

Het juiste doen als niemand kijkt

André Wierdsma

‘Een bestuurder moet de morele zwijgzaamheid doorbreken en durven sturen vanuit waarden’



Managers en bestuurders komen in hun werk tal van momenten tegen die om een morele afweging vragen. Leidinggeven vraagt dan om het innemen van een morele positie. Volgens emeritus hoogleraar André Wierdsma Organiseren en Co-creëren aan Nyenrode Business Universiteit is er echter vaak sprake van morele zwijgzaamheid. Wierdsma betoogt dat leiders elkaar moeten bevragen op de morele dimensie van de beslissingen die ze nemen. Zo kunnen ze een geloofwaardig rolmodel zijn én medewerkers ondersteunen bij de eigen afwegingen in hun professionele ruimte.

Morele zwijgzaamheid

Wierdsma wijst op het feit dat de *morele zwijgzaamheid* ook een gevolg is van een proces van morele ontkoppeling van persoonlijke waarden en wat gezien wordt als professioneel optreden. In het neoliberale marktdenken wordt aandeelhouderswaarde voor de korte termijn als dominant kompas gekozen. Mensen geven aan dat ze hun eigen opvattingen en moraliteit geen thema vinden dat relevant is om in de organisatiecontext te bespreken. Zolang binnen de letter van de wet wordt gewerkt is moraliteit geen issue. Men functioneert in een amorele werkelijkheid. Het falen van managers, bestuurders, toezichthouders en commissarissen bij morele vraagstukken die ten grond-

slag liggen aan veel crises (banken, woningbouwcorporaties) is voor een groot deel verklaarbaar uit deze morele zwijgzaamheid. Wierdsma wijst op de verantwoordelijkheid van bestuurders. Als je weet, of zou moeten weten, dat iets niet deugt, dan moet je op z'n minst zeggen: 'Ik vind dat dit zo niet kan en het is zaak dat we hierover spreken.'

'Zwijgen is immoreel als het gezonde verstand en morele besef aangeven dat zaken niet deugen'

Zwijgen is immoreel als het gezonde verstand en morele besef aangeven dat zaken niet deugen. De opvatting 'binnen de letter van de wet is ethisch' miskent dat de wet slechts een beperkte afspiegeling is van de maatschappelijke waarden en opvattingen. Toch laat de praktijk zien dat veel managers morele vragen onbesproken laten. Het is de verantwoordelijkheid van managers om actief te sturen vanuit de waarden die de organisatie zegt te omarmen. Door positie te kiezen ontstaat er tegenwicht tegen de morele zwijgzaamheid.

Spiegeltest is geen moreel kompas

Bestuurders staan er vaak alleen voor bij het nemen van belangrijke beslissingen die normatief geladen zijn. Maar ze kiezen er ook zelf voor om dergelijke onderwerpen niet met anderen te bespreken. Onderzoek laat zien dat men beducht is voor een moeizaam gesprek over waarden waarbij elkaar aanspreken snel wordt opgevat als elkaar beoordelen. Hevige concurrentiedruk, tijdsdruk en het beeld van de daadkrachtige manager helpen ook niet om tijd te nemen te reflecteren op hoe ze de afgesproken waarden in de praktijk waarmaken. Ze toetsen de beslissingen dan alleen aan de eigen subjectieve normen en beroepsopvattingen, en gebruiken daarbij de *spiegeltest* als moreel kompas: 'Kan ik mezelf nog in de spiegel aankijken als ik nu dit besluit neem?' Het eigen waardenkader wordt het exclusieve criterium. Dit doet de complexiteit van de problematiek geen recht en de managers doen ook zichzelf tekort.

Wierdsma wijst op het feit dat moreel bewustzijn juist wordt ontwikkeld in dialoog met anderen. Als bestuurders en managers als *morele eenpitters* optreden, dan worden de abstracte organisatiewaarden wisselend geïnterpreteerd. Ze verliezen daarmee hun waarde. Terwijl die waarden richtinggevend kunnen zijn als zich lastige kwesties voordoen en een interpretatie vanuit de 'geest van

de wet' nodig is om recht te doen aan de situatie. Het gesprek daarover is dus cruciaal voor het vertrouwen in de onderlinge relaties en verbondenheid met waar de organisatie voor staat.

Cocreënd ontwikkelt zich de identiteit

Het is de taak van managers om de condities te creëren waarbinnen samenwerking kan ontstaan. Daarbij zijn afspraken en regels noodzakelijk die de vrijheid van medewerkers begrenzen. De regels komen voort uit gedeelde inzichten in de organisatie. Sommige van die inzichten zijn zo kenmerkend dat ze de principes vormen van de identiteit van de organisatie. De regels, inzichten en principes vormen samen de cultuur. Heldere regels en normen geven de speelruimte aan. Als deze via cocreatie tot stand komen dan worden grenzen door betrokkenen ervaren als helpend in plaats van beperkend. Waarden bieden veiligheid.

In een organisatie moeten mensen met respect voor de verschillende opvattingen en waarden samenwerken. Er is beperkte tijd om tot consensus te komen, het gaat om handelen. Dat vereist dat je bereid moet zijn om je consent te geven, ook al komt de beslissing maar ten dele overeen met jouw eigen opvatting. Dit vraagt om te werken met tijdelijk werkbare

overeenstemmingen (TWO's). Mensen geven hun consent als ze toegang hebben gehad tot het proces van beslissen én als in dit proces zorgvuldig is omgegaan met hun standpunt. De tijdelijkheid van de TWO maakt het mogelijk te leren van de praktijk. Zo ontwikkelt de identiteit zich steeds verder in de organisatie.

Moresprudentie als interpretatie van regels

Wierdsma ziet in dat regels slechts beperkte mogelijkheden bieden om problemen op te vangen of op te lossen. Aansturing via de missie, visie, waarden en strategie is onvoldoende door de abstractie ervan. Ze worden immers toegepast in specifieke werksituaties. Regels 'blind' volgen doet geen recht aan specifieke situaties.

Het gaat erom te balanceren tussen respect voor zowel regels als normen én oog te hebben voor de bijzondere omstandigheden die rechtvaardigen dat vanuit de 'geest' van de wet de 'regel' wordt geïnterpreteerd. Door het gesprek over de interpretatie van regels vanuit waarden *met elkaar* te voeren voorkom je dat er willekeur ontstaat in de wijze waarop de regels worden geïnterpreteerd.

Raoul Wirtz (2004) wees eerder op het belang van het vastleggen van de overwegingen die uit deze gesprekken komen. Dan ontstaat er *morespru-*

dentie. In moresprudentie worden de abstracte waarden waargemaakt in de praktische toepassing, en worden ze waardevol. Wierdsma wijst op het nut van de opbouw van deze *moresprudentie* als een betekenisvol (toetsings)kader voor toekomstig handelen naast de regels. In de rechtspraak vult de jurisprudentie (case law) ook de wet (law) aan. Moresprudentie is zowel het product van de onderlinge afstemming als ook weer de bedding voor toekomstige afwegingen. Dit type gesprekken vraagt om een effectieve samenwerking in de organisatie.

‘Managers moeten doen wat ze zeggen en zeggen wat ze denken’

Richard Sennett (2012) maakte duidelijk dat het tijd kost om vertrouwen tussen de deelnemers in de organisatie te kunnen laten ontstaan dat gebaseerd is op gedeelde ervaringen. Wierdsma ziet op dit punt een groot risico in organisaties waarbij de flexibilisering is doorgeschoten of er te veel wordt gewerkt met tijdelijke medewerkers. Ze hebben geen tijd om onderling betekenisvolle relaties te ontwikkelen. Het risico is dat relaties versralen en mensen zich instrumenteel en strategisch naar elkaar opstellen vanuit eigen perspectief. Dit remt de bereidheid zich in te zetten

voor de verbindende waarden die het eigenbelang overstijgen.

Strikt protocollen volgen en een eenzijdige nadruk op ‘lean’ werken heeft in zijn ogen als effect dat de professionele ruimte van professionals is ingeperkt. In de dienstverlening zien we dat eenzijdig leunen op protocollen geen rekening houdt met de specifieke situatie van cliënt of klant.

Vrijmoedig spreken vraagt moed

Interne samenwerking en gesprekken over morele vraagstukken voeren vraagt in de ogen van Wierdsma om een cultuur van *vrijmoedig spreken*. Men moet durven zeggen wat men denkt om daarmee tegenwicht te bieden aan zwijgen en wegstijgen. Een manager kan alleen een rolmodel zijn als hij vrijmoedig spreekt en trouw is aan de eigen opvattingen. Ook zullen managers moeten doen wat ze zeggen en zeggen wat zij denken. Kortom, ze moeten zich consistent gedragen.

Vrijmoedig spreken vraagt ook moed om het gesprek met de tegenstem aan te gaan en vertrouwde opvattingen en waarden te bediscussiëren. Er is pas een cultuur van vrijmoedig spreken als iedereen dat voelt. Het vereist een open dialoog binnen en tussen hiërarchische lagen om de eigen identiteit en waardenhorizon binnen een organisatie te ontwikkelen.

Moreel leiderschap betekent sturen vanuit de waarden

Van bestuurders en managers mag verwacht worden dat zij als 'ouder-systeem' de waarden van de organisatie ontwikkelen en onderhouden. Juist in periodes met morele discussies en belangen is het belangrijk dat zij als rolmodel opereren door positie te kiezen bij de afweging van conflicterende belangen en waarden. Ze zijn inspirerend als ze moreel leiderschap tonen. Dan kunnen ze vanuit die verworven positie ook corrigeren vanuit waarden. In de praktijk betekent dit dat als zij ingrijpen op amoreel gedrag ze dan ook concreet benoemen welke geldende normen, voortkomend uit de waarden, geschonden worden. De waarden gaan dan leven en krijgen voor iedereen in de organisatie betekenis in de praktijk.

Moreel leiderschap betekent ook dat bestuurders en managers bereid zijn te reflecteren op de eigen morele uitgangspunten. Welke morele horizon hanteer je? Wierdsma benadrukt dat het noodzakelijk is dat zij hierover met de organisatie het gesprek aangaan aan de hand van concrete morele cases die zich voordoen in de uitvoering. Leiderschap vraagt om moreel bewustzijn en morele oordeelsvorming. Dit ontwikkelt zich in een gedeelde zoektocht naar antwoorden op de vragen: Doet het deugd wat we doen? Deugt het hoe we de resultaten

realiseren? Deugt het hoe we elkaar daarop aanspreken?

Die zoektocht vraagt dat leiders daadwerkelijk positie kiezen in de dialoog over de toepassing van de waarden én overeenkomstig handelen. Dan biedt de leider duidelijkheid over de normen en waarden. Deze vormen vervolgens een moreel ijkpunt voor eenieder in de organisatie. Kortom: de bestuurders doorbreken de morele zwijgzaamheid en durven vanuit de waarden te sturen door vrijmoedig positie te kiezen. ■

**André Wierdsma | emeritus
hoogleraar Organiseren en
Co-creëren**

Prof. Dr. André Wierdsma is emeritus hoogleraar Organiseren en Co-creëren aan Nyenrode Business Universiteit en sinds 1986 gasthoogleraar aan CEIBS (China Europe International Business School, Shanghai/Beijing). Hij heeft meer dan dertig jaar ervaring met ontwikkelingsprogramma's op het raakvlak leiderschap- en organisatieontwikkeling voor tal van toonaangevende organisaties. Hij schreef het boek *Op weg naar de lerende organisatie* (1990, samen met Joop Swieringa) en in 1999 zijn proefschrift *Co-creatie van verandering*. Zijn laatste publicaties zijn *Lerend Organiseren* (2017) en zijn emeritaatsrede *Vrij-moedig positie kiezen, moreel leiderschap in vitale netwerken* (2014). Sinds 2015 verzorgt hij samen met filosoof Joep Dohmen het programma 'Leiderschap en Filosofie' op de Academie op Kreta.



Tip van André Wierdsma

De boeken *Rechtvaardigheid* van Michael Sandel en *A Theory of Justice* van John Rawls.



Lees verder in '*Het juiste doen als niemand kijkt*' van Frank Peters

