



JOHAN WEMPE:

“LEREN OM KRITISCHE
EN CONSTRUCTIEVE
VRAGEN TE STELLEN.”

— E S S A Y —

Taboes, morele blindheid en morele moed

Bewuste morele blindheid en onbewuste morele blindheid zijn niet scherp van elkaar te onderscheiden. Het niet zien en het niet willen zien dat toegepaste normen afwijken van algemeen geaccepteerde normen lijken elkaar te versterken. Hoe doorbreek je dit? **Johan Wempe**, hoogleraar Ondernemingsethiek aan de Vrije Universiteit Amsterdam, geeft antwoord.

TEKST JOHAN WEMPE | BEELD STEFAN MIZEE

Grote schandalen in het bedrijfsleven en de publieke sector worden steevast in verband gebracht met – een afnemend – moreel normbesef. We zoeken dan naar een of enkele sleutelfiguren die voor een aantal concrete onacceptabele handelingen aangesproken worden. We stellen dan vraagtekens bij hun morele inborst. Daaromheen zijn vaak echter een groot aantal mensen aan te wijzen die gefaciliteerd of zelfs geparticipeerd hebben. Vrijwel altijd is ook sprake van een groep mensen die geweten heeft van het onacceptabele gedrag, soms een beetje heeft meegeprofiteerd, en niet geprobeerd heeft dit te corrigeren, al was het maar door afstand te nemen en blijk te geven van hun afkeu-

ren. Opvallend is dat de sleutelfiguren, maar ook de mensen die een helpende hand bieden en de omstanders, soms niet door hebben dat er sprake is van onacceptabel gedrag. Er is dan sprake van een taboe. Het bespreekbaar maken van het gedrag is niet mogelijk.

“HET ‘GIVING VOICE TO VALUES’-PROGRAMMA IS GERICHT OP HET DOORBREKEN VAN TABOES”

Binnen een organisatie ontstaat een manier van doen, die veelal achteraf en dan door buitenstaanders, als volstrekt onacceptabel wordt ervaren. Het gaat om een scheefgroei van een netwerk van mensen. Het is een samenspel tussen de regisseurs van die sociale verbanden, de facilitators en de toeschouwers, dat leidt tot de ontwikkeling van deze afwijkende normen.

Er zijn twee mogelijke oorzaken te noemen die het niet zien of niet willen zien van de afwijking van de normen kunnen verklaren. Een oorzaak kan zijn dat – een deel van – de betrokkenen wel ziet dat er sprake is van onacceptabele praktijken, maar dat men gevangen zit in het sociale systeem. Er is een – soms vaag – besef dat de binnen het netwerk

gangbare normen afwijken van wat algemeen geaccepteerd is. Er rust echter een taboe op het aan de orde stellen van de conflicterende normen. Een tweede oorzaak kan zijn dat men gewoon niet ziet dat de praktijken binnen het sociale netwerk afwijken van wat algemeen geaccepteerd is. De insiders zien niet dat de gehanteerde normen afwijken van wat algemeen als gepast wordt gezien.

In het eerste geval gaat het om een belang dat ieder van de betrokkenen heeft om de misstand niet aan de orde te stellen. Men is gecorrumpeerd omdat men mee is gegaan met bepaald onacceptabel gedrag. Men is afhankelijk geworden van dat systeem. De schade om er uit te stappen is dan te groot. In deze gevallen spreken we van systeemdwang. Er ontstaat de neiging om verantwoordelijkheid af te schuiven, de eigen rol kleiner te maken. Mogelijk worden zelfs vormen van rationalisatie toegepast, het eigen gedrag wordt gezien als begrijpelijk in deze omstandigheden of zelfs als verantwoordelijk handelen. In dit geval is men zich dus wel bewust van de normen die van toepassing zijn, maar kan men niet anders dan handelen in strijd met die normen. De betrokkenen zelf willen er niet op aangesproken worden. Hier wordt het taboe karakter van de situatie zichtbaar. Ook de mensen om de direct betrokkenen heen, de medestanders of toeschouwers, uiten zich niet in kritische termen over het ongepaste gedrag en laten zich meevoeren door de regisseurs binnen het netwerk. Deze vorm van een taboe sluit aan op het begrip 'bewuste morele blindheid'. Men wil de afwijking van de normen niet als zodanig benoemen.

In het tweede geval gaat het om onbewuste morele blindheid. Er ontstaat een morele blinde vlek. Er ontwikkelen normen binnen het netwerk die door de betrokkenen als normaal worden gezien. Men ervaart de normen, voor zover men zich hier van bewust is, als een verantwoorde toesnijding op de betreffende context.

“DE NORM IS DAT ER VANUIT GEGAAN WORDT DAT ER GEEN MORELE NORMEN TOEGEPAST WORDEN”

VOORBEELDEN

Beroemd is het klassieke voorbeeld van het Stanford gevangenisexperiment dat inmiddels twee keer is verfilmd. In dit experiment, dat begin jaren zeventig werd uitgevoerd, onderzocht Philip Zimbardo het effect van de rol van mensen op hun gedrag. De student-deelnemers aan het experiment werden willekeurig verdeeld in bewakers en gevangenen. De bewakers ontwikkelden een eigen normenstelsel dat versterkt werd door de gevangenen zelf en dat leidde tot heftig en systematisch fysiek en psychologische geweld gericht tegen de gevangenen.

Het tweede voorbeeld betreft de financiële sector. In *Dit kan niet waar zijn* onderzoekt Joris Luyendijk als een antropoloog de City. Hij probeert daarbij te begrijpen hoe de financiële crisis heeft kunnen ontstaan. Hij schetst daarbij een onthutsend beeld van een van de belangrijkste financiële centra van de wereld. Er is sprake van allerlei mechanismen waardoor a-moraliteit uitgegroeid is tot de dominante moraal: de norm is dat er van uit gegaan wordt dat er geen morele normen toegepast worden. Een belangrijk mechanisme betreft de exorbitant hoge salarissen en bonussen die in de City betaald worden. De levensstijl sluit daar op aan. De huisvesting in en rond de City is voor mensen met normale salarissen onbetaalbaar. De kinderen gaan naar peperdure privéscholen. Tegelijk is er geen baanzekerheid. Je staat zo op straat. Er wordt ook geen loyaliteit gevoeld voor het bedrijf waar je werkt. Je bent vooral bezig met geld maken en

je doet dat voor de hoogste bidder. Binnen die context zijn allerlei normen ontwikkeld die bepalen hoe het financiële spel gespeeld wordt. De norm zegt dat je je niet door normen moet laten leiden. De norm is amoraliteit. Ook hier geldt dat de betrokkenen blind zijn voor de morele normen die hun gedrag beheersen. Het verhaal van een handelaar bij een topbank in Londen is tekenend: “Toen het eerste vliegtuig het World Trade Centre binnenvloog, dachten veel mensen nog aan een ongeluk. Hij belde een goede vriend in New York: zag die nog andere vliegtuigen of witte strepen aan de hemel? Zo nee, dan was het luchtruim gesloten en hielden autoriteiten rekening met een terreuraanslag. De hemel was strakblauw en zo snel hij kon begon hij aandelen verzekeringsmaatschappijen te verkopen, aandelen luchtvaartmaatschappijen... Nog nooit had hij zo hard gewerkt als op die dag, en nooit verdiende hij zoveel geld voor zijn bank. De beurs in Londen sloot; hij wikkelde zijn papierwerk af en pas toen drong het tot hem door dat hij mensen kende in de Twin Towers.”

Als derde voorbeeld noem ik de netwerkkorruptie rond de voormalig-wethouder van Roermond en oud-senator voor de VVD, Jos van Rey. Het Openbaar Ministerie beschuldigde naast Van Rey ook nog een andere Roermondse oud-wethouder en een ondernemer van corruptie. Het OM probeerde daarbij aan te tonen dat sprake was van het creëren van een netwerk waarin de corruptie kon gedijen. De rechtbank spreekt in dit verband over ‘een “voor wat hoort wat”-fraudecultuur’ en een sfeer van ‘vriendjespolitiek en belangenverstrengeling’. Op 12 juli deed de rechtbank uitspraak: een veroordeling voor onderdelen van het ten laste gelegde. Voor Van Rey gaat het om een taakstraf van 240 uur. Het feit dat de drie Roermondse prominenten een context van corruptie creëren heeft de rechtbank niet meegenomen in zijn oordeel. Dat is een kwestie van moraal en niet van het strafrecht, zo oordeelde de rechtbank.

Bijzonder aan de affaire is dat, nadat de discussie losbarst, er binnen Roermond allerlei processen op gang komen waarbij de kritiek van buitenstaanders ontkend, gebagatelliseerd of zelfs goed gepraat wordt. Dat gebeurt dan veelal met een verwijzing naar het grote belang van Van Rey voor Roermond en veel stadgenoten. Zo richt Van Rey, na het verlaten van de VVD, een nieuwe partij op, de Liberale Volkspartij Roermond en komt dankzij de steun van een groot deel van de Roermondse bevolking via voorkeursstemmen weer in de raad. Het is duidelijk dat veel omstanders hem steunen.

Het verschil tussen bewuste en onbewuste morele blindheid is voor een beoordeling van de verschillende situaties uiterst relevant. Immers wanneer men zich niet bewust is van de afwijkende morele normen – en er dus bewust een taboe gecreëerd is om de afwijkende normen niet ter discussie te stellen – is het alleszins redelijk de betrokkenen hiervoor verantwoordelijk te houden. Wanneer men de afwijking van de normen gewoonweg niet ziet – en er sprake is van onbewuste belemmeringen om de afwijkende morele normen ter discussie te stellen – is er ook geen grond om de betrokkenen hierop aan te spreken.

PARADOX

Wanneer je de voorbeelden nauwkeurig analyseert, blijkt bewuste morele blindheid en onbewuste morele blindheid en ook het bewust en onbewust niet bespreekbaar maken van de gehanteerde normen niet zo scherp van elkaar te onderscheiden zijn. Het niet zien en het niet willen zien dat de binnen de gemeenschap of het netwerk toegepaste normen afwijken van de algemeen geaccepteerde normen lijken elkaar te versterken: je ziet het morele probleem niet omdat je het niet wil zien. Maar ook: je weet niet wat je niet ziet en dus kan je het morele probleem dat je niet ziet ook niet niet-willen zien.



In zekere zin is er sprake van een paradox. Zo'n paradox is ook makkelijk. Je kunt je al snel verschuilen achter het collectieve onvermogen om een situatie als moreel problematisch te ervaren. De vraag is hoe die paradox doorbroken kan worden. Dat kan wanneer het geluid van buitenstaanders gehoord kan worden. Wanneer – informele – leiders binnen gemeenschappen en organisaties zich laten uitdagen door die buitenstaanders en ook open staan voor de voor hen verrassende inzichten.

**“JE WEET NIET WAT JE
NIET ZIET EN DUS KAN
JE HET MORELE PROBLEEM
DAT JE NIET ZIET OOK NIET
NIET-WILLEN ZIEN”**

GIVING VOICE

Er is nog een andere mogelijkheid. Er is sprake van een interessante ontwikkeling in het bedrijfsethiek-onderwijs dat op het doorbreken van taboes aansluit. Onder de noemer ‘Giving voice to values’ is op een aantal universiteiten een programma ontwikkeld waarin de studenten, als toekomstige medewerkers en managers van bedrijven, geleerd worden hun waarden niet terzijde te schuiven zodra ze in een organisatie gaan werken. Mary Gentile, een bedrijfsethica verbonden aan Babson College, kwam er achter dat veel managers, die naar aanleiding van de verschillende fraude-affaires en de problemen in de financiële sector zich voor de rechter moesten verantwoorden, tijdens hun opleiding het vak business ethics hadden gevolgd of in hun bedrijf hadden deelgenomen aan ethiekprogramma's. Ze ontdekte dat het vak bedrijfsethiek soms zelfs een perverse rol vervulde: studenten leerden voor iedere bedrijfskeuze een morele rechtvaardiging te vinden.

Het ‘giving voice to values’-programma, waar Mary Gentile de basis voor heeft gelegd, is gericht op het doorbreken van taboes en zo op het wakker houden van de waarden die jonge mensen tijdens hun opvoeding op hebben gedaan. In dit programma leert ze de studenten de eigen waarden te herkennen en op basis daarvan in de organisatie waar ze werkzaam zijn of de gemeenschap waar ze actief zijn om kritische en constructieve vragen te stellen. Door constructieve vragen te stellen neem je verantwoordelijkheid en bouw je mee aan een verantwoordelijke organisatie of gemeenschap.

‘Voicing values’ als antwoord op morele taboes helpt (toekomstige) managers en medewerkers verantwoordelijkheid te nemen voor de organisatie of gemeenschap waarin ze een rol spelen. Dat vergt moedige medewerkers, maar ook moedige gemeenschappen en organisaties. ■