dit punt met een verwijzing naar de verschillen tussen chemie en fysica. Zie J.S. Mill, *op.cit.*, section §1

¹² A. Bentley, *The process of government*, Principia Press, Evanston Ill., 1949

was, nl. 'de vectorsom van krachten' is terecht uit de mode geraakt in de sociale wetenschappen. We zijn nu te gewend geraakt aan het belang en de indringendheid van drempel- en andere complexe effecten in sociale causatie om nog licht te geloven dat het resultaat van een groot aantal acties door vele mensen slechts een loutere vectoroptelsom is van de resultaten van die acties afzonderlijk. Veronderstel dat mijn institutie slecht ontworpen is en schade berokkent (of er niet in slaagt het goede te doen dat het kan doen) of dat ze goed ontworpen is en goed doet. En veronderstel dat ik mijn rol in de institutie naar behoren vervul. Wat is mijn verantwoordelijkheid voor de schade of het goed dat mijn institutie nu berokkent of doet? Die vraag is slechts een variatie op de klassieke vraag hoe men causale gewichten kan toewijzen in gevallen van plurale causatie. Om de algemene vraag helder te houden, laten we diverse contexten onderzoeken waarin ze kan rijzen, contexten die zowel strategische als substantiële variëteit vertonen.

Enkele voorbeelden

Tijdens een verkiezing kunnen velen onder ons hun stem uitbrengen. Sommige onder ons stemmen voor de verliezende partij. Delen we verantwoordelijkheid voor het resultaat? De stemmen van velen van zij die voor de winnende partij hebben gekozen kunnen overbodig zijn geweest – de overwinning is niet van hen afhankelijk, gegeven de andere stemmen. Velen onder ons kunnen niet zijn gaan stemmen. Indien de overwinnaar wint met, laat ons zeggen, een miljoen stemmen, draagt iedere individuele niet-stemmer enige verantwoordelijkheid voor het in de steek laten van de verliezer? Dragen een miljoen en één niet-stemmers enige verantwoordelijkheid?

Tijdens het Watergate schandaal dat volgde op Richard Nixons verrassende herverkiezing als president in 1972 circuleerde er een ruim gewaardeerde sticker met als slogan 'Don't blame me, I'm from Massachusetts'. Terwijl iedere andere staat voor de herverkiezing van Nixon opteerde, stemden 54% van de kiezers in Massachusetts tegen Nixon.¹³ Was iemand uit Massachusetts die voor Nixon stemde minder verantwoordelijk dan iemand uit Illinois die met de globale meerderheid voor Nixon stemde? Minder verantwoordelijk dan iemand die in Illinois hopeloos voor George McGovern stemde? Men zou, met Bentley, kunnen stellen dat de inzet van Nixon en McGovern twee oppositionele krachten waren en dat de grootste kracht het haalde, als zou politiek loutere sociale fysica zijn in zijn klassieke variant. Maar de vraag naar de eerste samenstelling van ieder van die krachten is heel wat ingewikkelder.

Tussen de oversteek van de Niemer rivier naar Groot Rusland in juni 1812 en het in uiterste wanhoop verlaten van Moskou enkele maanden later, krimpde Napoleons leger in van 422.000 soldaten tot een magere 100.000 en toen ze de Niemer rivier terug bereikten bleven er nog slechts 10.000 manschappen over.¹⁴ Deze aantallen kondigen de nederlaag met trompetgeschal aan. We mogen veronderstellen dat veel verliezen te wijten zijn aan desertie, andere aan ziekten en aan blootstelling aan een ongewoon

¹³ Het district Columbia stemde met 78% voor McGovern. Geen staat behalve Massachusetts haalde 47%

¹⁴ De Franse ingenieur Charles Joseph Minard heeft van dit debacle een meesterlijk schilderij gemaakt. Zie E.R. Tufte, *The visual display of quantitative information*, Graphics Press, Cheshire, Conn., 1983, pp. 40-41, 176

vroege en harde winter. Sommige waren zelfs ook te wijten aan oorlogshandelingen op het slagveld. Veronderstel nu dat in Smolensk, terwijl meer dan de helft van het leger reeds verloren was, de winter in aantocht was en de hoofdbrok van het Russische leger nog moest worden aangevallen, een bepaalde soldaat (terecht, mogen we veronderstellen) van oordeel is dat de nederlaag zeker was door de omstandigheden en de aanhoudende verliezen. Het verderzetten door die soldaat van de mars kan derhalve niet de overwinning met zich brengen, maar wel bijdragen tot het vergroten van het aantal slachtoffers. Valt dan niet te argumenteren dat zijn desertie beter is voor Frankrijk dan verder deelnemen aan de mars? En indien hij deserteert, draagt hij dan een deel van de causale verantwoordelijkheid voor de eventuele Franse nederlaag?

Een onderneming kan vele honderden of duizenden arbeiders gebruiken om zijn producten te ontwerpen, te produceren en af te zetten. De meesten onder hen kunnen individueel worden vervangen zonder schade aan te richten aan de output van het bedrijf. Velen kunnen inderdaad het werk verwaarlozen zonder dat dit de output van het bedrijf aantast. Niettemin, indien een groot deel onder hen geen bijdrage zou leveren, dan zou het bedrijf minder productief worden en misschien in de falingsgang gaan. Wat is de causale verantwoordelijkheid van iedere werknemer afzonderlijk voor het welslagen – of het falen – van de onderneming?

De problemen van de kiezers en van Napoleons soldaten tijdens hun mars naar Moskou zijn varianten op de meer algemene verzameling problemen betreffende collectieve actie. In de rationele keuzetheorie handelt de logica van de collectieve actie over het conflict tussen de belangen van de groep om x te realiseren en de belangen of stimuli van de individuele leden van de groep. Ze interesseert zich voor de stimuli en hun onaangepastheid, eerder dan voor de vraag naar de verantwoordelijkheid zoals in bovenstaand voorbeeld. Maar het zijn allemaal uitdrukkingen van de veel algemenere verzameling problemen die zich stellen bij strategische interacties in het realiseren van resultaten. In dergelijke interactie heeft het weinig of geen zin te stellen dat jij of ik een bepaalde uitkomst kiezen. We hebben interesse in de potentiële uitkomsten. Maar wat we kiezen is slechts een strategie om dat te bereiken. De gangbare morele taal waarin verantwoordelijkheid gekoppeld wordt aan keuze en handeling is deels niet ter zake voor keuzes van strategieën. Het is op zijn minst ingewikkeld door de plurale en complexe veroorzaking van uitkomsten.

Collectieve actie en organisatorische problemen doen dezelfde vragen rijzen voor het inschatten van de individuele morele verantwoordelijkheid. In beide contexten kan mijn particuliere handeling of keuze niet de oorzaak zijn van een gemeenschappelijke uitkomst en ben ik derhalve ook niet verantwoordelijk voor deze uitkomst in de eenvoudige commonsense betekenis van dat woord. Men begaat inderdaad de 'fallacy of composition' indien men veronderstelt dat men de notie verantwoordelijkheid kan veralgemenen van eenvoudige keuzesituaties tot interactieve keuzesituaties. Voor dergelijke keuzesituaties hebben deontologische actietheorieën nood aan verdere verduidelijking. Het lijkt waarschijnlijk dat een relevante verduidelijking sterk zal moeten steunen op consequentiaalistische overwegingen. Strategische interactie omvat het probleem van institutionele ontwerpen. Derhalve is een morele beoordeling ervan inherent consequentiaalistisch.¹⁵

¹⁵ Zie hierover verder R. Hardin, *Morality within the limits of reason*, University of Chicago Press, Chicago, 1988, 68-70

Praktische oplossingen

Hoe lossen we toewijzingen van verantwoordelijkheid in de praktijk op? Dat is een descriptieve vraag over wat we doen, niet over wat we behoren te doen. Maar een beter begrip van bestaande praktijken kan onze normatieve argumenten inspireren, zelfs al is het alleen maar door een reeks mogelijkheden te suggereren. Het is deze descriptieve kwestie die H.L.A. Hart en Tony Honoré behandelen in *Causation in the law*.¹⁶ Het is ook tot een dergelijke descriptieve vraag dat de hedendaagse economische analyse van de waarde van inputs in de productie zich richt.

In het recht vormt het een standaardregel om de aandacht te richten op wat abnormaal was in de causale achtergrond van een resultaat. Het recht verwacht acties en hun gevolgen in, bijvoorbeeld, de definitie van moord als een doodslag die op een bepaalde manier en met bepaalde intenties werd teweeggebracht. Eenvoudige theorieën over directe oorzakelijkheid kunnen slechts zwak de handelingen in kaart brengen die, alles samengenomen, een bepaalde dood met zich brengen. Ik zal meer uitgebreid ingaan op de bepalende aard van rechtsregels die nochtans arbitrair kunnen zijn.

Ondernemingen kunnen causale relaties slechts inschatten bij het ontwerpstadium en dan het probleem van de individuele causale verantwoordelijkheid veronachtzamen, althans toch van de meeste individuen, voor wat betreft datgene wat de onderneming produceert of de winsten die ze maakt. Voor het individuele niveau richten ze zich op de marktallocaties van prijzen voor diverse causale inputs. Ze betalen hun werknemers niet a rato van wat zij causaal hebben bijgedragen, maar op grond van de marktlonen voor dergelijk werk. Die lonen kunnen dramatisch veranderen omwille van demografische oorzaken – het aanbod aan werknemers – die niets van doen hebben met de economische waardering van de producten die het bedrijf produceert.

In tal van contexten worden benaderende maatstaven gehanteerd. Bijvoorbeeld. A handelde niet op een bepaalde manier en wordt verantwoordelijk gesteld omdat hij niet geholpen heeft om een bepaalde schade te voorkomen. Door op dergelijke benaderende maatstaven, vooral dan waar het handelingsvormen betreft, in te focussen dreigt onze aandacht niet causaal, maar deontologisch te worden, zeker wanneer we de aandacht beginnen te richten op symbolische eerder dan effectieve handelingen. Maar er kunnen goede epistemologische redenen zijn om benaderende maatstaven te hanteren, zoals bijvoorbeeld de test naar het alcoholgehalte in het bloed van een chauffeur of piloot. In stochastisch oogpunt kunnen we weten dat er een sterke correlatie is tussen hoge alcoholgehalten en het gebeuren van ongevallen. Hoewel we niet met zekerheid weten dat uw hoog alcoholgehalte een ongeval voor gevolg zal hebben, kunnen we toch zeker zijn dat het opsporen van alle chauffeurs met een hoog alcoholgehalte het aantal ongevallen zal verminderen.

In een variant op benaderende maatstaven voor het meten van inputs kunnen we verantwoordelijkheid toeschrijven aan iemand – bijvoorbeeld in een organisatie – met het oog op het creëren van prikkels voor een bepaalde handeling. We zorgen ervoor dat veel van bepaalde vormen van handelen de resultaten met zich zullen brengen die we wensen en we wensen dergelijk handelen te motiveren. We kunnen geen delen verant-

¹⁶ H.L.A. Hart & T. Honoré, *Causation in the law*, Oxford University Press, Oxford, 1985 (2nd ed.), vooral de hoofdstukken 3 en 4.

woordelijkheid voor het eindresultaat toewijzen aan iedere handeling of persoon, maar we kunnen de kans om het doel te bereiken aldus bevorderen.

Het opmerkelijke feit is dat al die oplossingen van ons probleem irrelevant zijn voor het standaard individuele niveau van een moraaltheorie, tenzij op een toevallige wijze. Het feit dat ik de prikkels volg die mijn organisatie mij aanbiedt of dat ik jou berisp omdat je een benaderende outputmaatstaf hebt overtreden kan niet worden verantwoord op grond van louter het soort handelingen dat dit zijn, maar moet worden gejustificeerd door te verwijzen naar hun gevolgen. Om al onze individuele handelingen binnen instituties aan te pakken vanuit een standaard consequentialistische moraaltheorie zouden we goed gediend zijn met een werkelijke bekwaamheid om de samenstelling van oorzaken goed in te schatten die ons in staat zou stellen om delen van verantwoordelijkheid voor diverse uitkomsten toe te wijzen. Systemen van benaderende of pragmatische maatstaven of prikkels zijn naast de kwestie om dergelijke rechtstreekse morele verantwoordelijkheid toe te schrijven. En we hebben zeker geen kant en klaar moreel analoog voor de sluwe vervanging van causale bijdragen door de vraag en aanbod prijzen van de economie.

Het juridische model van verantwoordelijkheid

Het recht is fundamenteel verschillend van de moraal in de structuur van zijn regels. In het recht kunnen we gewoonlijk een van de vele regels selecteren om een bepaald probleem op te lossen. De regel hoeft geen a priori logische inferentie te zijn, hij kan arbitrair zijn. Vaak is zijn belangrijkste moeilijkheid beslissend te zijn. Dat is in het recht allemaal mogelijk omdat er gezaghebbende instanties zijn om de toepassing van de juridische regels af te dwingen, hoe arbitrair ze ook mogen zijn. Tenzij we morele beperkingen omzetten in juridische vereisten, de bepaling van de moraal overlaten aan een religieuze autoriteit of een sterke gemeenschapszin hebben rondom een onbetwiste moraal, bestaat er geen gezaghebbende instantie om een arbitraire morele regel af te dwingen. Merk op dat juridische, religieuze of communitaristische theorieën juist gekenmerkt worden als beveltheorieën van een behoren, althans ten dele. De staat, god of de gemeenschap bevelen de regels en daarom is het terecht om de regels te volgen. Indien onze moraal niet onder de dwang van één of andere autoriteit valt, dan zullen we van onze morele regels verlangen dat ze overtuigend gefundeerd en niet arbitrair zijn. Nemen we een arbitraire regel om verantwoordelijkheid toe te wijzen voor schade die we in het recht zouden kunnen opnemen. Indien een onderneming schade berokkent kunnen we de onderneming verantwoordelijk achten voor het compenseren van de slachtoffers en vervolgens het aan de onderneming overlaten hoe die last zal worden verdeeld over de individuele leden van de onderneming. Een dergelijke regel zou prima zijn om het recht te bepalen. Maar in moreel opzicht wordt dergelijke regeling met twee problemen geconfronteerd. Vooreerst het probleem van de 'moral hazard' – de raad van bestuur en de leidende manager, die de verdeling moeten uitwerken, hebben groot belang bij de uitkomst. Vervolgens wordt de regel geconfronteerd met het probleem dat vermogen zal worden ontnomen aan mensen die men redelijkerwijs niet als moreel verantwoordelijk kan beschouwen voor de aangerichte schade. Een bedrijf kan bijvoorbeeld daden stellen waarvan de schadelijke gevolgen juridisch slechts decennia later uitkomen, wanneer bijna alle individuen die er causaal voor kunnen verantwoordelijk

worden gesteld reeds allemaal weg zijn. Johns-Manville werd uiteindelijk aansprakelijk gesteld voor de schade die werd aangericht aan diegenen die met zijn asbest werkten, zoals in de winterkwartieren van de U.S. marine tijdens wereldoorlog II. Haar aansprakelijkheid leidde tot het failliet van het bedrijf en de stockholders verloren hun investering. Veronderstel dat een pensioenfonds van een kleine onderneming of van een kerk aanzienlijke investeringen hadden gedaan in de onderneming net voordat het nieuws uitbrak van haar aansprakelijkheid, waardoor de aandelen van de gepensioneerden hun waarde verloren. Dat het systeem op deze manier functioneert kan goed zijn voor de algehele productieve efficiëntie, of deze manier kan beter zijn dan eender welk alternatief dat we kunnen verzinnen omdat de alternatieven kennis vergen die niet ter beschikking is of te duur uitvalt. Het resultaat is dan terecht, maar omwille van ruime systemische redenen en niet om redenen van de causale verantwoordelijkheid van de gepensioneerden voor de asbestosis en de mesothelioma die veroorzaakt werd door Johns-Manvilles producten.

Of nemen we een relatief abstracte regel. De verantwoordelijkheid van een onderneming voor de schade die ze berokkent zou men kunnen verdelen over persoonlijke verantwoordelijkheden waarvan de som gelijk is aan die van de verantwoordelijkheid van de onderneming. Jammer genoeg kan men causale relaties niet op die manier optellen. Indien we causaal zouden aftellen dan zou de collectieve verantwoordelijkheid groter kunnen zijn dan, of kleiner of gelijk kunnen zijn aan de individuele verantwoordelijkheden. Op arbitraire wijze stipuleren dat ze gelijk zijn kan een goede rechtsregel zijn, al is het maar omdat het het afschuwelijke analytische probleem vermijdt om het volledige causale verhaal te vertellen en causale verantwoordelijkheid in deeltjes aan individuen toe te wijzen. En dat kan een goede morele reden zijn om deze rechtsregel te aanvaarden. Maar dat betekent, andermaal, dat we een systemische morele justificatie hebben om de verantwoordelijkheid van de onderneming en van de individuen in die onderneming aan elkaar gelijk te stellen, maar dat is geen reden van directe causale verantwoordelijkheid.

Institutionele doeleinden

Hoe moeten we het doel of de doeleinden van een institutie definiëren? We kunnen die doelstelling eng of ruim bepalen. Maar de kritische vraag is, zoals in het geval van de verantwoordelijkheid van een onderneming, er een van compositie. Wie definieert de doelstelling van institutie X? Haar huidige leiders? Haar oprichters? Haar volledige ledental, dat we op één of andere manier bepalen? Kunnen we de doelstelling van de onderneming achterhalen vanuit een extern observatiepunt, met of zonder de getuigenis van haar leden. En indien we over een dergelijke getuigenis beschikken, blokkeert zij andere aanspraken die we kunnen maken?

Het zijn inherent moeilijke conceptuele vragen waarvoor er geen eenvoudige antwoorden zijn. Ze zijn conceptueel moeilijk op de manier waarop de vraag naar de gedeeltelijke individuele verantwoordelijkheid voor een groep of een institutionele handeling of resultaat moeilijk is. Het kan zijn dat er geen manier is om de diverse bijdragen aan de doelstellingen van een institutie samen te vlechten tot een enkele coherente vlecht. Het is wellicht in het recht dat het probleem van de veelzijdige determinatie van doelen het meest uitgebreid behandeld werd. Daar het vreemd zou zijn om te gewagen van de

intenties van een verzameling mensen die de relevante wetgevers, rechters of burgers zijn, spreken we van de 'betekenis' van een wet. De betekenis van een wet is de manier waarop hij wordt geïnterpreteerd en begrepen en hoe hij stilzwijgend wordt ingevuld met allerlei veronderstellingen. Het is duidelijk dat de nadruk van die betekenis het resultaat is van een langdurig proces en niet louter zijn oorsprong vindt in de vele geesten waaruit de wetgever is samengesteld. Een dergelijke oorsprong kan het voorwerp vormen van een meer gerichte intentionele benadering.

Om doelstellingen van instituties in te schatten kunnen we niet veel beter doen dan te denken in termen van een organisationeel analoog van de juridische betekenis. We ontsnappen op die manier aan het compositie-probleem om het doel te bepalen als de uitkomst van een complex proces met vele causale bijdragen. Het resultaat is een naturalistische, descriptieve beschrijving van een doelstelling eerder dan een ontwikkelingsgerichte, intentionele beschrijving. Maar indien de beschrijving descriptief accuraat is, valt moeilijk te zien wat er gewonnen zou worden door een causale, intentionele beschrijving. Dat laatste kan van belang zijn indien ons probleem eruit bestond de juistheid van de handelingen van de leden van een gegeven organisatie te vergelijken met wat bedoeld was voor hen. Zo zijn bijvoorbeeld bepaalde grondwetspecialisten begaan met wat zij de oorspronkelijke bedoeling noemen. Men kan deze bekommernis rechtvaardigen door te zien dat grondwettelijke beperkingen tot wederzijds voordelige stabiele verwachtingen leiden.¹⁷ Een dergelijke justificatie zou heel wat minder dwingend zijn voor tal van instituties en organisaties.

Voor heel wat instituties en organisaties kunnen we geen problemen hebben om hun centrale doeleinden te bepalen. Onder de doelstellingen van universiteiten behoren onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Het doel van de politie is het behouden van de openbare orde, dat van ondernemingen het realiseren van winst en dat van bepaalde professionele organisaties de dienstverlening aan bepaalde cliënten. Indien we de lijst aan doelstellingen voor ieder van die organisaties uitbreiden, zal er minder overeenstemming zijn. We kunnen er bovendien van overtuigd zijn dat een bepaald ander doeleinde af te leiden is van de centrale doelstellingen en we kunnen menen dat nog andere doeleinden zich opdringen vanuit een ruimere context. Zo kunnen bedrijven ertoe worden gedwongen de ruimere sociale doelstelling om raciale en seksuele discriminaties op te heffen te aanvaarden, ook indien dit indruist tegen hun streven naar winst.

Organisaties bereiken vaak hun uitdrukkelijke doelstellingen. Maar toch volgt daar niet uit dat we een individuele, causale verantwoordelijkheid kunnen toewijzen voor de bijdragen tot het gemeenschappelijk product. Wat we, integendeel, in sommige gevallen wel kunnen doen is bepalen welke vorm een organisatie moet aannemen om zijn doel te bereiken, en vervolgens de werknemers verantwoordelijk achten om de specifieke plichten te vervullen die hun opdracht inhoudt. We zouden enkel een relatief ruwe causale inschatting hebben van de manier waarop de organisatie bepaalde doelstellingen zou kunnen bereiken. Maar we zouden niet in staat zijn om voor heel wat

¹⁷ Specialisten in het onderzoek naar de oorspronkelijke intenties ontwikkelen ook deontologische en zuiver intuïtionistische claims voor de juistheid om burgers van vandaag te laten leiden door de intenties van mensen uit vroegere eeuwen. Ik denk dat geen van die claims dwingend zijn. Iemand die een niet-consequentialistische claim doorslaggevend vindt kan in de problemen komen met de vraag, 'waarom de wet gehoorzamen?'. Indien dat ook een kwestie van intuïtie zou zijn, hoe beslissen we dan empirisch dat dit de wet is.

werknemers in de organisatie de causale relatie aan te tonen tussen hun particuliere handelingen en de bereikte doelstellingen van de organisatie. De causale relaties zullen vaak de vorm aannemen van John Mackie's INUS condities. Eén bijdrage tot het globale resultaat kan onvoldoende maar noodzakelijk zijn voor een deel van de organisatie die onnodig maar voldoende was om een bepaalde opdracht te vervullen die een doel van de organisatie vooruithelpt. Er kan redundantie in het systeem zitten. We kunnen niet in staat zijn om eender welke medewerker uit de organisatie te isoleren en het resulterend verlies te berekenen, hoewel we weten dat indien we voldoende medewerkers eruit halen de organisatie zal mislukken.¹⁸

In het recht bestaat er de bijkomende vereiste dat het recht billijk zou worden toegepast. Dat kan niet worden verzekerd door ad hoc beslissingen van rechters die de standaardprocedures zouden opzij schuiven. Kan een organisatie die niet in dezelfde mate gebonden is door overwegingen van billijkheid, gemakkelijker handelen op basis van ad hoc inschattingen van de effectiviteit van bepaalde medewerkers? Wellicht. We kunnen bijvoorbeeld denken dat de correcte algemene doelstelling van een bedrijf op de markt het verzekeren is van haar winst door het verzekeren van haar verkoop. Indien een medewerker in een bepaald bedrijf de andere medewerkers irriteert, dan kan een toezichter redelijkerwijs besluiten dat een hogere productiviteit zou worden bereikt door die irritante collega te ontslaan. Tenzij er een ruimere sociale doelstelling is die de personeelsverhoudingen in het bedrijf bepaalt en de beslissing van de toezichter blokkeert, kan het moreel zijn in de institutie om dergelijke beslissing toe te staan. Er kan een bedrijfsregel zijn die dergelijke beslissingsmacht niet toestaat aan toezichters – misschien gebaseerd op de overtuiging dat dit niet betrouwbaar kan worden gebruikt in het voordeel van de doelstellingen van het bedrijf. Dan zou het immoreel zijn binnen de institutie indien de toezichter een dergelijke beslissing zou nemen. Hij kan met succes een beroep doen op hogere instanties in de organisatie om toestemming te krijgen voor een dergelijke beslissing, en dan zou zij moreel zijn binnen de organisatie. Maar om dit te beslissen louter en alleen op basis van diens persoonlijke overtuiging dat dit overeenstemt met de winstdoeleinden van zijn bedrijf zou immoreel zijn in het bedrijf.

De grenzen van morele ontwerpen

Bekijken we een bij benadering analoog probleem van institutionele verantwoordelijkheid op het niveau van de individuele verantwoordelijkheid: stochastische problemen bij grote aantallen of frequente interacties die lage risico's inhouden van grote schade.¹⁹

¹⁸ Iris Murdoch biedt ons een omgekeerde vergelijking in *Black Prince*. Bradley Pearson bevindt zich in het geheim in zijn vakantieverblijf waar hij zijn geliefde had geschaakt. Hij ontvangt een telegram van Marloe met de vraag om hem op te bellen, zodat hij te weten komt dat zijn zuster zelfmoord heeft gepleegd. Dergelijke gebeurtenis lijkt voldoende om de schaking stop te zetten, hoewel hij met zijn geliefde nog geen betrekkingen had gehad en hun verhouding kwetsbaar was. Marloe zou echter niet geweten mogen hebben waar hij hem kon vinden en is dat toch aan de weet gekomen door een brief van een vastgoedmakelaar die hij in Pearsons bureau had aangetroffen. 'And if that terrible telephone call', redeneert Pearson wanneer hij besluit de nacht te blijven, 'had been so little determined, so casually caused, it made it seem that much less real, that much obliterate from history'. I. Murdoch, *Black Prince*, Penguin, Harmondsworth, 1975 (reprint), 326

¹⁹ Zie voor een meer uitgebreide discussie R. Hardin, 'Ethics and stochastic processes', *Social Philosophy and Policy*, 1989, 7, Autumn, 69-80

De moeilijkheden bij het behandelen van dergelijke problemen in het standaard ethische vertoog hebben filosofen ertoe gebracht om ze als problemen van 'moral luck' te zien.²⁰ Ik kan bijvoorbeeld een van de duizend dronken chauffeurs zijn die 's nachts op de weg rijden, maar ik heb de pech om de controle over mijn stuur te verliezen daar waar er toevallig net een voetganger voorbijkomt, die ik dood. Vele anderen waggelden over de rijbaan, raakten een vangrail of verloren even de controle maar herstelden zich en bereikten zonder schade hun bestemming. Indien die voetganger daar niet had gestaan, zou ik wellicht geen schade hebben aangericht. Het is derhalve ten dele louter een kwestie van toeval dat ik geblameerd word en de anderen niet.

Een institutie hoeft, zoals het recht, niet bekommerd te zijn om het moraaltheoretisch probleem van 'moral luck'. Het kan kwesties als rijden onder invloed stochastisch benaderen door de daad van het dronken rijden als een misdrijf op te vatten. En het kan ervoor kiezen om de schade die optreedt te behandelen op grond van een regel van efficiëntie, zoals het verplicht stellen van een auto-ongevallenverzekering om diegenen te beschermen die bij een ongeval betrokken worden, of op grond van een regel die prikkels geeft om het overkomen van gedrag dat schade veroorzaakt te verminderen. Zo ook heeft een organisatie die regels voorschrijft voor het omspringen met ontvlambare of andere gevaarlijke chemische stoffen, er geen nood aan om, wanneer ik die regels overtreed, de verdediging van die regels op zich te nemen door te stellen dat ik anders schade zou veroorzaken. Ze moet enkel claimen dat, gezien het navolgen van de regels stochastische voordelen heeft, het afdwingen ervan algemeen voordeel oplevert. Stochastische problemen zoals rijden onder invloed zijn in moreel opzicht ernstig, niet alleen omwille van de betrokken handelingen maar ook omwille van de plausibele en waarschijnlijke gevolgen van die handelingen. Niettemin moet iedere inschatting van de verantwoordelijkheid voor dergelijke problemen zich niet concentreren op de actuele gevolgen van een handeling maar op de *ex ante* verwachtingen van de gevolgen. Een dronken chauffeur, bijvoorbeeld, die zich voortbeweegt op een drukke snelweg in een stad is schuldig aan de *ex ante* waarschijnlijkheid schade te berokkenen aan anderen. Dezelfde dronken chauffeur kan, op een afgesloten en verlaten militaire weg in de woestijn of op een private weg heel wat minder schuldig zijn aan dergelijke overtreding omdat er zo weinig *ex ante* kans is dat die chauffeur iemand schade zou berokkenen. Wanneer we verantwoordelijkheid toeschrijven op basis van *ex ante* veronderstellingen kunnen we dat over het algemeen nochtans doen volgens een benadering van het soort gevolgen waarvan we denken dat ze er wellicht uit zullen resulteren. Jij kunt een betere en veiliger chauffeur zijn wanneer je je in een toestand van wettelijke dronkenschap bevindt dan ik wanneer ik wettelijk nuchter ben. Of jij kunt veel voorzichtiger zijn bij de aanpak van een vat chemische explosieven dan ik, zelfs indien jij daardoor de regels van de organisatie overtreedt en ik niet. Om diverse informationele en epistemologische redenen kunnen organisaties dergelijke overwegingen niet op een verfijnde manier in aanmerking nemen. We moeten tevreden zijn met relevante berekeningen en terugvallen op een juridische definitie van dronkenschap en schuld aan rijden onder invloed of op een duidelijke regel omtrent veilige procedures.

²⁰ T. Nagel, 'Moral luck', in id., *Mortal questions*, Cambridge University Press, Cambridge, 1979, 24-38; B. Williams, 'Moral luck', in id., *Moral Luck*, Cambridge University Press, Cambridge, 1981, 20-39

Misschien kan een institutionele autoriteit terecht vragen aan de medewerkers van de institutie: 'wat, indien iedereen zo zou handelen?'. Op persoonlijk vlak kan ik die regelutilitaristische vraag beantwoorden door te stellen dat mijn handeling de meer algemene resultaten niet aantastte, terwijl zij op zich voordelen opleverde. Ik kan wellicht aantonen dat perfecte gehoorzaamheid aan de regel tot een suboptimaal resultaat leidt en dat occasionele overtredingen een betere uitkomst met zich zouden brengen.²¹ Men kan veronderstellen dat indien ik een institutionele vraag moet beantwoorden waarom ik één van de regels overtrad, het loutere feit dat mijn overtreding werd opgemerkt in de institutie aantoonde dat dit, *prima facie*, invloed kan uitoefenen op het gedrag van anderen in de institutie, door het voorbeeld dat ik stel. Doordat de institutie zich achter een bepaalde gedragsregel schaart en daardoor een bepaald gedrag standaardiseert kan ze het waarschijnlijker maken dat het optimaal is zich perfect aan de regel te houden. Maar zelfs indien een dergelijk argument geldig zou zijn, zodat er kennelijk een verschil is tussen institutionele en individuele overwegingen, zou dat verschil enkel de grotere waarschijnlijkheid met zich brengen dat een individuele overtreding van institutionele procedures of regels duidelijk in strijd is met de doelstellingen van de institutie. In sommige gevallen kan de overtreding nochtans toch nog verantwoord zijn, zelfs op grond van de doelstellingen van de institutie.

Veronderstel dat mijn kantoor van mij zekere handelingen vergt opdat mijn institutie haar doel zou bereiken. Wat van mij vereist wordt is causaal bepaald. Er kan derhalve onenigheid zijn over de vraag in welke mate de vereiste overeenstemt met de doelstellingen van de institutie. Veronderstel dat ik de doelstelling van mijn institutie deel en oprecht wens om ze vooruit te helpen. Maar ik besluit dat wat ik verondersteld wordt te doen volgens de regels van de institutie die doelstelling eerder verhindert dan vooruit helpt. Deed ik er verkeerd aan indien ik daardoor de regels van de institutie overtrad om de institutie te helpen? Binnen de institutie kan ik verkeerd gehandeld hebben. Indien men echter mijn handelingen vanuit een extern standpunt waardeert, zoals men ook de doelstelling van de institutie extern waardeert, dan kunnen zij terecht lijken. Vanuit dit perspectief kan ik besluiten juist te hebben gehandeld. Nochtans kan mijn institutie terecht oordelen dat ik verkeerd heb gehandeld. Het verschil draait louter rond de differentiële inschatting van causale feiten. Er kunnen begrijpelijke verschillen zijn in de epistemologische vaardigheden van organisaties en individuen die hen tot verschillende besluiten leiden.

Helaas kunnen we voor een organisatie in het algemeen incoherentie verwachten in de interne vereisten die aan diverse medewerkers worden gesteld omdat er geen volledig uitgewerkte causale berekening is van de manier waarop de structuur en de procedures van de organisatie zijn doelstellingen bereikt. En we kunnen wellicht verwachten dat veel van de vereisten niets meer dan conventioneel zijn in de zin dat niemand een causale berekening kan geven van de mate waarin de vereisten van de institutie bijdragen tot de doelstellingen ervan. De claim dat de officiële vereisten van een institutie de interne moraal van de organisatie vormen kan derhalve op drijfzand berusten, tenminste voor wat betreft sommige vereisten hoewel niet voor andere.

Merk op dat de stelling dat een vereiste louter conventioneel en niet causaal kan worden gejustifieerd misleidend kan zijn. Zoals in bovenstaande argumentatie betreffende instituties in het algemeen en om gelijkaardige epistemologische redenen, kun-

²¹ R. Hardin, *Morality within the limits of reason*, Chicago University Press, Chicago, 1988, 65-68

nen we besluiten dat, in mijn leven als een burger onder de wet, het voor mij terecht kan zijn om de wet te overtreden en niettemin terecht voor gerechtsdienaren om mij hiervoor te bestraffen. Er bestaat in dit opzicht wellicht een opmerkelijk verschil tussen het recht en andere instituties. Tot de doelstellingen van het recht kunnen behoren om fairness en zekerheid te bereiken. Derhalve kunnen individuele verschillen onder gerechtsdienaren causaal schadelijk zijn voor zijn doeleinden. Het kan minder uitmaken welke van de diverse oplossingen wordt bereikt dan dat dezelfde oplossing in alle vergelijkbare gevallen wordt bereikt. Hoewel geen enkele oplossing duidelijk de beste is, is een consistente toepassing van een van de vele mogelijkheden beter dan een inconsistente toepassing van ieder van hen in een deel van de gevallen. Voor zover vergelijkbare bekommernissen in het ontwerp van andere instituties binnensluipen, moet het feit dat een bepaalde vereiste louter conventioneel is gedefinieerd er de morele kracht binnen de institutie niet van blokkeren. Maar er moeten talrijke situaties zijn in diverse organisaties waarbij zelfs die reden van het precedent en de fairness aanwezig is om conventioneel aangenomen gedragsregels een moreel gehalte te geven.

Individuele versus institutionele moraal

Een wijdverspreid antwoord tegenover instituties en hun morele problemen bestaat erin te veronderstellen dat moraal enkel voor individuen geldt en dat instituties een probleem vormen, eerder dan een oplossing. In bepaalde morele tradities lijkt dit een relatief natuurlijke gevolgtrekking, hoewel het onwaarschijnlijk is dat het om een harde logische gevolgtrekking gaat. In andere tradities is de beweging van theorieën over het individuele naar theorieën over het institutionele niveau eigen aan die theorieën. Het utilitarisme was van bij het begin tegelijk institutioneel en individueel. Kant legt in zijn rechtstheorie duidelijke verbanden met institutionele bekommernissen. En op grond van een waarschijnlijke interpretatie vereist Aristoteles' deugdtheorie een functionele afleiding van persoonlijke deugden uit de voorwaarden die aan institutionele rollen worden gesteld. Maar veel van wat we de vigerende moraalopvattingen kunnen noemen blijft virtueel blind voor instituties.

De romanschrijfster en filosofe Iris Murdoch beoordeelt mensen op grond van hun karakter waarvan hun daden ons de sleutels aanreiken. Ze schrijft: 'I daresay human wickedness is sometimes the product of a sort of conscious leeringly evil intent... But more usually it is the product of a semi-deliberate inattention, in a sort of swooning relationship to time.'²² Wat meer is, 'The wicked regard time as discontinuous, the wicked dull their sense of natural causality. The good feel being as a total dense mesh of tiny interconnections'.²³ Kennelijk veronderstelt Murdoch dat velen op de wereld haar opvattingen, tenminste instinctief, delen en ze zou gelijk kunnen hebben. Bradley Pearson, de protagonist in *Black Prince* besluit bijvoorbeeld tegen het einde van het boek dat hij veroordeeld is 'for being a certain awful kind of person'²⁴ eerder dan voor een bepaalde daad.

²² I. Murdoch, *Black prince*, Penguin, Harmondsworth, 1975, 189

²³ I. Murdoch, *op.cit.*, 125

²⁴ I. Murdoch, *op.cit.*, 387

Men zou kunnen veronderstellen dat Murdoch louter een definitie poneert wanneer ze slechtheid associeert met een discontinue tijdsopvatting (wat een zwak zelfbeeld impliceert) en met een bot gevoel voor natuurlijke causaliteit. Maar dat is een weinig interessante denkpiste. Het buitengewone aan Murdoch's visie is dat ze moraal tot een causaal correlatief maakt van de epistemologie en het gevoel van persoonlijke identificatie. Velen onder ons zwakken 'ons gevoel van natuurlijke causaliteit' af omdat we in deze visie op de causale structuur van de wereld, waarin iemands handelingen uitdrukkelijke en uitgesproken effecten hebben, niet geloven. De visie op persoonlijke identiteit als 'a total dense mesh of tiny expectations' is ook wat vreemd en archaisch, hoewel ze wijd verspreid kan zijn. Waar ze het over 'zijn' heeft bedoelt Murdoch wellicht niet alleen identiteit maar ook identificatie met of inzet voor iemands zelf.²⁵ Zowel Murdochs epistemologie als haar visies op persoonlijke identificatie kunnen de inzet vormen van een debat onafhankelijk van de moraaltheorie. Het is waarschijnlijk dat men zal besluiten dat iemand, epistemologisch zowel als op het vlak van de persoonlijke identificatie, moet zijn zoals Murdoch een slecht persoon beschrijft. Hoe vreemd toch, we zijn wellicht slecht om goede redenen.

We hebben grote organisaties nodig voor het bereiken van diverse doeleinden, waaronder morele doeleinden die door Murdoch wellicht zullen worden gedeeld. Maar dergelijke organisaties delen noodzakelijkerwijs de epistemologische en identificatie uitdaging van Murdochs slechte persoon. We zijn derhalve tot slechtheid veroordeeld indien we zekere morele doeleinden nastreven. Murdochs visie stemt overeen met Hannah Arendts opvatting van de amoraliteit van instituties en de banaliteit van het kwaad. Grote instituties verbreken de zin voor persoonlijke causale verbondenheid en produceren aldus semi-bedoelde onoplettenheid. Deze tendenzen maken, inderdaad, deel uit van hun grote waarde. Instituties kunnen dingen bereiken ondanks de zwakte van de persoonlijke causale doelmatigheid. En zij kunnen efficiëntie bereiken door de problemen op geroutineerde manier te behandelen, eerder dan op grond van een overwogen, geïndividualiseerde aandacht.

Zoals de lezers van Murdoch weten, zijn veel van haar centrale personages, verdorven, indien we ze beoordelen op grond van wat ze doen, en dat vaak louter en alleen omdat ze zwak zijn en om zichzelf geobsedeerd en, in hun zelfobsessie wat Murdoch een 'swooning relationship' noemt, ontwikkelen tegenover de tijd en vele andere dingen. Een van de grootste waarden van instituties is dat zij vele verdorven acties blokkeren. Ze kunnen er al of niet in slagen om het karakter te veredelen, maar ze kunnen vaak goed in hun opzet slagen met het voorhanden zijnde materiaal. Gegeven dat instituties noodzakelijk zijn voor ons leven, moeten we daarom de moraal van het ontwerpen ervan en zijn beperkingen beter begrijpen.

Omega School, De Stadsschool

Omvangrijke organisaties met veel ervaring in het aanpakken van problemen hanteren gewoonlijk twee vrij duidelijk te onderscheiden pakketten van regels.

²⁵ Identiteit over een levensloop is een perverse notie, hoe ruim ze ook verspreid mag zijn. Zie hierover verder R. Hardin, *Morality within the limits of reason*, op. cit., 191-198

1. Regels betreffende vermeende morele inbreuken die niet gerelateerd zijn aan de doelstellingen van de organisatie
2. Regels betreffende handelingen die de organisatie aantasten in haar capaciteit om haar doelstellingen te verwezenlijken

De tweede categorie is de focus van institutionele moraal. Voor veel organisaties is dit inderdaad de enige bezorgdheid omdat deze organisaties ervoor gekozen hebben om privaat gedrag dat geen duidelijk verband houdt met het succes van de organisatie niet te reguleren.

Omdat instellingen in het algemeen zowel met juridische als met morele problemen moeten omgaan, zullen deze twee categorieën doorgaans meer complex uitvallen. De eerste categorie zal gewoonlijk wettelijke inbreuken omvatten op zaken zonder functioneel verband met het doel van de instelling. De tweede categorie zal juridische regels omvatten waaraan de institutie gebonden is en die daarom onderdeel van haar doelstelling worden. Bijvoorbeeld juridische regels tegen discriminatie bij aanwervingen kunnen zodanig inwerken op centrale aspecten van de organisatie dat non-discriminatie een deel wordt van de actieve doelstellingen van de organisatie. Schending van deze regels wordt zowel een zaak van de organisatie als een juridische materie. Men zou ervoor kunnen kiezen om juridische beperkingen als strikt extern te behandelen en ze niet aan de doelstellingen of de missie van de institutie te verbinden. Kleinere instituties zijn dikwijls minder ervaren in en bezwaard door de aanpak van problemen van morele vergrijpen er binnen. Daarom zullen zij soms geneigd zijn om al deze problemen over één kam te scheren en ze aan de hand van huis-tuin-en-keuken morele intuïties op een *ad hoc* wijze te behandelen. Verschillen binnen en tussen verschillende intuïties zullen wellicht zeer groot zijn en dit niet enkel omwille van verschillen in de feitelijke inschatting van de feiten maar omwille van een idiosyncratische normatieve beoordeling.

Het belangrijkste van de verschillen tussen minder ervaren en meer ervaren organisaties is dat de meer ervaren de neiging hebben om de eerste categorie van regels te negeren. Zij beschouwen morele vergrijpen die niet direct samenhangen met de taken en verwezenlijkingen van de organisatie niet als aangelegenheden die door de institutie moeten worden beslecht. Het is bijvoorbeeld geen zaak van de organisatie wanneer ik bij het heropzetten van het spel lieg over de positie van de schaakstukken op het einde van onze middagpauze van gisteren, ook al gebeurt dit binnen de organisatie en onder leden van de organisatie. Natuurlijk zijn er morele vergrijpen die niettegenstaande ze geheel buiten de organisatie kunnen plaatsgrijpen toch een weerslag hebben op het functioneren van de organisatie. Veel mensen vinden het bijvoorbeeld niet verantwoord dat de zorg of het onderricht van kinderen zou worden toevertrouwd aan een pedofiel. De grens tussen de regels die onder (1) en (2) hierboven vallen zal dus niet altijd even duidelijk zijn. Niettemin moet het debat over waar de grens ligt een debat zijn over de consequenties van het ongeoorloofde gedrag voor de doelstellingen van de ondernemingen.

Dit wil niet zeggen dat handelingen die niet direct in verband staan met de doelstellingen van de institutie niet vatbaar kunnen zijn voor morele veroordeling – zij kunnen zelfs in aanmerking komen voor juridische vervolging. Het kan bijvoorbeeld redelijk zijn om wettelijke maximumsnelheden op te leggen, maar het zou onredelijk zijn indien een wettelijke overtreding van een lid door de organisatie zou worden aangegrepen als

grond om dat lid te straffen. Men zou dit kunnen besluiten uit de stelling van Michael Walzer dat er verschillende rechtssferen zijn en dat deze niet met elkaar mogen worden vermengd.²⁶ Maar deze conclusie volgt evenzeer uit pragmatische en utilitaristische bekommernissen om arbeidsverdeling en verantwoordelijkheid en uit standaard morele en juridische bekommernissen om bestraffing fair te houden en dubbele bestraffing te vermijden. Ze volgt voor de meeste organisaties ook uit het feit dat investeringen in het reguleren van zaken die niets te maken hebben met het functioneren van de organisatie, de werking ervan belemmeren.

Wat is er verkeerd met het vermengen van de twee categorieën van regels? In een filosofie departement waar er een nijpend tekort was aan academisch personeel om ethiek te doceren schertste één van mijn collega's ooit tegen studenten dat hij weliswaar in staat was om ethiek te geven maar dat zijn collega's hem daarvoor geen kans gaven. Waarom niet? Omdat hij wist wat goed en slecht is. Zijn diskwalificatie kan de meesten onder ons treffen. Het probleem met weten wat goed en slecht is, is dat anderen een ander oordeel hebben. Jij kan van oordeel zijn dat liegen een hoofdzonde is die verbanning uit onze samenleving als straf rechtvaardigt, ik kan van oordeel zijn dat dit in de meeste gevallen nonsens is. Indien organisaties dit jaar de normen van één expert en volgend jaar de normen van een andere expert zouden toepassen op soortgelijke zaken, zou dit kunnen uitlopen op een gruwelijke ongelijkheid in de behandeling ervan. Het is al erg genoeg wanneer ouders hun kinderen onderwerpen aan huis-tuin-en-keuken ethiek – voor organisaties en grote instellingen kan dit rampzalig zijn. Erger wordt het wanneer de twee categorieën hierboven niet duidelijk worden onderscheiden en inmenging van de organisatie beperkt wordt tot de tweede categorie van functioneel relevante handelingen.

Laat ons twee instellingen vergelijken die belangrijke kenmerken van institutionele moraal tonen. We willen de verschillen in graad van institutionalisering en graad van scheiding van dagdagelijkse persoonlijke moraal en van institutioneel functionele moraal belichten. Neem het voorbeeld van een kleine instelling en dat van een grote, meer geïnstitutionaliseerde, tegenpool. Een private school, laten we ze Omega noemen,²⁷ die geen onderdeel uitmaakt van een groter geheel en al haar procedures zelf kan ontwikkelen. Dat het personeel van deze school uitblinkt in sommige functies, zoals lesgeven, betekent niet noodzakelijk dat ze ook goed is in de regulering van het moreel gedrag van de leerlingen. Omega heeft zeer weinig te maken met probleemgedrag en heeft dus begrijpelijkerwijs zeer weinig procedures om hiermee om te gaan. Twee decennia geleden had de school enkel administratieve procedures. De school werd echter getroffen door een golf van druggebruik hetgeen de levens van een groot aantal studenten ruïneerde. Het probleem van de school was gedeeltelijk een volslagen gebrek aan inzicht in wat er aan het gebeuren was. Toen de leraren in de gaten hadden wat er gaande was, was het kwaad al wijdverspreid. Omega besliste toen om druggebruik in bepaalde omstandigheden – zoals in de school en tijdens evenementen waarin de school betrokken was – binnen de school te sanctioneren. Voor de golf van druggebruik werden disciplinaire problemen administratief behandeld door enkele personen. Ze werden wellicht zowel op goede als slechte wijze gemoraliseerd en gepersonaliseerd en

²⁶ M. Walzer, *Spheres of Justice*. Basic Books, New York, 1979

²⁷ De hier weergegeven feiten zijn een gestilleerde versie van echte gebeurtenissen in een bepaalde school en lijken eveneens ruwweg op die in een tweede school.

wellicht waren er oneerlijke verschillen in de behandeling, afhankelijk van de persoon die de sancties uitvaardigde. Idiosyncratische, huis-tuin-en-keuken moraal beheerste wellicht vele beslissingen.²⁸

Na de drugstragedie kreeg Omega allerlei ervaringen met problemen die leken te interfereren met de missie van de school. Het gevoel dat deze problemen niet op een uniforme en faire manier werden behandeld en dat er behoefte was aan meer inspraak van diverse partijen leidde tot de oprichting van een permanente disciplinaire commissie met studenten en personeel. Deze commissie heeft de opdracht om feiten vast te stellen en sancties aan te bevelen. Wellicht de schrik dat de commissie niet goed zou werken, weerhield de schooldirectie ervan voor zichzelf het recht te eisen om de strafmaat te bepalen, maar in de praktijk volgde het de aanbevelingen van de commissie.

Omega heeft een handboek met richtlijnen voor het gedrag van de leerlingen. De belangrijkste richtlijn is bijna ondefinieerbaar. Van de leerlingen wordt verwacht dat ze de Omega gemeenschap respecteren en zich schikken naar de geest van de instelling. Wie tegenover deze regel in gebreke blijft kan zware straffen opgelegd krijgen, en zelfs van de school weggestuurd worden. Een school met meer ervaring zou duidelijker richtlijnen geven voor het gedrag van de studenten door een lijst op te stellen met daarin de belangrijkste overtredingen waarvan men vindt dat ze de missie van de school schenden. Omega moet haar richtlijnen vaak opstellen bij het beoordelen van concrete zaken. Natuurlijk gebeurt hetzelfde in het Opperste Gerechtshof [in de Verenigde Staten] en andere beroepshoven in gevallen waar de wet ambigu lijkt, maar deze hoven komen er slechts aan te pas bij een zeer klein gedeelte van de zaken waarover de wetten handelen. De creativiteit van Omega wordt in veel van de relevante gevallen toegepast. Er zijn overtredingen, zoals plagiaat en andere vormen van bedrog, die vaak genoeg voorkomen om te leiden tot heldere en betrekkelijk definitieve richtlijnen. Gezien de creativiteit van de studenten van Omega, inclusief die van studenten die zorgvuldig trachten na te gaan of hun eventuele handelingen ooit zijn onderworpen aan school-sancties, is het niet verwonderlijk dat een heleboel nieuwe gedragingen een voortdurende uitdaging vormen voor het disciplinair systeem.

Hoe gaat Omega om met de uitdaging van nieuwe gevallen? Ongetwijfeld passen sommige – misschien veel – van de partijen huis-tuin-en-keuken moraal toe op de gevallen, alsof ze (net zoals mijn collega filosoof) toegang hadden tot ware kennis over het objectief goede en slechte. Huis-tuin-en-keuken moraal is hier een variant van het natuurrecht. We bepalen wat goed en slecht is, niet door middel van een lectuur van gedrukte regels of wetten, maar door afleiding uit het veronderstelde geheel van algemene natuurwetten waarvan sommigen onder ons een geprivilegieerde kennis hebben. Deze natuurrechtelijke aanpak brengt de Omega bestuurders ertoe zich af te

²⁸ In het verleden werden veel scholen aan de hand van huis-tuin-en-keuken moraal bestuurd. Gevolmachtigde schooldirecteurs hebben broos geknipt haar verboden voor jongens in sommige jaren, en lang haar in andere jaren, hebben paardestaarten verboden voor meisjes en hebben rokken verplicht, hebben zelfs kleine accessoires streng bestraft en hebben opgelegd dat schoenen veters moesten hebben, enzovoorts, tot in het extreme. De lange lijst met hetgeen mensen hebben gedacht te moeten verbieden zou grappig zijn ware het niet dat deze beslissingen ondersteund werden door een macht groot genoeg om nutteloze schade toe te brengen aan jonge levens. Men moet onwillekeurig denken aan de – mogelijk mythische – Texaanse fundamentalistische predikant die fulmineerde tegen het aanleren van vreemde talen aan kinderen, zeggende “Als Engels goed genoeg was voor Jezus, is het ook goed genoeg voor onze kinderen.”

vragen: “Moet Omega gedrag X toelaten?” Een rechtspositivist zou insisteren dat de vraag moet zijn: “Verbieden de Omega richtlijnen gedrag X?” Indien het antwoord op de laatste vraag negatief is, dan moet Omega nieuwe richtlijnen goedkeuren alvorens het gedrag X kan straffen en het kan enkel voorvallen van gedrag X straffen volgend op de goedkeuring van de nieuwe richtlijnen. De natuurrechters van Omega zouden kunnen besluiten dat, aangezien zij geloven dat het verkeerd zou zijn voor Omega om gedrag X toe te laten, dit gedrag reeds verboden is en dus gestraft kan worden.

Ten tweede zullen sommige van de partijen – waaronder wellicht velen uit de eerste groep – terugvallen op een amateuristische maar ernstige versie van de redeneringen die rechters gebruiken om te achterhalen of bestaande wetgeving toepasselijk is op nieuwe zaken, zoals zaken die voortvloeien uit nieuwe technologie. Bijvoorbeeld de vraag of een eeuwenoude wet die het gebruik van voertuigen in het park verbiedt, van toepassing is op het gebruik van rolschaatsen. Zulke redeneringen zouden moeten aangebracht worden in pogingen om nieuwe gevallen in te passen in de missie van de school. Indien vroegere richtlijnen in de missie van de school werden ingepast zou tenminste gedeeltelijk aan deze overweging zijn tegemoetgekomen. Maar indien de vroegere gevallen opgelost werden met belangrijke inbreng van huis-tuin-en-keuken moraal, is het waarschijnlijk dat het geheel van richtlijnen ineensluit in een samenspel van moralistische en functionele elementen, en elke analogische redenering die niet strikt gelimiteerd wordt door een overheersende bekommernis om bestaande richtlijnen en hun functionele inpassing zal een slechte redenering zijn. Gezien de radicale meningsverschillen onder schoolhoofden over geëigend gedrag en over hetgeen scholen moeten doen aan de moraal van hun leerlingen, is elk argument voor het bestaan van een solide natuurrechtelijke positie over deze dingen, ongeloofwaardig. Men kan hieruit mogelijks besluiten dat Omega haar richtlijnen voor het bepalen van straffen strikt moet naleven. De volgende bespreking van een schending van de “geest van Omega” suggereert echter dat dit niet het hele verhaal is.

Omega is een school in een grote stad met een reusachtig publiek gefinancierd schoolnet. Dit net heeft een enorme ervaring in de aanpak van vermeende vergrijpen en het is wettelijk veel strikter gereguleerd dan Omega. Een bepaalde school in dit net – noem het De Stadsschool – is berucht omwille van het enorme profijt dat ze uit de ervaring van het net puurt. De Stadsschool is genoodzaakt om haar disciplinaire code publiek en tamelijk formeel te maken. In de mate dat de school rechtstreeks door de wetten gereguleerd wordt, is de disciplinaire code zelfs heel erg formeel, met betrokkenheid in alle fasen van advocaten, ten behoeve van studenten die worden beschuldigd van ernstige inbreuken, die kunnen leiden tot sancties, die hun toekomstige opvoeding in gevaar zouden brengen. Private scholen hebben vaak vrij gesloten procedures, indien niet gesloten door regels dan wel door de praktijk. Men kan zeggen, zoals de verdedigers van de praktijken van private scholen doen, dat deze scholen persoonlijker omgaan met hun studenten. Helaas kunnen zij ook draconisch en meer personalistisch en moralistisch zijn in de officiële behandeling van hun studenten. Het moralisme dat het in de rechtbank niet zou halen tegen De Stadsschool kan het leven van een student in Omega kraken.

Men zou kunnen aannemen dat personalisme een tweesnijdend zwaard *moet* zijn, dat we de nadelen er nu eenmaal bij moeten nemen om van de voordelen te genieten. Maar personalisme kan zodanig gestroomlijnd worden dat het enkel in het voordeel van de studenten werkt en niet in hun nadeel. Een school zou bijvoorbeeld elk gedrag dat niet

onbetwistbaar binnen de afgekondigde richtlijnen valt, kunnen beschouwen als een gelegenheid om iets te leren over hoe men zich in de toekomst moet gedragen, in plaats van een ongelukkige aanleiding om een student 'een lesje te leren', in de gedegeneerde betekenis die de uitdrukking in de volksmond gekregen heeft. Vrijwel elke private school zal algemene maatschappelijke vorming tot haar missie rekenen. Het gaat dus om een toepassing die argumenteerbaar functioneel vereist is. In ieder geval zou men moeten kunnen uitleggen waarom een dergelijk beleid niet beter is dan de idiosyncrasieën van Omega's disciplinaire procedure.

In de vergelijking van Omega en De Stadsschool kunnen we een analogie zien van een redelijk natuurlijke historische ontwikkeling in institutionele moraal. We evolueren van rechtvaardiging vanuit idiosyncratische huis-tuin-en-keuken moraal naar rechtvaardiging vanuit functionele samenhang met de educatieve missie van de school. Het ontzaglijk aantal aanleidingen om het probleem van discipline te bespreken, stimuleert de institutionalisering ervan. Dit geeft ongetwijfeld ook aanleiding tot meer bureaucratisering, met haar karakteristieke mix van positieve en negatieve effecten. Enkel al de vergrote schaal zorgt voor een verminderde personalisering omdat de mensen (bestuurders, onderwijzers, en anderen) in het disciplinaire systeem minder contact hebben gehad met de beschuldigde studenten. Dit zal er dikwijls toe leiden dat het minder de persoon zelf is die wordt beoordeeld maar dat men zich strikter houdt aan een oordeel over het gedrag waarvan de persoon beschuldigd wordt. Al deze veranderingen samen leiden naar een visie op institutionele moraal waarin individuele handelingen enkel gesanctioneerd worden omwille van hun disfunctionele schade aan de missie van de school. Die missie is zowel voor Omega als De Stadsschool opvoedkundig, maar ze is deels ook zonder meer moreel. In zoverre ze moreel is zal het argument vanuit institutionele moraal voor deze instellingen niet opgaan.

Zelfs indien we besluiten dat het disciplinair systeem van De Stadsschool procedureel rechtvaardiger is, kunnen we daaruit niet besluiten dat het moreel verkeerd is van Omega haar disciplinaire procedures te organiseren op de manier waarop ze dit pleegt te doen. Ze moet het immers stellen met de enorme beperkingen van haar beperkte ervaring met een kleine en fatsoenlijke studentenpopulatie. Goede sociale wetenschappers weten dat hun begrip van particuliere zaken – praktijken, instellingen, groepen, culturen – de neiging heeft om misleidend te zijn. Een voorbeeld is het toeschrijven van een oorzakelijk verband aan elementen die toevallig samen voorkomen. Een standaard manier om dit probleem te omzeilen is het doen van vergelijkende studies. Maar men moet geen sociale wetenschapper zijn om de waarde in te zien van het uitbreiden van zijn beperkte ervaringskennis door te kijken naar de ervaringen van anderen. We doen dit dagelijks, wanneer we kiezen welke film we gaan bekijken, of naar welk restaurant we zullen gaan, bij het taxeren van onze kennissen, in een poging om onze normen beter te begrijpen, en zelfs om onszelf beter te begrijpen. Systematische vergelijking van verschillende scholen, inclusief De Stadsschool, zou echter wel eens ver buiten de mogelijkheden van Omega en haar bestuur kunnen liggen. En indien we aanbevelingen zouden moeten formuleren aan Omega betreffende het gebruik van middelen, zouden we mogelijk tot de conclusie komen dat het investeren van bijkomende middelen in de verbetering van de disciplinaire procedures in het licht van de missie van de instelling helemaal niet de beste aanwending zou zijn. Indien dit zou blijken, is het niet juist voor Omega om te investeren in een herziening van de procedures.

Veronderstel dat Omega het tot dusver goed gedaan heeft, maar dat het nu geconfronteerd wordt met een gedrag van een student dat niet direct of indirect wordt gedekt door de uitgevaardigde richtlijnen. Het zou niettemin gerechtvaardigd kunnen zijn om te argumenteren dat het gedrag een inbreuk vormt op de wazige "Omega geest." Indien het gedrag geen al te grote inbreuk vormt, zou Omega ervoor kunnen kiezen om geen sanctie op te leggen buiten een serieuze discussie en het zou een nieuw vergrijp kunnen toevoegen aan de richtlijnen voor gelijkaardige gevallen in de toekomst. Maar veronderstel dat het gedrag een belangrijke inbreuk vormt: dat het ernstiger lijkt dan bijvoorbeeld plagiaat of mishandeling van medestudenten of leraars, maar dat het zelfs niet naar analogie in verband staat met deze inbreuken.

In de wereld van het recht is er, wanneer alle betrokken rechters inschikkelijk zijn, geen autoriteit om het gebruik van vergezochte analogieën te blokkeren om een gedrag te bestraffen dat niet gedekt wordt door een wet of een precedent en dat daarom niet zou mogen worden bestraft (tenminste niet in het Amerikaans juridisch systeem, waar bestraffing voor een handeling voorafgaand aan de relevante wet een inbreuk zou vormen op het verbod op *ex post facto* wetgeving). Ook al zijn we niet in staat om te verhinderen dat rechters gebeurlijk zondigen tegen deze regel, toch kunnen we de rechter die zulke bestraffing toelaat bekritisieren, temeer wanneer de rechter zowel de persoon als de handeling veroordeelt.

Moet Omega zich opstellen als zo een overheersende rechter en weloverwogen, bewust straffen wat niet kan worden aanzien als iets dat algemeen begrepen werd als een overtreding van de richtlijnen van de school? Misschien wel. (Maar dan zou het wellicht wel de strafmaat moeten temperen.) Omega kan redelijkerwijs pogen om in het belang van de studenten en haar missie op te treden, zelfs in overtreding van wat in het recht een dwingende norm is. In het recht is deze norm dwingend omwille van voornamelijk pragmatische redenen: om te verhinderen dat functionarissen de wet misbruiken om bepaalde mensen schade te berokkenen, zoals zwarten in het Zuiden van de jaren dertig, anarchisten en communisten in de Verenigde Staten gedurende het grootste deel van de twintigste eeuw, daklozen, en anderen die zagezegd 'onaangepast' zijn volgens iemands normen. De taak van de wet is om recht te doen; het is moeilijk (alhoewel misschien niet onmogelijk) om te argumenteren dat het bewerkstelligen van procedureel *onrecht* een goede manier is om procedurele *rechtvaardigheid* te bekomen. De missie van Omega is het creëren van een uitstekende atmosfeer voor de opvoeding en de karakteriële ontwikkeling van de leerlingen. Aan De Stadsschool werd opgelegd dat het ook recht moet doen, ook al kan dit mogelijks ten koste gaan van de creatie van de best mogelijke atmosfeer voor het onderwijs. Het is mogelijk dat de wet na verloop van tijd ook aan Omega oplegt dat het recht doet in haar disciplinaire procedures, en dan zal Omega juridisch en wellicht ook moreel²⁹ gebonden zijn om de norm tegen *ex post facto* wetten of regels te volgen.³⁰ Of zelfs daarvoor zou Omega kunnen besluiten dat het rechtvaardigheid in de disciplinaire procedures van haar missie moet inschrijven, zelfs als dit gebeurlijk ten koste van de pedagogische atmosfeer gaat.

²⁹ R. Hardin, 'My University's Yacht: Morality and the Rule of Law.' In I. Shapiro (ed.), *Nomos 36, The Rule of Law*. New York University Press, New York, 1994

³⁰ Men zou een sterkere vereiste kunnen formuleren, namelijk dat Omega bekommernis voor distributieve rechtvaardigheid moet inbrengen, maar deze last zou het voor Omega onmogelijk maken om haar huidige opvoedende missie te handhaven.

Een dwingende reden voor het invoeren van (aandacht voor) rechtvaardigheid in de missie van Omega of van om het even welke school, is de bespottelijke dimensie die ongereguleerde bestraffing kan bereiken. Een opvallend succesvolle zwarte student in een middelbare school van Miami werd toegelaten tot de universiteit van Harvard in 1994. De student was een spreker op de uitreiking van diploma's van zijn middelbare school. Volgens de gebruiken werd zijn speech eerst door de administratie goedgekeurd. Vervolgens voegde de student de volgende korte passage aan zijn speech: "De ergste nachtmerrie voor Amerika is iemand jong, zwart en met een goede opleiding," zei hij, "want een goede opleiding is de sleutel om de deur van de onderdrukking te openen." Het schoolbestuur schreef daarop een brief naar Harvard om het gedrag van de student te hekelen. Volgens een toelatingsambtenaar van Harvard leiden zulke brieven van schoolhoofden soms tot de intrekking van de toelating. Mogelijks reageerde het schoolhoofd enkel tegen wat hij zag als een schending van het beleid van de school, maar hij karakteriseerde de speech ook als "getuigend van slechte smaak."³¹ Het is opvallend dat een groot deel van de bevolking het in dit geval in hoge mate oneens is met het huis-tuin-en-keuken moreel oordeel van het schoolhoofd. Nochtans had de poging van het schoolhoofd om de student te straffen uitermate ingrijpende gevolgen kunnen hebben voor de toekomstige opleiding en beroepsloopbaan van de student in kwestie. De strenge strafmaat is argumenteerbaar draconisch en staat totaal niet in verhouding tot de mogelijke inbreuk van de student tegen de schoolregels of om het even welk verondersteld 'natuurrechtelijk' principe. Zulke draconische straffen mogen niet aan het private oordeel van een particulier individu worden overgelaten. Merk ten slotte op dat Omega een uitermate complex moreel probleem heeft omdat het morele opvoeding tot haar missie rekent. Het zou geen coherente of algemene moraal kunnen (of zelfs willen) formuleren, zoals een religieuze school misschien zou doen. Maar het wil bepaalde karaktertrekken in haar studenten stimuleren: in het bijzonder respect voor de medeleerlingen en leraars en een sterk besef van intellectuele eerlijkheid. Die laatste bekommernis verklaart een verscherpte typering van plagiaat en andere vormen van bedrog als verkeerd. Ze zijn disfunctioneel ten overstaan van de educatieve missie van de school en niet in overeenstemming met het soort karakter dat de school in de studenten tot ontwikkeling wil brengen. Maar deze twee bekommernissen – karakteriële ontwikkeling en functionele inpassing in de missie van de school – zijn op zichzelf waardevol. In dit opzicht is Omega verschillend van veel andere instellingen. Het verschilt van De Stadsschool in die zin dat de morele inhoud van de missie van De Stadsschool minimaler is dan die van Omega. In de multiculturele stad is het voor De Stadsschool en het uitgebreide schoolnet politiek niet haalbaar om veel moraal te onderwijzen. Stadsscholen in de stad New York is het zelfs verboden om tolerantie te onderwijzen, hetgeen wellicht het meest minimale morele principe is voor het leven in die stad. Omega mag tolerantie aanleren en doet dit ook. Wanneer de richtlijnen van Omega spreken over respect, dan bedoelen ze in belangrijke mate tolerantie, zodat tolerantie de kern van de "Omega geest" is. Een deel van de geest van Omega is het ontwikkelen van creativiteit en autonomie. Nu zijn de verhalen van individuele creativiteit en autonomie niet uitsluitend maar toch dikwijls verhalen van het revolteren tegen bestaande autoriteiten. Het is daarom bizar

³¹ *New York Times*, 31 juli 1994, 1.19. De toelating van de student werd niet ingetrokken en het schoolhoofd werd na een storm van protest ontzet uit zijn functie en werd terug leraar.

om mensen op te dragen om creatief te zijn, alsof dit een kwestie is van het volgen van de bevelen van een autoriteit. Deze spanning is nog destructiever in de zogenaamde erecodes van militaire academies. Deze codes zijn gewoonlijk gericht op eer. Onder de manieren om eervol te zijn bevindt zich echter het uitschelden van een collega cadet die de code heeft geschonden en de absolute onderwerping aan de militaire oversten. Eer wordt hier aangetast door de vereisten om eervol te zijn. Erecodes van militaire academies doen hier denken aan de brutale erecodes in duels, waarvan deze militaire erecodes in belangrijke mate zijn afgeleid. Het bestuur en de administratie van Omega moeten een groot deel van de Omega geest zien als een ideaal voor de studenten en niet als een bevel. Maar dat maakt het een vreemd principe om af te dwingen. In die gevallen waar de richtlijnen slecht werden geformuleerd, is het terugvallen op de Omega geest een aanmoediging voor een administratieve vlucht in idiosyncratische huis-tuin-en-keuken moraal en voor een sporadische vermindering van het natuurrecht. Met andere woorden, het vormt een aanmoediging voor de schending van het begrip van institutionele moraal.

Concluderende opmerkingen

Onze belangrijkste moeilijkheid bij het afwegen van de interne moraal van een instelling is vormelijk. We zijn in staat, in ons dagdagelijks taalgebruik, om te begrijpen wat we bedoelen wanneer we zeggen dat een individu verantwoordelijk is voor een bepaald gedrag of dat dit individu moreel of immoreel handelt. Zeggen dat een groep of een instelling moreel of immoreel handelt gaat niet volledig tegen ons begrip in, maar we vatten een organisatie niet op als een intentioneel wezen zoals we een persoon opvatten. De organisatie kan uit intentionele wezens bestaan, maar het is er zelf geen. Het zou gek zijn om een organisatie als een intentioneel wezen te behandelen en zeker om het morele verantwoordelijkheid toe te schrijven en zelfs straffen op te leggen die niet reduceerbaar zijn tot straffen van individuen in de organisatie.

Niettegenstaande de moeilijkheid van het toeschrijven van morele verantwoordelijkheid aan een instelling of organisatie zonder deze toe te schrijven aan individuen in de organisatie, hebben organisaties mogelijkheden die deze van individuen overschrijden. Organisaties zijn bijvoorbeeld beter in staat om relevante informatie te verzamelen om hun taken uit te voeren en zijn oneindig veel beter in staat om middelen in te zetten om dingen gedaan te krijgen. Het optreden en het beleid van een organisatie is dikwijls ook veel coherenter en over verloop van tijd consistentere dan het 'beleid' en de handelingen van een individu. Indien verantwoordelijkheid typisch gelinkt is met vermogens, lijkt het zinvol om aan ondernemingen de verantwoordelijkheid toe te schrijven voor de consequenties van hun optreden. Maar morele theorieën kunnen niet zomaar toegepast worden op organisaties en andere instellingen zonder eerst de notie van verantwoordelijkheid te herdenken.

De interne handelingsmoraal van een instelling is niet zomaar een optelsom van de gewone moraliteit van de betrokken individuen, maar is in belangrijke mate kunstmatig geconstrueerd. De moraaltheorie van instellingen en van het gedrag van institutionele mandatarissen moet worden afgeleid uit de doelstellingen van de ondernemingen. Complexe meervoudige oorzaken en de stochastische aard van vele gevolgen beletten het gelijkschakelen van morele verantwoordelijkheid op individueel vlak met oorzaak-

lijke verantwoordelijkheid. Een geïnstitutionaliseerde daadutilitaristische of deontologische verklaring gebaseerd op handelingstheorieën op individueel niveau is dus grotendeels irrelevant voor instellingen. We zouden daarom kunnen besluiten dat instellingen buiten het domein van het morele discours liggen. Maar dit zou pervers zijn. Zonder instellingen kunnen we immers veel te weinig van onze morele doeleinden bereiken.