

FEMKE DE JONG-STRIUKSMA:
“WIE DURFT?”

— E S S A Y —

Een oosterse kijk op een westers probleem

Ethiek – goed of fout – krijg je toch van huis uit mee? Hoe kan het dan toch dat het ethisch vermogen in de financiële sector zo slecht ontwikkeld is?

Femke de Jong-Struiksma, voorheen advocaat in de financiële sector, vroeg het zich af en ging voor het New Financial Magazine op onderzoek uit.

TEKST FEMKE DE JONG-STRUIKSMA | BEELD GERJOLA JOAN VOORTMAN EN WILKO DE JONG

Op een doordeweekse avond in 2015 leid ik als voorzitter van de landelijke Federatie van Assurantieclubs een debat voor financiële dienstverleners in Maastricht. We praten over de bankierseed, die kort daarvoor wettelijk verplicht is gesteld. De eed ligt op dat moment bijzonder gevoelig. De sector voelt zich betutteld en in de hoek gezet. Ik trap met gestrekt been af: “Handen omhoog! Wie heeft er wel eens een woekerpolis verkocht?” Er valt een ongemakkelijke stilte. Logisch: in deze zaal heeft vrijwel iedereen wel eens een woekerpolis verkocht. “Kom op mensen, we zijn onder elkaar”, dring ik lachend aan. “Er zijn er 7 miljoen verkocht. Iemand heeft het gedaan...”

Een paar mensen steken weifelend hun hand op. Ik dank ze voor hun eerlijkheid. Daarna behandelen we een aantal ludieke stellingen, bedoeld om mensen spelenderwijs te laten ervaren hoe je een ethisch dilemma moet aanvliegen.

In totaal heeft de Federatie een stuk of tien van dit soort avonden georganiseerd. Voor veel mensen was het de eerste keer dat ze kritisch nadachten over de ethische aspecten van

hun beroep. Het was voor velen ook de eerste keer dat ze beseften dat ze onderdeel uitmaken van een systeem dat meer omvat dan wat zich binnen de eigen taakomschrijving of binnen de muren van het eigen kantoor afspeelt. Hoe is dat mogelijk? Ethiek – goed en fout – krijg je toch van huis uit mee? Hoe kan het dan dat het ethisch vermogen in deze sector zo slecht ontwikkeld is?

GOED EN SLECHT

In het Westen zijn we geconditioneerd om de wereld in termen van ‘goed’ en ‘slecht’ in te delen. Het is een simplistische manier van denken die sterk beïnvloed is door de ongelukkige wijze waarop het Christelijk geloof eeuwenlang aan ‘het volk’ is uitgelegd. God zegt: “Doe dit, dat is goed en dan ga je naar de hemel. Doe dit niet, dat is slecht. Doe je het toch, dan ben jij slecht.”

De vereenzelviging van identiteit en gedrag en – in het verlengde daarvan – de angst en schaamte die we ervaren als we ‘slechte’ dingen doen zit diep verankerd in ons denken.

Dit staat een constructieve zelfreflectie in de weg en vormt een belangrijke reden waarom ethische hervorming zo moeilijk tot stand komt.

Jarenlang was ik advocaat in deze sector en sprak doorlopend met bestuurders op alle niveaus: onethisch gedrag is zelden intentioneel. In de meeste gevallen is onethisch gedrag simpelweg het resultaat van een gebrek aan adequaat inzicht. Men heeft niet door dat men onethisch bezig is. Of dat de collega dat is. Dat is belangrijk om te constateren omdat het zich niet met (nog meer) regelgeving laat oplossen.

Ethisch denken is een intellectuele en emotionele exercitie die tijd en inspanning vergt. Daar begint ons brein liever niet aan, zeker niet als het onder zware druk van deadlines, *performance indicators* of de aankomende ontslagronde staat. De wetenschappelijke onderbouwing daarvoor werd geleverd door Nobelprijs winnaar Daniel Kahneman, die in zijn boek *Thinking Fast and Slow*, op basis van vijftig jaar onderzoek uiteenzet waarom ons brein maar in beperkte mate bereid en in staat is om zware, intellectuele arbeid te verrichten.

Dat is ook logisch. Een mens zoekt houvast: heldere kaders bieden een schijn van zekerheid. Binnen die kaders kiest men vervolgens het pad dat het gemakkelijkst in zijn emotionele behoefte voorziet. Of dat nu honger, aandacht of de wens is om je financiële targets te halen.

ZELFBEELD

Onethisch gedrag is te corrigeren, mits de persoon bereid en in staat is om voldoende onderscheid te maken tussen zijn gedrag en zijn zelfbeeld. Geen *sine cure*, zeker niet als dit zelfbeeld onder druk staat.

Een onvoldoende helder of wankel zelfbeeld kan ertoe leiden dat iemand – bewust of onbewust – keuzes maakt die primair door angst zijn ingegeven. Een negatief zelfbeeld kan leiden tot misplaatst rechtvaardigingsgedrag. De persoon denkt dan: ‘Tja, ik heb het weer gedaan. Ik ben nu eenmaal lui, zwak, etc.’ Als het zelfbeeld daarentegen te sterk is verankerd in een zelfverkozen identiteit of (geloofs)overtuiging, ontstaat een hardnekkiger probleem.

Neem als voorbeeld de Cinjee-affaire (2008). Bestuurders en werknemers hadden zelf niet door dat het niet klopte. “Wij zijn allemaal van de kerk en dienen God. Hoe kunnen

we dan met iets slechts bezig zijn? Dat bestaat niet!” Die overtuiging werd publiekelijk verkondigd aan iedere journalist die bereid was ernaar te luisteren. Ook door gedupeerden, die veelal uit dezelfde kerkgemeenschap kwamen.

In Yoga en het Boeddhisme staat dit fenomeen bekend als *spiritual bypass*, een gebrek aan inzicht dat kan ontstaan als iemand zijn identiteit volledig aan een bepaalde (geloofs) overtuiging ontleend. Om dat zelfbeeld in stand te houden moet alles wat de persoon vervolgens leest, denkt of doet ergens binnen die (geloofs)overtuiging passen. Strookt de overtuiging niet langer met de realiteit? Dan wordt de realiteit genegeerd of met allerlei kunstgrepen aangepast om maar niet onder ogen te hoeven zien dat de onderliggende overtuiging – en dus het zelfbeeld – niet (meer) klopt. Dit fenomeen doet zich niet alleen in spirituele of religieuze kringen voor, een vergelijkbare ontwikkeling zien we op dit moment bij discussies over vaccinatie, ‘gezonde’ voeding of Trump.

Wat nu als een bestuurder er hartgrondig van overtuigd is dat hij – als mens – integer is? Is hij dan nog voldoende in staat om onderscheid te maken tussen zijn zelfverkozen identiteit en zijn gedrag? “Zolang mijn intenties zuiver zijn, zijn mijn handelingen dat ook”, verklaarde een oud-topman van een internationale bank mij ooit. Ik moest urenlang op hem inpraten en met een strafrechtelijke aangifte dreigen voordat ik hem die misvatting uit het hoofd had gepraat!

ETHIEK

Op het moment dat we met ethiek aan de slag gaan is er geen ruimte meer voor goed of fout. Ethiek is niet gebaseerd op *hard-and-fast rules*, maar op uitgangspunten en afwegingen. Het zijn dus geen regels maar *tools*, die een kader schetsen. Binnen dat kader is het aan het individu om een weloverwogen keuze te maken.

De ethische keuze is de keuze die – binnen die gegeven omstandigheden – het meest dienstbaar is aan mens, milieu en maatschappij. Het vermogen om ethisch te handelen vergt daarmee niet alleen diepgaand inzicht in alle facetten van de situatie, maar ook kritisch denkvermogen, emotionele en mentale beheersing, compassie, communicatieve vaardigheden en constructieve (zelf-)reflectie.

Het ethisch vermogen is aangeboren, de benodigde vaardigheden zijn dat niet. Deze moeten worden ontwikkeld, geoefend en onderhouden. Aldus de Boeddha, maar ook klassieke Oosterse filosofen als Confucius en Mencius.

Voor dat het zover is, moeten we eerst uit de ‘goed-of-fout’ sfeer. Het Oosten biedt een bruikbaar alternatief.

YIN EN YANG

In traditionele, Oosterse denksystemen wordt de wereld niet opgedeeld in ‘goed’ en ‘fout’. Klassieke teksten, zoals de Yoga Sutra’s van Patanjali (2500 v.Chr.) of Bhagavad Gita, hanteren als uitgangspunt dat alles wat zich in de natuur manifesteert dual van aard is: yin en yang.

**“ETHIEK OP DE WERKVLOER BEGINT ERMEE
DAT IEDEREEN BINNEN EEN ORGANISATIE
ZICH IN VOLDOENDE MATE BEWUST IS VAN
DE EIGEN POSITIE BINNEN HET GEHEEL”**



Voorjaar in Texas. Femke en Klaas tussen de 'blue bonnets' bij Chapel Hill.

Mensen, dieren, natuurlijke processen: alles maakt deel uit van een buitengewoon complex systeem dat volledig is gebaseerd op wederzijdse afhankelijkheid. Binnen dat systeem zet elke vorm van handelen of nalaten een keten van aaneengeschakelde effecten in werking.

Of dat een positief of negatief effect is, is steeds afhankelijk van context en interpretatie. Yin en Yang zijn communicerende vaten die continu met elkaar in wisselwerking zijn, op zoek naar een dynamisch equilibrium. De kunst is om die processen te observeren zonder daar direct een waardeoordeel aan te verbinden. Het is niet 'goed' of 'slecht'; het 'is'. Punt. Van daaruit praten we verder.

Het voorgaande klinkt abstract, maar bij een goede yoga- of meditatie-instructie wordt dat heel snel, heel tastbaar. Op de mat ervaar je tot in het kleinste detail dat lichaam, adem en geest een symbiotisch systeem vormen dat continu verandert. Dat inzicht neem je mee als je van de mat afstapt, de we-

reld in. Het vormt de voedingsbodem voor verdere, mentale en emotionele ontwikkeling.

TERUG NAAR DE FINANCIËLE SECTOR

Het idee dat de wereld een complex systeem is dat volledig is gebaseerd op wederzijdse afhankelijkheid laat zich eenvoudig vertalen naar de financiële sector. Het skelet van dit systeem is een serie internationale systeembanken, die elkaar simultaan in stand houden en beconcurreren: yin en yang.

Een individuele bank of verzekeraar kan ook op deze manier worden beschouwd. Alles is met elkaar verbonden: de organisatie werkt pas optimaal als alle componenten – mensen, dossiers, diensten, communicatie – voldoende op elkaar en op hun buitenwereld zijn afgestemd. In de praktijk is dat zelden het geval. Zo kunnen marketeers jarenlang in campagnes beweren dat Rabobank een integere boerenbank is. Maar als de 'Libor-afdeling' ondertussen met rentestanden sjoemelt, dan gaat dat vroeg of laat mis. Ethiek op de werkvloer begint er dan ook mee dat *iedereen* die bij de organisatie werkt zich in voldoende mate bewust is van de eigen positie binnen het grotere geheel.

Dat bewustzijn is niet louter rationeel, maar vereist een gevoelsconnectie: *heart-mind*. Vergelijk het met een roker. Die weet dat niet-roken beter voor hem is; de intrinsieke motivatie om ermee te stoppen, ontstaat echter pas op het moment dat hij die kennis op een emotioneel niveau internaliseert.

De idee van een verenigd heart-mind loopt als een rode draad door klassieke, oosterse denksystemen: Patanjali, het Achtvoudige Pad van de Boeddha (600 v.Chr.), Confucius (500 v.Chr.) en Mencius (300 v.Chr.). In *boardrooms* is die gevoelsconnectie vaak afwezig. Een recent voorbeeld is de salarisdiscussie rondom Ralph Hamers (ING). De betrokken decision-makers werden volkomen verrast door de maatschappelijke backlash die het gewraakte salarisvoorstel veroorzaakte: het daaropvolgende gestuntel getuigde van een totale, emotionele disconnect tussen de betrokken personen, het individuele besluit en de bredere, maatschappelijke context waarbinnen dit alles tot stand kwam.

Hoe doorbreek je dat? De Boeddha geeft raad.

MINDFULNESS

In het Boeddhisme wordt *sati*, of mindfulness, als deel van de oplossing geboden. In het Westen wordt mindfulness vaak vereenzelvigd met ontspanning of concentratietraining. Dit zijn aspecten van mindfulness, maar dit kan niet los worden gezien van andere mentale functies, zoals compassie, *emotional regulation* en de ethische context waarbinnen dit antieke denksysteem is ontwikkeld.

Mindfulness is niet een methode, maar een kwaliteit die je in staat stelt om vanuit rust en compassie een weloverwogen keuze te maken. Om *sati* te ontwikkelen is dus aanzienlijk meer nodig dan 'aandacht' voor het 'hier en nu'. Het gaat niet over aandacht maar over situationeel, ethisch inzicht. Dat inzicht komt op rationeel en emotioneel niveau tot stand en staat los van het zelfbeeld dat we onszelf hebben toegeëigend. Zo kom je sneller tot kwalitatief betere beslissingen en ben je beter in staat om onderweg bij te sturen. Dat is geen garantie voor succes, maar het is uiteindelijk wel de beste kans die we hebben om ethisch raak te schieten, aldus de Boeddha.

De vaardigheden die nodig zijn om situationeel, ethisch inzicht te cultiveren zijn aan te leren. Ons schoolsysteem is daar niet goed op ingericht. In het westen is ethiek veelal beperkt tot een paar theoretische vakken, die bij een select aan-

Femke de Jong-Struiksma

Femke de Jong-Struiksma (39) was jarenlang advocaat voor de verzekeringssector, voorzitter van de landelijke Federatie van Assurantieclubs, lid van de Raad van Toezicht van het New Financial Forum en een veelgevraagd spreker, docent en columnist.

Sinds 2010 houdt Femke zich bezig met meditatie, yoga en Boeddhisme. Ze volgde meerdere opleidingen en was bestuurslid van Boeddhistisch Centrum Haaglanden.

Per 1 januari 2016 nam ze onverwachts afscheid van de sector in verband met een IVF-traject. Kort daarop verhuisde ze met man Wilko (41) naar Houston (USA). Daar werd ze mama van Klaas (1) en liet ze zich formeel omscholen tot internationaal gecertificeerd yoga- en meditatie docent.

In haar werk zoekt Femke manieren om klassieke, Oosterse denkbeelden te vertalen naar een moderne, Westerse context. Ze kiest daarbij voor een seculiere, academische benadering. Verder schrijft ze voor diverse media. Voor het New Financial Magazine schrijft ze de komende edities essays waarin ze sectorale thema's vanuit een klassiek, Oosters perspectief belicht.

Meer lezen: zie www.femkology.com.

tal academische opleidingen – zoals rechten – worden onderwezen. In managementopleidingen – zoals *Value Based Leadership* – is hier steeds meer aandacht voor, maar ook hier blijft ethiek vaak beperkt tot een rationele exercitie. De bijbehorende (gevoels-)ontwikkeling ontbreekt, waardoor er vervolgens in de praktijk onvoldoende van terecht komt.

Mn2Om die reden pleit de Dalai Lama ervoor om – vanaf de kleuterschool – seculier, ethisch onderwijs in te voeren. In zijn boek *Vrijheid van religie – Een pleidooi voor vrede, compassie en welzijn* (2013) zet hij een seculier, ethisch systeem uiteen dat gebaseerd is op twee fundamentele pijlers. De eerste pijler is het besef van een gemeenschappelijke menselijkheid en onze gedeelde aspiratie voor geluk en het vermijden van pijn. De tweede pijler is interdependentie als menselijke realiteit. De rationele en emotionele realisatie van deze uitgangspunten vormen de vruchtbare basis voor verdere ethische vorming. Het ontwikkelen van mindfulness staat daarbij centraal.

SOELAAS OP DE WERKVLOER?

Ja en nee. Zowel Boeddha als Mencius zouden ervoor pleiten dat ethische vorming in een *corporate setting* vooral zin heeft als het volledig wordt geïntegreerd in de bedrijfscultuur, zodat er omstandigheden worden gecreëerd die dienstbaar zijn aan het ontwikkelen van de benodigde mentale en emotionele capaciteiten. Dat vraagt moed, tijd en commitment, maar is nodig om 'het systeem' duurzaam te evolueren. Wie durft? ■

**"IN DE MEESTE GEVALLEN IS ONETHISCH
GEDRAG SIMPELWEG HET RESULTAAT VAN EEN
GEBREK AAN INZICHT DAT ZICH NIET MET NOG
MEER REGELGEVING LAAT OPLOSSEN"**