

## Een persoonlijk moreel kompas

*Lenette Schuijt*

*Gepubliceerd op Managementsite, 23 november 2021*

### *Introductie*

In een vorig artikel beschreef ik het ontbreken van een moreel kompas bij leiders, terwijl de complexe vraagstukken in onze tijd vragen om iets anders dan een managerial benadering. Anderzijds beschreef ik de verheugende ontwikkeling van toenemend moreel bewustzijn bij jongeren en bij gedupeerden van amoreel en immoreel handelen. Dit artikel is een pleidooi om levende moraliteit terug te brengen in het verdorde managementlandschap van cijfers en protocollen. Niet als een knellend korset van voorgeschreven normen, maar als een kompas, een richtingwijzer voor integer handelen, en als een dimensie waarover je met elkaar in gesprek gaat.

### *Morele actoren*

Hoewel we door neoliberalisme en individualisering dikwijls egoïstische en inhalige consumenten lijken te zijn geworden, zijn we natuurlijk ook morele actoren: mensen die graag het goede doen en bijdragen aan onze omgeving. Mensen met een geweten, die een afweging maken tussen eigenbelang en collectief belang. We hebben het vermogen om te reflecteren op ons handelen en onze zelfzuchtige instincten te beteugelen voor iets dat we van waarde vinden.

Een besef van morele principes en normen helpt om je in een concrete situatie af te vragen wat 'het goede' zou zijn, niet alleen voor jezelf, maar voor een zo groot mogelijke groep mensen. Het is misschien makkelijker om een fout te verdoezelen, maar als eerlijkheid of integriteit onderdeel is van je morele kompas, kies je er toch voor om je fout te erkennen.

Zowel Ank Bijleveld en Sigrid Kaag hebben fouten gemaakt bij de evacuatie van Afghanistan nadat de Verenigde Staten vertrokken uit Afghanistan en de Taliban er de macht overgenomen had. Sigrid Kaag handelde consequent naar haar principes. Net zoals ze eerder verwoordde bij de motie van afkeuring tegen Rutte wegens het Toeslagenschandaal, namelijk dat een minister na een motie van afkeuring moet opstappen. Ze stapte op toen de Kamer vanwege deze fouten moties van afkeuring indienden tegen de beide ministers. Ank Bijleveld trad pas onder druk van anderen, in het bijzonder van haar partij, een dag later af.

### *Waarom een moreel kompas?*

Zonder een eigen moreel kompas kijken bestuurders naar buiten: moet het van de stakeholders? Mag het van de wet? Hoeveel maatschappelijke ophef veroorzaakt mijn voorgenomen keuze? Of ze kijken naar hun eigenbelang: hoe versterkt dit mijn positie, mijn vermogen, mijn reputatie?

Mét een moreel kompas doet ook hun eigen geweten mee in de afweging voor een beslissing. Niet de maatschappelijke opwinding of de (schade aan de) reputatie, maar de

overwegingen waarom iets juist of juist niet verdedigbaar is. Met een moreel kompas vindt besluitvorming plaats op grond van inhoudelijke argumenten en morele overwegingen.

In een opleidingsgroep van ambtenaren bij de rijksoverheid bleek dat zij zich schaamden over de rol die de overheid heeft gespeeld naar burgers, met name in de Toeslagenaffaire, maar ook in Groningen. Hoewel schaamte een teken is dat het geweten opspeelt, werkte de schaamte bij hen eerder verlammend dan dat het tot moreel handelen aanspoorde. Ze wisten eenvoudig niet goed waar te beginnen. Het expliciteren van hun moreel kompas hielp hen om in de overleggen en commissies waar ze opereren, een helder standpunt in te nemen, en grenzen aan te geven van wat zij aanvaardbaar achten. Zo kunnen ze beter op koers blijven vanuit hun morele overtuigingen.

*Wat is een moreel kompas?*

Een moreel kompas gaat over wat goed en slecht is. Het is een innerlijk 'instrument' dat staat afgestemd op 'het goede'. Je zou kunnen zeggen dat 'het noorden' van een moreel kompas bestaat uit opvattingen over wat jij als goed en juist beschouwt.

Dat is nogal wat. Velen zullen denken: wie ben ik om te bepalen wat goed en juist is?

Dat kunnen we ook niet in absolute zin. Een kompas is geen manifest of dogma, maar iets wat de richting aangeeft en telkens opnieuw moet worden geraadpleegd bij een te nemen beslissing. Dat wat goed en juist is, staat steeds open voor discussie en vertaling naar een concrete situatie. Een goede test is te kijken hoe het zou zijn als een principe dat we voor onszelf hanteren, een universeel principe zou worden. Zou er dan sprake zijn van een betere wereld voor zoveel mogelijk mensen?

Wat 'rechtvaardig' handelen inhoudt als het gaat om compensatie van schade door gasboringen in Groningen, kan betekenen dat slachtoffers ruimhartig worden gecompenseerd en dat veroorzakers dat moeten betalen. Maar wat rechtvaardig handelen inhoudt in een conflict tussen twee partijen kan juist betekenen dat in gelijke mate recht wordt gedaan aan beide partijen.

### **Marjolein Moorman: gelijke kansen in het onderwijs**

Als wethouder onderwijs en armoede in Amsterdam strijdt Marjolein Moorman voor gelijke kansen in het Nederlandse onderwijs. Ongelijkheid komt op alle niveaus voor. Zo verdient een vwo-leraar meer dan een vmbo-leraar. Het lerarentekort gaat ten koste van de onderwijskwaliteit en daar hebben kwetsbare leerlingen het meest last van. Kinderen van laagopgeleide ouders beginnen al met een achterstand op de basisschool en dat wordt tijdens de schooltijd al maar groter. Moorman maakt zich sterk voor gratis voorschool: extra leertijd voor kinderen die dat nodig hebben. Daarnaast pleit ze voor uitstel van het selectiemoment en het schooladvies omdat een vroeg selectiemoment ook ongelijkheid versterkt. Toen de scholen vanwege Coronapandemie gesloten waren regelde ze zesduizend laptops voor kinderen in de stad die niet de middelen hadden om thuisonderwijs te volgen.

### *Hoe ontwikkel je een moreel kompas?*

Iedereen heeft impliciet waarden en principes van waaruit je handelt. Vaak worden deze pas achteraf, na een beslissing, duidelijk. Je ziet een nieuwe procedure in je organisatie niet zitten en pas in een gesprek daarover realiseer je je dat voor jou de klantvriendelijkheid in het geding is: je bent bang dat die door de procedure wordt geschaad.

Het ontwikkelen van een moreel kompas houdt in dat we deze impliciete waarden, principes, visie, wereldbeeld en mensopvatting expliciteren. Dat betekent dat je reflecteert op de vraag wat jouw belangrijkste waarden zijn, hoe jouw visie op je vak eruit ziet, hoe jouw ideale team eruit ziet, wanneer je vindt dat je klanten goed bediend zijn. Maar ook dat je nadenkt over wat je juist en onjuist vindt en je daarover uitspreekt. Als het goed is bestaat een moreel kompas niet uit mooie woorden voor de Bühne, zoals de directeur van een fossiel energiebedrijf die het heeft over 'groen' en 'duurzaam', maar intussen tracht een nieuw verdienmodel te ontwikkelen met diezelfde fossiele energie. Een moreel kompas komt voort uit je levensloopbaan, uit de waarden die je van huis uit mee kreeg, de ervaringen die je hebt gehad, de eigen kijk die je hebt ontwikkeld op je werk en je vak.

### *Vragen om je kompas te expliciteren*

- waar hecht jij aan in de samenwerking met anderen?
- wat is voor jou beslist onacceptabel in het werk dat je doet?
- wanneer vind jij dat je werk goed gedaan is?
- welke droom heb jij voor je team, je afdeling, je klanten, je kinderen, de wereld?
- welk steentje wil jij bijdragen aan het doel van jouw organisatie?
- welk verschil wil jij maken voor je cliënten?

Zie ook: <https://www.nieuweleiders.nl/in-gesprek-met/lenette-schuijt/>

### *Proactief handelen vanuit je kompas*

Het is één ding om je waarden en principes te expliciteren, het is een veel grotere uitdaging om consequent vanuit je kompas te handelen. We zagen al in het vorige artikel dat een grote kloof tussen woorden en daden leidt tot cynisme bij vele volgers. De verleiding om opportunistische of pragmatische keuzes te maken ligt voor iedereen op de loer. Hoewel we allemaal wel eens handelen in ons eigenbelang, is het – met je expliciete waarden en visie in de arm – mogelijk om veel bewuster en proactief van daar uit te handelen.

Je kunt bijvoorbeeld naar je weekagenda kijken vanuit de vraag welke activiteiten bijdragen aan dat waar jij voor staat en welke daar mogelijk tegen indruisen of niets opleveren. Als je een moeilijk overleg in gaat kun je je voornemen om consequent te spreken vanuit je waarden. Je kunt actuele vraagstukken en ontwikkelingen verbinden

met je kompas. Bij een beslissing die je moet nemen, kun je je kompas raadplegen en je afvragen wat je waarden betekenen in deze concrete situatie.

Als je je waarden hebt geëxpliciteerd kun je ook makkelijker in gesprek met anderen over het waarom van je keuzes. Je hoeft je niet te verschuilen achter cijfers, de aandeelhouders of een leidinggevende, je kunt gewoon uitleggen waarom jij tot deze beslissing bent gekomen. Natuurlijk kunnen anderen hun eigen argumenten hebben, maar dan kunnen jullie een dialoog voeren over hoe je recht kunt doen aan de verschillende waarden die in het geding zijn.

### **Teun Toebes: een inclusieve wereld voor mensen met dementie**

Op 21-jarige leeftijd maakte Teun Toebes de keuze om op de gesloten afdeling van een verpleeghuis te gaan wonen. Dat was in lijn met zijn visie dat de zorg voor mensen met dementie sterk verbeterd kan worden. Door het wonen in een verpleeghuis wil hij persoonlijk contact onderhouden en plezier maken met zijn huisgenoten die dementie hebben. Toebes vindt dat iedereen recht heeft op een mooie, gelijkwaardige en inclusieve samenleving en dat deze niet van je afgepakt mag worden door een enkele diagnose. Zijn missie is om te zorgen dat mensen met dementie een gelijkwaardig onderdeel zijn en blijven van de samenleving.

Om zijn missie te realiseren heeft Teun ook een stichting opgericht. De Stichting sTeun en toeverlaat [<https://s-teun.nl/over-teun/>] laat op een originele manier de veelzijdigheid van het menselijk contact en de zorg zien, bijvoorbeeld door gratis geluismomenten te creëren voor mensen met dementie, hun familie, vrienden én hun zorgverleners.

### *In gesprek over morele waarden*

Naast een persoonlijk moreel kompas draagt ook een gesprek over de morele dimensies van ons werk bij aan moreel handelen. Professionals moeten niet leren de regels te kennen en toepassen, ze moeten leren nadenken en met hun collega's constructief onderzoeken wat juist handelen is in een specifieke situatie met een specifieke cliënt. Moraliteit vraagt om een levendige dialoog en uitwisseling van achterliggende redeneringen en argumenten. Meestal is het niet op voorhand duidelijk wat juist handelen is. En iets dat nu als goed voorkomt kan later blijken zeer onrechtvaardig uit te werken. Ethische dilemma's zijn een goede ingang om de verschillende waarden te expliciteren en met elkaar te zoeken wat in een specifieke situatie integer handelen is.

### **Pieter Omtzigt: niet verschuilen achter modellen, maar een moreel debat voeren**

Pieter Omtzigt maakt zich sterk voor goed bestuur in Nederland. Hij is ervan overtuigd dat ons landsbestuur onvoldoende het algemene belang dient en dat zonder een 'beter bestuur' geen enkel maatschappelijk probleem in de kern kan worden opgelost. Daarom hamert hij op openbaarheid van stukken, pleit hij ervoor om de rechtsbescherming op orde te brengen en om wetten te toetsen aan de grondwet. Hij wil dat modellen, op basis waarvan dikwijls beleid wordt bepaald, openbaar worden. De aannames die ten grondslag liggen aan de modellen zijn niet transparant. Bovendien pleit hij voor

minder voorlichters in Den Haag en meer onderzoeksinstituten. Hoewel zijn partij CDA hem onheus behandelde, ging hij de strijd niet aan, maar richtte hij een nieuwe partij op. Daarmee laat hij als politicus zien dat hij de problemen van kiezers serieus neemt en zijn democratisch mandaat serieus neemt.

Met zijn kritische vragen in de Kamer wil hij van het politieke debat weer een echt debat maken, waarin de feiten op tafel liggen en waar waarden tegen elkaar worden afgewogen.

Zie ook: <https://storage.googleapis.com/pieter-omtzig-website/documenten/Samenvatting-van-een-Manifest.pdf>

Wat juist is moet niet in tafelen worden gebeiteld. Maar nadenken over wat juist is, met elkaar tot beslissingen komen vanuit inhoudelijke argumenten, uitleggen wat je morele overwegingen zijn om iets wel of niet te doen, draagt bij aan integer handelen. Is het juist en rechtvaardig om vluchtelingen te weren uit ons land? Wat weegt zwaarder, de vrijheid van een kleine groep mensen of de volksgezondheid van een grote groep mensen?

#### *Tot slot*

In het eerste artikel wees ik op het belang van moreel leiderschap: we verlangen van onze leiders dat ze zich niet laten leiden door gemakkelijke, pragmatische en zelfzuchtige motieven, maar door inhoudelijke argumenten en morele overwegingen. Dat ze een voorbeeld voor anderen zijn door zich te houden aan de hoogste ethische normen. Dat ze ongrijpbare waarden niet reduceren tot protocollen en gedragscodes, maar een open gesprek over moraliteit stimuleren. Dat ze zich niet verschuilen achter cijfers en systeemlogica maar bereid zijn oprecht te reflecteren op hun handelen.

Wat kunnen wij, naast het handelen vanuit een eigen moreel kompas en het voeren van een dialoog over de morele dimensies van ons werk, doen om onze leiders bij de les te houden?

- *Vraag naar morele overwegingen.* We kunnen onze leiders consequent bevragen over de afwegingen die een rol hebben gespeeld in hun besluitvorming. Door hen te dwingen hun motieven op tafel te leggen wordt amoreel gedrag ontmaskerd en worden leiders uitgedaagd zich te verantwoorden.

- *Wijzen op gevolgen.* Omdat onze leiders vaak in een bubbel leven, kunnen we hen voortdurend duidelijk maken wat de gevolgen zijn van hun keuzes voor uiteenlopende stakeholders. Laten zien dat een wet nadelig uitpakt voor een groep kwetsbare mensen, aantonen dat de uitstoot van een fabriek leidt tot een hogere sterfte door kanker, duidelijk maken dat een nieuwe aanpak voor cliënten averechts uitwerkt, enz.

- *Mooie woorden doorprikken.* Of het nu gaat om de greenwashing van de fossiele industrie, de loze beloften van een demissionaire minister of de ronkende presentatie van een bestuurder. Stel kritische vragen, vraag om concrete daden, weiger bepaalde producten te kopen of laat weten dat je iemand niet meer gelooft.

- *Voorbeeldgedrag eisen.* Leaders die menen zich te bevinden in een amorele ruimte zijn zich dikwijls niet bewust van de voorbeeldfunctie die ze hebben. Spreek ze aan op hun gedrag wanneer dit niet in lijn is met de waarden die iemand (of zijn bedrijf) verkondigt.

- *Laat zien dat het anders kan.* Richt je eigen onderneming of burgerinitiatief op, vanuit je eigen waarden en visie en draag op die manier je steentje bij aan de wereld. Hanteer voor jezelf de hoogste normen, gedraag je fatsoenlijk en wees transparant over je afwegingen.