

Bron: [Managementsite.nl](https://www.management.nl) | 16 november 2021 | Auteur: Lenette Schuijt (zie bio onderaan)



In een snel veranderende omgeving waar je met complexe vraagstukken te maken hebt en allerlei keuzes zich voortdurend aandienen, is een juist besluit nemen niet gemakkelijk. Bestuurders, politieke leiders en CEO's moeten dagelijks keuzes maken in een onzekere, snel veranderende en zelfs chaotische context. Waar vaar je dan op? En hoe leg je verantwoording af over de keuzes die je hebt gemaakt? Wat geeft de doorslag als je niet alle feiten en informatie op een rijtje hebt? Is het dat wat je kunt uitleggen of dat waarmee je kunt weggemen? Laat je je leiden door je eigen belang, je persoonlijke gewin of dat van je bedrijf? Of zijn je beslissingen ingegeven door een zuiver moreel kompas?

In dit artikel laat ik zien waarom moreel handelen door leiders steeds belangrijker wordt. In een volgend artikel ga ik in op manieren om moreel leiderschap te bevorderen door het ontwikkelen van een moreel kompas en het voeren van een dialoog over de morele dimensie van ons werk.

Moraliteit in de knel

Moraliteit wordt steeds belangrijker bij steeds meer vraagstukken. Herkennen we dit en doen we er wat mee?

Vijf factoren die dit belemmeren.

1. Externe druk

Ten eerste neemt het aantal vraagstukken met een morele dimensie snel toe. Vraagstukken rondom klimaatverandering en energietransitie, de herkomst van producten en arbeidsomstandigheden in landen waar deze geproduceerd worden, kwesties als coronamaatregelen, vaccinatie en hybride werken, krapte op de arbeidsmarkt, enz. In toenemende mate moeten bestuurders rekening houden met en verantwoording afleggen aan diverse stakeholders in de directe omgeving van de organisatie. Sociale media hebben

bovendien gezorgd voor een grotere transparantie en leiders worden kritisch gevolgd bij elke stap die ze zetten.

Ondanks de toegenomen maatschappelijke druk bevinden veel leiders zich in een afgesloten bubbel, waarin direct contact met hun burgers, cliënten of stakeholders ontbreekt. Dan zegt een aftredende minister bij wijze van excuus zegt dat hij niet had voorzien dat zijn handelen tot zoveel maatschappelijke opwinding zou leiden, zonder te erkennen welke fout hij heeft gemaakt.

2. Eigenbelang

Tegelijkertijd is er een vrijwel onbeteugelde neiging om de eigen belangen en die van het eigen bedrijf voorop te zetten. Emoties, reputatie en pragmatische overwegingen vormen steeds vaker de basis voor een beslissing dan inhoudelijke argumenten of een doordachte morele afweging. De individualistische, narcistische mens wil scoren, winnen en zijn slag slaan. Mensen verlangen naar bandeloze vrijheid en ontdoen zich graag van de last van het geweten, van het onderscheid tussen wat mag en niet mag. Voorbeelden bij de vleet.

We hoeven maar te denken aan Sywert van Lienden. Terwijl hij claimde zonder winstbejag te werken, streek hij met zijn mondkapjesdeal 9 miljoen euro op en zijn zakenpartners nog eens 20 miljoen. Frank Oranje, bestuursvoorzitter van landsadvocaat Pels Rijcken, sluisde gedurende achttien jaar miljoenen euro's weg van zijn klanten. Makelaars krijgen bij het verkopen van een woning vaak een bonus over het bedrag dat overboden wordt. Het televisieprogramma Radar onthulde onlangs dat makelaars een woning vaak onder de taxatiewaarde in de markt zetten om hun bonus te maximaliseren. Vereniging Eigen Huis spreekt van gebrek aan ethiek en moreel besef bij makelaars.

Terwijl je van leiders mag verwachten dat ze een goed voorbeeld geven, zien we steeds vaker dat leiders menen dat zij 'boven de wet staan', en dat de regels niet voor hen gelden. Dan is het niet verwonderlijk dat de mensen aan wie zij leiding geven zelf de mazen van de wet gaan opzoeken. Je bent een loser of een 'deugmens' als je je aan de regels houdt, je fatsoenlijk gedraagt en niet het onderste uit de kan haalt voor jezelf.

3. Protocollering

Ten derde is moreel handelen meer dan ooit relevant omdat we waarden teveel hebben gejuridiseerd. Vanuit de beste bedoelingen zijn in de zorg en het onderwijs de afgelopen decennia morele waarden vastgelegd in regels, gedragscodes en protocollen. Waarden zijn ongreepbaar, wat 'het juiste' is, is lang niet altijd evident en wat voor de een goed is, is voor een ander juist schadelijk.

'WAARDEN WORDEN GEREDUCEERD TOT NORMEN'

Hoewel moreel handelen altijd het gevolg is van overweging en afweging hebben managers, in hun streven naar maakbaarheid en controle, waarden gereduceerd tot kille normen. Daarmee is integer handelen voor een medewerker in de zorg verworden tot lijstjes afvinken. Een professional moet de regels volgen; zelf nadenken over wat voor een cliënt of bewoner het juiste is, wordt niet aangemoedigd.

4. Amorele ruimte

Waarom handelen onze leiders zo weinig vanuit een moreel kompas? Is het een verzet tegen dwingende normen van anderen? Of menen ze dat normen en waarden niet voor hen gelden?

Veel politici en CEO's menen dat ze zich bevinden in een amorele ruimte. In tegenstelling tot immoreel (een handeling die 'tegen de goede zeden' ingaat, of om morele redenen 'niet juist' is) wil amoreel zeggen: buiten de moraal, alsof er geen morele waarden en normen in het spel zijn. Tegen het eind van de vorige eeuw groeide het verzet tegen een morele invalshoek in alle maatschappelijke sectoren. We hebben genoeg van normen en laten ons liever leiden door wat ons gemak of geluk brengt.

In een amorele ruimte kunnen leiders alleen worden afgerekend op het behalen van bepaalde doelen, maar niet verantwoordelijk worden gesteld voor de (morele) gevolgen van hun daden.

Voorals leiders in het bedrijfsleven houden zich liever niet bezig met morele standpunten.

Ze zijn huiverig om zich uit te spreken over goed en fout en denken liever in termen van nut en rendement. Ze verschuilen zich achter spreadsheets en data om hun keuzes te legitimeren en vinden dat de overheid en maatschappelijke organisaties verantwoordelijk zijn voor vraagstukken in de samenleving.

Zulke CEO's hanteren een minimale moraliteit: als je niets onwettigs hebt gedaan is er niets aan de hand, toch?

Sommigen gaan zelfs nog verder en huren juristen in om strafbare zaken, zoals te hoge CO2 uitstoot of belastingontwijking, af te dekken.

Na het eerste Coronajaar ontsloeg topman Dick Benschop van Schiphol honderden mensen. Aan de overheidssteun die zijn bedrijf had ontvangen waren geen voorwaarden verbonden. Vervolgens vroeg hij nogmaals om 40 miljoen overheidssteun. Waarom wilde hij burgers die zelf zwaar getroffen zijn door de pandemie laten opdraaien voor de kosten voor het afgenomen vliegverkeer? Waarom gaf hij geen enkele blijk van reflectie op de toekomst van de luchtvaart en stond hij stil bij de rol van vliegen bij de wereldwijde verspreiding van het virus?

5. De letter en de geest

Maar er is een groot verschil tussen je aan de letter van de wet houden en de geest van de wet kennen en proactief toepassen. Veel leiders lijken niet te willen begrijpen dat het er strikt genomen niet toe doet of een activiteit legaal is. Is het moreel juist? En sterker nog, in hoeverre dragen activiteiten bij aan de normalisering van fout gedrag?

Niet alles wat mag, moet je ook doen. Dit geldt vooral als je een voorbeeldfunctie hebt.

Als je als minister burgers regels oplegt en die streng handhaaft, ook als ze een klein foutje hebben gemaakt, gaat het er niet alleen om dat je je aan de wet, maar ook dat je aan de hoogste ethische normen voldoet.

Wopke Hoekstra maakte volgens de Pandora papers gebruik van een belastingparadijs. Daarmee overtrad hij geen wet, maar ontbrak het hem aan moreel besef. Als degene die erop moet toezien dat elke Nederland keurig zijn belasting betaalt, en geacht wordt belastingparadijzen te bestrijden, wordt hij met zijn belegging volstrekt ongeloofwaardig en onbetrouwbaar.

Het managementparadigma

Niet alleen leiders in het bedrijfsleven zijn wars van morele standpunten, ook de overheid is de afgelopen decennia verstrikt geraakt in management-denken, in nut en rendement. De overheid is een bedrijf geworden en beschouwt veel facetten van het maatschappelijk leven als markt waar het gaat om rendement behalen. De burgers zijn consumenten en de overheid stuurt op kosten. Vraagstukken die moeilijk rendabel te krijgen zijn, zoals complexe psychische hulpverlening, blijven liggen.

De overheid beschouwt zichzelf niet meer als de instantie die waarden tegen elkaar weegt en expliciete keuzes maakt op basis van een visie. Demissionair premier Rutte presenteerde op 12 november j.l. de nieuwe Coronamaatregelen als technische oplossingen, niet als een opvatting hoe Nederland uit de pandemie moet komen of als een bewuste keuze om mensen vrijheden te ontnemen in dienst van een hoger doel.

De afgelopen decennia heeft de overheid haar morele taak ingewisseld voor een bedrijfsmatige taak: die van geld verdelen en regels opstellen. Een moreel kompas lijkt te ontbreken in de politiek en in grote delen van het bedrijfsleven, zoals de fossiele en farmaceutische industrie. De Toeslagenaffaire is te zien als het resultaat van het ontbreken van een moreel kompas bij (hoge) ambtenaren en ministers.

Discrepantie

Wat nog bijdraagt aan de morele leegte bij onze leiders is de grote discrepantie tussen de woorden die ze voor de Bühne gebruiken en hun feitelijke daden.

Fossiele energieleverancier Shell zendt dure radioreclames uit waarin ze zich de grootste aanjager van de energietransitie noemen, maar besteedt minder dan 1% van de investeringen aan schone energie. Koning Willem-Alexander beweert de Kroondomeinen te sluiten voor publiek 'om de natuur te beschermen' terwijl iedereen snapt dat hij daar 's winters ongestoord wil jagen. Sigrid Kaag beloofde nieuw leiderschap, Mark Rutte een nieuwe bestuurscultuur, Wopke Hoekstra een nieuw perspectief voor een sterke en eerlijke economie, maar de formatie speelt zich af achter dezelfde gesloten deuren.

Dit leidt niet alleen tot uitholling van de geloofwaardigheid van onze leiders; het creëert cynisme bij grote groepen mensen over moraliteit in zijn algemeen. Waarom zou je ergens voor staan? Het gaat onze leiders toch om hun zelfbehoud, hun eigen gewin.

Betekent dit dat we afstevenen op verder verhuftering en bandeloos egoïsme in onze maatschappij?

Tegenbeweging

1. Pak de verantwoordelijkheid voor de oplossing

Gelukkig is er ook een andere ontwikkeling zichtbaar, waarin moraliteit een groeiende plaats inneemt. Mogelijk heeft dat te maken met een alsmaar kleiner wordende machtsafstand en democratisering in de samenleving. We nemen niet snel meer iets aan van gezagsdragers en maken onze eigen overwegingen. Door de toegenomen onderlinge afhankelijkheid ervaren we sneller wat de gevolgen van ons handelen zijn voor anderen.

Maar vooral: de vraagstukken van deze tijd laten zich niet meer oplossen met managerial denken. Het gaat niet om haalbare en betaalbare oplossingen maar om moreel juiste beslissingen.

Een groeiend aantal ondernemers beseft dat ook bedrijven hun verantwoordelijkheid moeten pakken. Ze verschuilen zich niet achter een groen geverfde façade, maar maken moedige en morele keuzes. Ze houden zich niet slechts aan de regels, maar stellen een nieuwe norm, die veel verder gaat.

Too Good to Go

De oprichters van Too good to go zagen hoeveel waardevol voedsel dagelijks werd weggegooid en wilde iets doen tegen voedselverspilling. Het bedrijf ontwikkelde een app waarmee supermarkten en restaurants onverkochte producten, in plaats van ze weg te gooien, kunnen verkopen. Consumenten kunnen maaltijden redden (via de MagicBox). Inmiddels hebben vijf grote supermarkten voedselverspilling binnen hun eigen keten onderzocht en in sommige supermarkten zie je een schap met afgeprijsde producten die bijna over de datum zijn.

Jonge mensen hebben een toekomstgerichte vorm van morele verantwoordelijkheid: het gaat er niet om wie de problemen heeft veroorzaakt, maar wie de verantwoordelijkheid neemt om ze op te lossen. Dat gaat verder dan je zorgen uitspreken over opwarming van de aarde. Ze eisen moedige stappen van leiders: dat ze ingaan tegen de gevestigde belangen van de fossiele industrie vanuit een morele verantwoordelijkheid voor toekomstige generaties.

Greta Thunberg, als exponent van een generatie die zich druk maakt over de toekomst van ons klimaat, heeft er geen moeite mee zich te uiten in morele bewoordingen. Ze verwijt huidige leiders een 'moreel falen' en doet een oproep aan iedereen om morele verantwoordelijkheid te nemen.

2. Kritiek op amoreel handelen

Een andere hoopvolle ontwikkeling is dat pragmatische en op zelfbehoud gerichte keuzes van onze politieke en economische leiders steeds vaker en publiekelijk worden bekritiseerd. En dan bedoel ik niet de gemakkelijke opwinding waarmee op Twitter wordt gemopperd en gescholden en vanaf de zijlijn een snel oordeel geveld over het handelen van anderen.

Ik doel op burgers die hun verantwoordelijkheid nemen en een rechtszaak aanspannen tegen de overheid als die hen niet beschermt of onterecht als fraudeur aanmerkt. Burgers die het gesjoemel met cijfers van bedrijven en overheid zat zijn, gaan hun eigen cijfers verzamelen.

Zo besloten drie burgerinitiatieven Frisse Wind, IJmondig en Schapenduinen afgelopen zomer om zelf metingen te gaan uitvoeren naar de verontreiniging door het bedrijf Tata Steel. Rondom het enorme staalcomplex is de kans op longkanker 22 procent hoger dan gemiddeld. Burgers vermoeden een direct verband met de Tata-emissies en wantrouwen RIVM-data hierover. Het KWF heeft steun toegezegd aan de burgerinitiatieven en stelt expertise beschikbaar om gedegen meetmethoden toe te passen.

In 2018 schikte ING, toen nog geleid door Ralph Hamers, voor 775 miljoen euro met het Openbaar Ministerie omdat het jarenlang willens en wetens te weinig had gedaan om witwassen door criminelen tegen te gaan. De bank was onder andere te laks geweest in zijn klantonderzoek en deed te weinig met signalen dat er iets niet in de haak was. Het OM besloot om geen individuele medewerkers te vervolgen, maar in een zogenoemde artikel 12-procedure, waarin klagers bij een rechter kunnen eisen dat er alsnog vervolging moet worden ingesteld, besloot het Haagse gerechtshof dat de topman vervolgd moest worden.

Hamers toonde zich, bij monde van zijn advocaten, in het geheel niet bewust dat de bank überhaupt strafbare feiten had gepleegd. "Niet elke tekortkoming is misdadig", aldus zijn advocaten.

In haar uitspraak achtte het hof het van belang dat in een openbaar strafproces de norm wordt bevestigd dat ook bestuurders van een bank niet vrijuit gaan als zij feitelijke leiding hebben gegeven aan ernstige verboden gedragingen. "De burger moet kunnen zien dat ook dergelijk handelen door de overheid niet wordt geaccepteerd."

3. Kritische zelfreflectie

Een andere ontwikkeling is een kritischer reflectie over het eigen handelen.

Het LOVB, overlegorgaan van bestuursrechters, veroordeelde de eigen werkwijze ten opzichte van ouders die problemen waren gekomen door de kinderopvangtoeslag. Het onderzoeksrapport stelt dat rechters zich meer moeten inleven in de burger en meer op hun eigen rechtsgevoel moeten af gaan en tegenspraak meer moeten aanmoedigen. De Arnhemse rechtbank vernietigde onlangs een besluit van het UWV over de hoogte van een WIA-uitkering van een 28-jarige vrouw uit Gelderland. De rechtbank erkent dat het UWV de wetgeving juist heeft toegepast en geen uitzonderingen heeft toegestaan.

Desondanks is de rechtbank van mening dat het UWV teveel heeft vastgehouden aan een strikte toepassing daarvan. Volgens de (ernstig zieke) vrouw heeft het besluit een onrechtvaardige en onmenselijke uitkomst. Ze vroeg de rechtbank om voor haar een uitzondering te maken op de berekeningswijze van haar uitkering. De rechtbank stelde de vrouw in het gelijk: omdat de vrouw onevenredig nadelige gevolgen heeft ondervonden, moet het UWV het besluit over de hoogte van de uitkering herzien.

Je houden aan de regels is niet meer voldoende

Alle mensen, maar vooral leiders, hebben een verantwoordelijkheid om na te denken wat en hoe je bijdraagt aan de gemeenschap of het algemeen belang. Wat is rechtvaardig, wat is billijk? Je louter houden aan de regels of de wet is allang niet meer voldoende. Bestuurders dienen oog te hebben voor de gevolgen van hun handelen voor de uiteenlopende stakeholders in de omgeving. Alleen moreel handelen kan het vertrouwen in de politiek, de overheid en het bedrijfsleven terugbrengen.



Lenette Schuijt is organisatiekundige en directeur van Crystal River Consultancy in Amersfoort. Ze begeleidt organisaties op het gebied van leiderschap, inspiratie en zingeving, visieontwikkeling en zelfsturing. Ze ontwikkelt leiderschapsprogramma's en voert deze uit voor de rijksoverheid, scholen, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Daarnaast biedt ze executive coaching aan en individuele retraites waarin mensen zich kunnen bezinnen op hun werk en leven. Publicaties: 'Leiderschap voor een mooiere wereld', 'Met ziel en zakelijkheid' en 'De kracht van bezieling'. Daarnaast publiceert ze regelmatig artikelen in vakbladen en op [Managementsite.nl](https://www.management-site.nl). Lees daar ook van haar: [Een persoonlijk moreel kompas](#)