

Mores leren

Marc Vermeulen

“De ‘wetenschap’ van het marktisme werd en wordt gepredikt aan de businessschools en managementopleidingen van universiteiten. Businessschools zijn weinig meer dan de intellectuele bordelen van de universiteit. Immers, vrijwel iedereen die erbij betrokken is, komt er eerlijk voor uit dat hij alleen voor het geld ‘wetenschap’ bedrijft.” Socioloog Abram de Swaan geciteerd in de Volkskrant van 12 februari 2012.

Introductie

De analyse van De Swaan is simpel en (dus) populair: in zowel de publieke als de private sector zijn allerlei zaken fout gegaan door het gedrag van amorele en incompetent managers. Die werden opgeleid in business schools, dus dat moeten dan wel bronnen van verderf zijn. In deze bijdrage, geschreven bij gelegenheid van het afscheid van collega Ton Wentink, wil ik De Swaan van repliek dienen: zijn ongelijk wordt namelijk bewezen door het werk van mensen als Ton die in zijn jarenlange bijdrage aan deze business school gezocht heeft naar en gedoed heeft over mechanismen om onderneming en instellingen integer, transparant en correct te laten handelen.

Toch neemt dat niet weg dat business school wel wat uit te leggen hebben als het gaat om de ethiek van het handelen in de top van organisaties, de erosie van gezag van instituties en het maatschappelijk sentiment dat er in de top alleen gegraaid wordt. Ik wil eerst een korte analyse maken van deze ontwikkelingen en vervolgens de vraag beantwoorden wat dit betekent voor het onderwijs dat we verzorgen bij TiasNimbas.

Vier verklaringen

Grofweg liggen er vier verklaringen op tafel voor de toenemende kritiek op maatschappelijke instituties en organisaties. De eerste is vermoedelijk de meest bekende: te grote nadruk op het scheppen van aandeelhouders waarden gekoppeld aan verkeerde prikkels in het (top-) management sturen het economisch systeem de verkeerde kant op. Via denkbeelden over new public management is deze handelwijze ook doorgedrongen in het publieke domein. Ten tweede is er sprake van een dramademocratie (Elchardus, 2002). De democratie wordt ‘volks’ waardoor er meer behoefte ontstaat aan snelle uitspraken en dramatische vertogen: democratie als vermaak voor het volk, wat zouden de oude Grieken hiervan vinden? In ieder geval kunnen we voor Nederland constateren dat de politieke flanken (SP en PVV) veel beter bezet zijn dan ooit te voren. Tel daar bij op de rol van social media: iedereen heeft een oneindige mogelijkheid om mee te genieten van

wat er gebeurt in bestuurskamers, directiekantoren en klaslokalen: ze zijn zo glazen huizen geworden. Als derde mogelijke verklaring maakt de bestuurskundige analyse van de Leidse bestuurskundigen Bovens en Wille (2010) duidelijk dat de frustratie over het niet bij de top kunnen behoren in Nederland toeneemt. Waar in de vorige generatie daarvoor altijd nog een extern excuus aangevoerd kon worden (geboren in het verkeerde nest, een meisje zijn), heeft de onderwijsexpansie er voor gezorgd dat iedereen die talenten heeft, die ook kan verzilveren. Als je desondanks niet op het pluche belandt, moet je de hand kennelijk in eigen boezem steken. In dat geval is objectieve statusstijging moeilijker en helpt het om de hoger gesitueerden van hun voetstuk te verjagen: het zijn immers louter zakkenvullers en de gewone man wordt door hen bedonderd. Deze frustratie wordt wel ‘witte woede’ genoemd en vooral toegeschreven aan de blanke lagere middenklasse, niet toevallig de electorale basis van zowel SP als PVV. De laatste verklaring is dat in de hele westerse wereld mensen rationeler en individualistischer worden (Welzel 2006). Een bankier of bestuurder die als boodschap heeft ‘geloof u me nu maar het is het beste voor ons allemaal’, krijgt er de handen niet meer voor op elkaar.

Betekenis voor ons onderwijs aan business schools

Bij business schools leiden we managers en bestuurders op die in een steeds kritischer daglicht komen te staan. Uiteraard moeten we onze werkpraktijken daarom aanpassen aan de nieuwe eisen die dit stelt. In de kern komt dit er mijns inziens op neer dat we een meer op waarden gebaseerd curriculum moeten aanbieden. Kennis en vaardigheden blijven onverminderd belangrijk, maar het is met name het aspect van de morele afweging dat meer aandacht moet krijgen. Veel van de recente affaires zijn terug te brengen tot een gebrekkige morele afweging die in de top van organisaties gemaakt werd: men liet zich leiden door eigen belang, was onvoldoende op de hoogte van waardenconflicten die in de omgeving speelden of de waarden van de top spoorden niet met de waarden van de voet van de organisatie. Als een les duidelijk is geworden, dan is het dat het besturen van een bank, een hogeschool of een woningbouwcorporatie naast een technische opgave vooral een morele opgave is. Hoe kunnen we in onze opleidingen mensen daar beter op voorbereiden? Hoe kunnen we leidinggevendenden in morele zin competent(er) maken?

Beroepsmatig handelen van mensen blijkt uit een samenhangend pakket van meer en minder zichtbare onderdelen te bestaan. Spencer & Spencer (1993) gebruiken hier de metafoor van de ijsberg voor: het zichtbare deel bestaat uit kennis en vaardigheden (blijkend uit diploma's) en uit het kennelijke vermogen deze toe te passen (zoals bijv. blijkt uit een CV). De motieven die ten grondslag liggen aan dit handelen zijn veel minder zichtbaar, ze bevinden zich onder de waterlinie. Daarin zijn 2 niveaus te onderscheiden: net onder de waterlinie zitten waarden,

normen, overtuigingen en praktijktheorieën: we zijn ons er niet voortdurend van bewust van, maar met enige moeite (bijvoorbeeld tijdens een assessment) kunnen we ze ‘boven water’ brengen. Diep daar onder ligt een laag van persoonlijkheidskenmerken, diep verankerde morele opvattingen, angsten en verlangens. We zijn ons er zelf vaak maar amper van bewust, laat staan dat we die onderste laag gemakkelijk tonen aan anderen.

Die ijsberg van Spencer en Spencer heeft verregaande consequenties voor de inrichting van ons curriculum. Dat wat gemakkelijk zichtbaar is (boven water) leent zich om gecodificeerd te worden in handboeken, collegereksen en examenprocedures. Doordat het zichtbaar is, wordt het bespreekbaar en leerbaar. Het gros van wat wel aangeduid wordt als het formele curriculum van opleidingen bestaat hier uit. De overtuigingen die net onder de waterlinie liggen zijn al moeilijker in een leerplan aan te brengen: je moet met elkaar letterlijk meer de diepte in willen gaan en daarvoor moet je elkaar langer en intensiever willen kennen. Dat lukt ons na verloop van tijd met onze deelnemers ook wel: we investeren in een goed groeps-klimaat waarin we dit gesprek kunnen voeren.

Van de diepste laag is het de grote vraag of we daar überhaupt bij kunnen komen. Diep verankerde morele opvattingen worden in de vroege kinderjaren gevormd en daar verander je nadien niet zo veel meer in. Daarnaast is er een deel dat te maken heeft met angsten en verlangens die we het liefst diep verborgen houden en vaak alleen in meer therapeutische settings aan de orde kunnen komen.

Dilemma voor de business schools

Het dilemma waar we als business schools voor geplaatst worden, is dat het grotere appèl op moraliteit meer onder dan boven de waterlinie tot acties moet leiden: zeker kan kennis over morele kwesties en het oefenen met het omgaan daarmee, bijdragen aan sterkere morele praktijken. Maar de echte veranderbaarheid van morele posities is lastiger en raakt aan die dieper liggende lagen in competentie. Vermoedelijk is onze opgave om daar meer te selecteren dan te leren: we kunnen in onze opleidingen wel zichtbaar maken of mensen over de juiste mores beschikken, maar we kunnen die niet echt beïnvloeden. Dat betekent dat we deelnemers moeten plaatsen in contexten waarin het er ‘moreel op aankomt’, dat we moeten observeren hoe ze zich daarin handhaven en dat we daar kwalificerende oordelen over moeten durven geven.

Het grote belang van het werk van Ton Wentink aan onze business school is zijn niet aflatende aandacht voor de kwaliteitsdimensie van organisatieprocessen; niet alleen ‘hoe organiseer je het goed’, maar zeker ook ‘hoe organiseer je het goede’. Hij vult dat in zijn onderwijs en zijn publicaties in door een meer geformaliseerde

benadering (systemen, boven de waterlinie). Die benadering biedt een noodzakelijke maar geen voldoende voorwaarde voor integer handelen in organisaties.

Cruciaal is dat we deelnemers leren werken met het spel tussen formele en informele regelsystemen, waarbij de laatste feitelijk het verschil uit maken en de eerste de randvoorwaarden bieden. De Amerikaanse psychologen Barry Schwartz en Ken Sharpe (2010) gebruiken de metafoor van het jazzcombo hiervoor. Zo'n combo hanteert een minimale partituur die nodig is om daarom heen in vrijheid maar verantwoord te improviseren. Zij spreken over practical wisdom als een combinatie van kennis en de wil en het vermogen om die kennis op een moreel wijze manier aan te wenden.

Die informele component is lastiger aan te brengen in onze opleidingen maar in toenemende mate cruciaal voor de vorming van topmanagers en bestuurders. Ik zie daarom vier belangrijke aanbevelingen en uitdagingen voor ons werk bij TiasNimbas:

1. We moeten diepgaandere ontmoetingen met elkaar aangaan en dat vergt meer didactische variëteit in onze aanpak.
2. We zullen selectiever moeten zijn in wie we toelaten, en duidelijk moeten zijn als we geen vertrouwen hebben kunnen ontwikkelen in iemands morele competenties, ook al is dat in een commerciële business school misschien niet best voor de (korte termijn) klandizie.
3. Het verder expliciteren van ons unieke Tilburgse waardenprofiel is noodzakelijk maar ook kansrijk. We zouden daarbij terug kunnen grijpen op de traditie van de Tilburgse universiteit en de grondbeginselen van mensen als Cobbenhagen die onze universiteit opgericht hebben.
4. Docenten moeten rolmodellen zijn, er zijn sterke aanwijzingen dat daarin een belangrijk leermoment voor beroepsethisch handelen ligt. Dat betekent dat we elkaar als collega's meer moeten bevragen op onze eigen waardenposities en daaruit een gemeenschappelijk esprit de corps moeten vormen.

Ik heb het Ton Wentink niet gevraagd, maar ik vermoed dat hij in deze agenda een voortzetting van zijn eigen gedachtegoed zal zien, en terecht.

Referenties

- Bovens, M. & A. Wille (2010) Diploma-democratie. Amsterdam: Bert Bakker.
- Elchardus, M. (2002) De dramademocratie Tiel: Lannoo
- Schwartz, B. en K. Sharpe (2010). Practical Wisdom. The right Way to Do the Right Thing New York: Riverhead Books/Penguin.
- Spencer, L. & S. Spencer (1993). Competence at Work. New York: Wiley.
- Welzel, C. (2006) 'A Human Development View on Value Change Trends (1981-2006)' geciteerd in OECD (2008). Trends shaping education 2008 edition. Paris: OECD