

– E S S A Y –

# Stel kritische vragen over je **dagelijkse** **keuzes en dilemma's**

Wat doet een ethicus op de werkvloer van een financiële dienstverlener? **Kyon Soons**, Adviseur Ethiek bij a.s.r., kwam na zijn interdisciplinaire bachelorstudie Filosofie en masterstudie Toegepaste Ethiek bij toeval terecht bij a.s.r. Met alle vooroordelen over de financiële sector van dien. Inmiddels voelt hij zich er enorm thuis. De financiële sector heeft een maatschappelijke sleutelfunctie in de dagelijkse realiteit van mensen. Binnen deze sector is er een grote intrinsieke behoefte om meer inzicht en grip te krijgen op maatschappelijke belangen en hoe deze wezenlijk geïntegreerd kunnen worden in de dagelijkse besluitvorming. Een ethicus helpt hierbij door goede kritische vragen te stellen en dat bij anderen ook te stimuleren.

TEKST KYON SOONS | BEELD RAPHAËL DRENT

**A**ctiviteiten in de financiële sector raken doorgaans enorm veel belangen. Dit brengt complexiteit en onzekerheid met zich mee vanuit een breed en divers krachtenveld van betrokkenen. Maatschappelijke meerwaarde creëren is daarmee per definitie een lastig vraagstuk. Hoe bepaal je daarin de juiste doelstellingen en manieren om die te bereiken? Mijn overtuiging is dat je die complexiteit en onzekerheid in eerste instantie zult moeten omarmen. Het begint altijd met kritische vragen stellen en waar nodig het betwijfelen van dingen die we als vanzelfsprekend beschouwen. Om juist te zoeken naar manieren waarop het anders en bovenal beter kan. Daarin bewijst zich de waarde van het interdisciplinair denken dat de filosofische traditie kenmerkt. De filosofie buigt zich doorgaans over hele diverse maatschappelijke thema's en vraagstukken vanuit

veel verschillende perspectieven en disciplines om duiding en – waar mogelijk – richting te bieden voor mensen.

Maar dan kom je uit bij een onuitputtelijke bron van ethische theorieën, ontstaan vanuit een rijke geschiedenis van mensen die uitvoerig hebben nagedacht over het leven en menselijk handelen. Die rijkdom is zeker positief, daardoor is er voor bijna iedereen een aantrekkelijke theoretische stroming of denker waarbij men aansluiting vindt. Toch heeft die rijkdom ook een praktische keerzijde. *Zoveel mensen, zoveel wensen.* Omdat we snel uitgaan van wat we zelf belangrijk vinden, hebben we soms weinig oog voor wat anderen in het leven nastreven en waarom. Het gevaar is dat men dan terugvalt op zijn of haar eigen ethiek en de gezamenlijke afstemming ontbreekt. De lange historie van abstracte ethische stof, die zich



## KYON SOONS:

“NAAR EEN AANTAL  
TINTEN GRIJS.”

### *Kyon Soons*

Na zijn interdisciplinaire bachelorstudie Filosofie en masterstudie Toegepaste Ethiek ging hij gewoon ergens aan het werk, juist omdat er voor starters in zijn vakgebied weinig kansen voorhanden waren om praktisch met ethiek aan de slag te gaan. Soons kwam op de Hypothekenafdeling bij a.s.r. terecht in een dynamisch en jong team. Daar realiseerde hij zich voor het eerst hoe belangrijk de maatschappelijke sleutelfunctie van financiële instellingen is voor de dagelijkse leefwereld van mensen en zag hij dat zijn bestaande vooroordelen over primaire beweegredenen in de private sector – enkel gericht op groei en winstmaximalisatie – veel te eenzijdig waren. “Juist in de financiële sector proefde ik bij collega’s een enorme intrinsieke behoefte om meer inzicht en grip te krijgen op maatschappelijke belangen en hoe deze wezenlijk geïntegreerd kunnen worden in de dagelijkse besluitvorming binnen de sector.”

Bij een stakeholderdialogo over MVO binnen het bedrijf raakte hij nauwer betrokken bij de visie en missie van a.s.r. om een duurzame, maatschappelijk nuttige verzekeraar te zijn. Door groeiende interesse in ethiek binnen de organisatie gingen Soons en Boudewijn van Uden (directeur Corporate Communicatie & MVO) in gesprek om te kijken hoe a.s.r. vanuit ethische theorie kan worden ondersteund op het gebied van weloverwogen, maatschappelijk bewuste besluitvorming. Dit heeft er toe geleid dat Soons o.a. workshops en bijeenkomsten organiseert en begeleidt waarin hij a.s.r.-collega’s leert omgaan met ethische dilemma’s die ze in hun dagelijkse praktijk tegenkomen.

vaak buigt over geïdealiseerde, ééndimensionale situaties in specifieke historische en maatschappelijke contexten, biedt dan weinig houvast voor de moderne mens. Bovendien blijven er veel conflicten tussen ethici bestaan over verschillende fundamentele uitgangspunten, argumenten, of de gewenste praktische vertaling van ethische theorie naar de dagelijkse leefwereld van mensen. Voor goede ethische *guidance* in de praktijk moet je wat mij betreft dus echt aansluiting vinden bij wat ieders unieke dagelijkse werkelijkheid kenmerkt.

### **PRAKTIJKLENS OP DILEMMA'S**

Ik geloof ook niet in de mens als *homo economicus*; een individualistisch mens die op basis van input uit zijn of haar omgeving de hele dag zogenaamd rationele besluiten maakt. Dit economische mensbeeld gaat volledig voorbij aan hoe bepaalde omstandigheden en de manier waarop we omgaan met elkaar in grote mate bepaalt hoe we wel en niet zinnig kunnen en vooral willen handelen. Veel liever bekijk ik de mens

vanuit de context die het handelen kadert in verschillende sociale praktijken. Welk samenspel van materialen en competenties bepaalt daarin de collectieve betekenis en lading? Zo'n praktijkkens kun je op alle georganiseerde menselijke activiteiten loslaten – zoals bijvoorbeeld het bedrijfsleven, de politiek, of het gezinsleven – op ieder mogelijk abstractieniveau (zulke gedachte-experimenten zijn voor mensen vaak een leuk beginpunt om over hun werk te kunnen filosoferen). Daarmee krijg je veel beter zicht op de leefwereld en handelingsperspectieven die men heeft en snap je echt welke keuzes men kan maken en welke betekenis die hebben in het geheel. Die sociale praktijken zijn wat mij betreft dan ook het toegewezen werkterrein van een ethicus.

Pas wanneer je die praktijken begrijpt kun je er met een ethische bril (of liever meerdere brillen) naar kijken en zoeken naar morele dimensies van je keuzes en belangen die je raakt met je handelingen. In een organisatie spelen dagelijks grotere en kleinere dilemma's, binnen alle lagen en niveaus van besluitvorming in het bedrijf. Je kunt in de interpersoonlijke sfeer tegen vervelend of ongewenst gedrag van collega's aanlopen, of organisatorisch constateren dat werkprocessen of het beleid niet op orde zijn in relatie tot de doelstellingen. Maar vooral het bewust afwegen van klantbelang in je dagelijkse bedrijfsvoering is erg belangrijk. Is een financieel product wel gericht op dat klantbelang? Zou je het je moeder of beste vriend aanbieden? Waarborg je daarmee de solidariteit en een gelijkheidsbeginsel ten aanzien van andere klanten? We laten ons dusdanig leiden door de waan van de dag dat zelfs aan dit soort voor de hand liggende overwegingen wordt voorbijgegaan. Neem je vervolgens *wel* de tijd om hier uitvoerig op te reflecteren dan ontvouwt zich ineens een groot krachtenveld van stakeholders met zeer uiteenlopende belangen, waarbij je er gezamenlijk met collega's uit moet komen welke belangen je wilt behartigen en hoe je verliezen voor andere stakeholders zoveel mogelijk kunt beperken.

### BREED EN INCLUSIEF

Toch is het vertalen van ethische theorie naar begrijpelijke en toegankelijke houvast mogelijk. Maar hoe breng je die complexe materie terug tot haar functionele essentie voor de praktijk? Voor mij ligt dat vooral in de fundamentele verschillen tussen hoe de drie grootste ethische stromingen naar menselijk handelen kijken. Zo richt de Principe-, Plicht- of Beginsletheek in de traditie van Kant zich voornamelijk op het

inherent juiste van handelingen zelf, terwijl de Deugd-ethiek die Aristoteles pionierde de morele ontwikkeling van mensen centraal stelt en de Gevolgenethiek, gevormd door o.a. Bentham en Mill, voornamelijk kijkt naar het uiteindelijke (nuttige) effect van handelingen als uitgangspunt. Door deze ethische invalshoeken als meerdere lenzen op de morele werkelijkheid toe te passen bekijk je dilemma's in een zo breed mogelijk ethisch speelveld. Daarbij is de kans het grootst dat je de meeste (relevante) perspectieven en belangen in de situatie meeweegt in je besluitvorming. Daarvoor moet je wel de essentie van die theorieën enigszins loslaten en kun je niet altijd recht doen aan de exacte strekking van dat theoretische werk. Toch vind ik het vooral noodzakelijk dat men een zo breed en inclusief mogelijk ethisch perspectief ontwikkelt op dilemma's die langskomen op de werkvloer.

### HANDVATTEN EN GUIDANCE

Voor toegepaste ethici is dit nu eenmaal de realiteit. Waarom zou iemand een hele studie ethiek moeten volgen om moreel te handelen? Je maakt van financiële vakspecialisten met verschillende taakgebieden en verantwoordelijkheden geen filosofen of ethici, dat moet je ook niet willen proberen. Je zou je vanuit interesse altijd kunnen verdiepen in filosofische stof. Maar het gaat er mij in de basis om dat mensen verschillende ethische invalshoeken als een arsenaal van nuttige perspectieven op de morele werkelijkheid leren toe te passen. Als je daarmee een kritischer, breder en vooral inclusiever perspectief op het maatschappelijke veld aan belangen kunt stimuleren, maak je al een enorm verschil in de sector. Door mensen nuttige tools en handvatten mee te geven, als inspiratie of raadgevend middel, ontwikkelen ze in de praktijk vervolgens zelf hun ethisch bewustzijn. Hierdoor leren ze sneller de morele dimensies van hun handelingen te signaleren en mee te wegen in de besluitvorming.

Daarom is het enige waar je mijns inziens echt naar kunt streven als ethicus op de werkvloer dat je mensen helpt om goede, kritische vragen te stellen over hun dagelijkse keuzes. En waar mogelijk hun dilemma's, die toch vaak als zwart-wit worden ervaren, kunt voorzien van een aantal tinten grijs. Verder ben ik ervan overtuigd dat de gemoedsrust die men kan ervaren bij een weloverwogen en verdedigbaar besluit, waarbij maatschappelijke belangen zoveel mogelijk worden behartigd, dagelijks veel meer geluk en werkplezier zal opleveren voor mensen die werken in de financiële sector. ■

**“JE MAAKT VAN FINANCIËLE  
VAKSPECIALISTEN GEEN ETHICI EN DAT  
MOET JE OOK NIET WILLEN PROBEREN”**

### NEW FINANCIAL ACADEMY

Naast zijn werk binnen a.s.r. is Kyon Soons als vakexpert gelieerd aan de New Financial Academy, een initiatief van de stichting New Financial Forum. Deze waardengedreven Academy biedt beslissers in de financiële sector tools en handvatten voor vaardigheden die passen binnen de 21<sup>ste</sup> eeuw.