

'Bedrijven die hun **morele missie** niet op orde hebben, zullen talent verliezen'

tekst **Peter Henk Steenhuis**
foto **Marielle van Opbergen**

Ik laat mijn morele kompas nooit thuis", zei minister van Binnenlandse Zaken Judith Uitermark (NSC) bij de behandeling van haar begroting in de Tweede Kamer. Die term 'moreel kompas' is de afgelopen jaren razend populair geworden. Bedrijven, overheidsinstanties, CEO's en nu een minister, overal duikt plotseling deze innerlijke richtlijn op, die aangeeft wat in morele zin juist en onjuist is. Zoals een kompas de richting naar het noorden aangeeft, zo helpt een moreel kompas te bepalen wat goed en slecht gedrag is.

Maar er bestaan wel verschillen tussen uiterlijke en innerlijke kompassen. De eerste, peperdure, kompassen kwamen uit China. Rond de twaalfde eeuw brachten Arabische handelaren ze naar Europa, waar ze bijdroegen aan de revolutie van de Europese ontdekkingsreizen. Tegenwoordig komen ze nog steeds uit China, via het Chinese verkoopplatform Temu is een 'Professional Field Compass' online te bestellen voor 1,97 euro. Dat geldt niet voor het innerlijke kompas, dat is niet in de aanbieding, en hoe je er een verkrijgt is onduidelijk.

Daarom onderzocht theologe Lieke van Stekelenburg het ontstaan en de betekenis van een ethisch kompas voor hbo-studenten. Half oktober promoveerde ze op dit onderzoek aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Voor haar promotieonderzoek sprak Van Stekelenburg talloze studenten. In het onderzoek combineerde ze een uitgebreide literatuurstudie met empirisch onderzoek onder zowel hbo-studenten als docenten. In de empirische studies bekeek Van Stekelenburg onder andere hoe studenten het concept van een ethisch kompas interpreteren en toepassen in hun toekomstige beroepspraktijk.

Van Stekelenburg: "Laat ik als voorbeeld een student noemen die

stage liep bij een computerbedrijf. Hij vertelde mij dat het bedrijf een nieuw systeem, dat nog niet foutloos was, toch al leverde aan de klant. De student informeerde waarom. Hij kreeg als antwoord: 'Als we nu leveren, verdienen we met de service extra geld om de fouten die zogenaamd onvoorziën waren eruit te halen.' Aan het einde van de stage dacht hij: zo wil ik mijn geld niet gaan verdienen."

"Deze student", zegt Van Stekelenburg, "vaart op zijn ethisch kompas. Hij had zijn eigen waarden getoetst aan de morele standaarden van het bedrijf. Zijn conclusie: ik wil in de toekomst niet meer in zo'n situatie terecht komen. Als ik meega met de standaarden van deze organisatie kan ik mijzelf niet meer in de spiegel aankijken. Zijn ethisch kompas helpt hem een keuze te maken voor het bedrijf waar hij in de toekomst wil werken."

Overspoeld

Een moreel kompas als antwoord op gesjoemel en bulshitbanen? Van Stekelenburg: "Dat zou goed kunnen. Een jaar of twintig geleden hebben we het morele gesprek uit het publieke domein geduwd. Ethische dilemma's? Lastig, die los je maar op in je eigen tijd."

De laatste jaren duiken de ethische misstanden overal op: in de sport, bij de Belastingdienst, in de bouw, accountants die frauderen. "Omdat we door allerlei crisissen worden overspoeld", zegt Van Stekelenburg, "zien we nu dat jongeren zich weer meer engageren en opnieuw de morele vragen stellen. Organisaties die hun morele missie niet op orde hebben, zullen talent verliezen. Jonge mensen haken af. Aandacht voor het werken met een ethisch kompas kan helpen talent te behouden in een krappe arbeidsmarkt."

Voor haar promotie onderzocht Van Stekelenburg hoe zo'n kompas eruit zou kunnen zien. Hoe vormen studenten zo'n kompas? Hoe gebruiken ze het, bijvoorbeeld tijdens stages? En hoe dragen docenten bij aan de ontwikkeling van zo'n kompas? Even terug naar de student die stage liep bij het computerbedrijf. Hoe is die aan zijn overtuigingen gekomen

'Een jaar of 20 terug hebben we het morele gesprek uit het publieke domein geduwd'

'De meeste studenten koersen op het morele kompas dat ze van thuis hebben meegekregen'

'Ze denken: heb ik invloed? Heeft het zin als ik me uitspreek? Waar ligt de macht?'

dat hij later zo zijn geld niet wil verdienen? Van Stekelenburg: "Deze student is geïnteresseerd in filosofie. Hij was een uitzondering. Uit mijn onderzoek komt naar voren dat de meeste studenten niet koersen op de morele waarden van het beroep dat ze willen gaan uitoefenen, maar op het persoonlijk kompas dat ze van thuis hebben meegekregen."

Kenmerk van een kompas is dat de wijzer bij alle gebruikers het noorden aanwijst. Wat kun je met een kompas dat individueel gevormd wordt en dus per persoon verschilt? "Uit mijn onderzoek blijkt dat een persoonlijk ethisch kompas van studenten niet sterk genoeg is voor de professionele praktijk. Studenten herkennen de dilemma's die spelen op de werkvloer, maar weten er geen raad mee", zegt de onderzoekster.

"Een kompas is om mee te navigeren, richting te bepalen en koers te houden. Maar de meeste studenten lossen ethische dilemma's niet op door moreel te handelen, maar door zich bijvoorbeeld aan te passen of ontwijkend gedrag te gaan vertonen. Ze construeren hun eigen morele overtuigingen: heb ik invloed, heeft het zin dat ik me uitspreek, waar ligt de macht? En als de macht bedreigend is, spreken ze zich niet uit. Ze zeggen: 'Ik wil mijn stage halen, ik kijk wel uit.'"

Als voorbeeld geeft Van Stekelenburg een student van de pabo. "Zij vertelde mij dat er in de lerarenkamer grappen werden gemaakt over de leerlingen. Er werden stemmetjes nagedaan, zei ze, kinderen werden belachelijk gemaakt. Ik vond dit niet prettig. Maar ik heb er niets van gezegd, wie ben ik, stagiair, om hier mijn mond open te doen? Als ik hier nog een jaar langer zou werken, zou ik misschien mee lachen."

Is de ontwikkeling van zo'n ethisch kompas niet iets voor een vak ethiek tijdens de opleiding? "De meeste studenten konden zich niet herinneren dat zij ooit ethiekonderwijs hadden gekregen. Studenten vinden vooral steun bij rolmodellen die ze binnen hun eigen sociale kring vinden of op sociale media. En ze noemen echte werkervaringen, waar ze geconfronteerd worden met een verscheidenheid aan contexten."



Theologe Lieke van Stekelenburg onderzocht het ontstaan en de betekenis van een ethisch kompas voor hbo-studenten.

Wordt het dan tijd een vak ethiek toe te voegen aan de opleidingen? Een apart vak ethiek erbij heeft volgens Van Stekelenburg weinig zin. "Dan raakt het ethisch kompas te veel losgezongen van de beroepspraktijk. Het is sterker als het ontdekken, formuleren en ontwikkelen van zo'n kompas geïntegreerd wordt in verschillende praktijkvakken. Het werkt ook als een onderwijsinstelling een herkenbaar morele missie heeft met aanverwante waarden, dat door de docenten wordt uitgedragen."

Rolmodel

Het zijn vooral die docenten, denkt Van Stekelenburg, die een rolmodel zouden moeten zijn, en vaak al zijn. "Zij kunnen het goede voorbeeld geven van een verantwoordelijke professional met een ethisch kompas, en tegelijkertijd verkeren de docenten in de positie om verschillende ethische kompassen te presenteren. Maar uit mijn onderzoek komt ook naar voren dat docenten neutraal willen blijven om de autonomie van studenten te borgen."

Is dat geen lastige combinatie? Wie een voorbeeld wil zijn, moet keuzes maken en is toch nooit neutraal? Van Stekelenburg: "Het uitdragen van wenselijke houdingen en het voorlezen van professioneel gedrag, terwijl tegelijkertijd neutraliteit wordt nagestreefd, bleken inderdaad onverenigbaar en concurrerende idealen te zijn. Daarom moet de ontwikkeling van een ethisch kompas anders worden aangepakt. Ik pleit ervoor dat docenten in eerste instantie kennis overbrengen van de morele standaarden van het beroep en met deze standaarden oefenen."

"Ook is het belangrijk dat kritisch denken sterk wordt gestimuleerd, dat kan goed door ethische dilemma's in gesprekken met studenten naar voren te brengen. Want kritisch denken helpt om de intrinsieke motivatie van studenten aan te wakkeren om moreel juist te handelen. Alleen zo lukt het om professionals op te leiden die geen systemen met zogenaamd onvoorziene fouten aan klanten leveren. En professionals die hun mond durven open te doen als er leerlijnen belachelijk worden gemaakt."



de zin van David Wertheim

De 54-jarige publicist en historicus zit als Jood 'wanhopig klem' tussen antisemitische vijanden en 'vrienden die het allemaal nog erger maken'.

'Mijn vijanden zitten overal en aan mijn vrienden heb ik niets'

De hele dag ben ik ermee bezig, ik ben er verdrietig van. Dan schiet me weer dat citaat te binnen.

Dat gebeurt me vaker, sinds 7 oktober 2023, toen Hamas een terroristische aanval op Israël uitvoerde. Dat citaat dus. Het is van de Amerikaanse schrijver George Martin, uit de verfilmde serie *A Game of Thrones*.

"Er komt een naar, paranoïde personage in voor, koningin Cersei. Op de achtergrond bestiert ze van alles en verwerft ze macht. Zij zegt: 'My enemies are everywhere and my friends are useless'. Mijn vijanden zitten overal en aan mijn vrienden heb ik niets.

"Inmiddels ervaar ik Cerseis grappige verzuchting als een realiteit. Als Jood zie ik aan alle kanten vijanden. In Israël Hamas en in het Westen activisten die Hamas legitimeit willen verschaffen door het een verzetsovername te noemen. In Amsterdam taxi-chauffeurs en jochies op scooters die op Jodenjacht gaan.

"Tot zover de vijanden. Nu de vrienden. Ik heb als Jood de hele tijd te maken met mensen die zeggen het voor mij op te nemen.

'De boel bij elkaar houden - Halsema doet het. Van zulke mensen moeten we het hebben.'

Van cabaretier Hans Teeuwen via politici als Wilders en Van der Plas tot clubs als Christenen voor Israël. Zij stellen zich op als enorme vrienden van ons, Joden. In mijn optiek poken ze het conflict alleen maar op. Ze zaaien verdeeldheid."

Omhelzing

"Natuurlijk is die Amsterdamse Jodenjacht verwerpelijk en schokkend. Maar ik merk gek genoeg dat Netanyahu's hyperbolische retoriek mij nog meer pijn doet, alsof er een reddingsmissie naar Nederland moest komen, hij

wilde al vliegtuigen sturen om ons, Amsterdamse Joden, te hulp te komen.

"Wat hij deed maakte het alleen maar erger, versterkt door de Nederlandse rechts-populistische bewegingen die zich op ons storten, zogenaamd om ons te beschermen. De rellen waren pogroms, zeiden ze, de integratie is mislukt en burgemeester Femke Halsema moet weg.

"Wij krijgen eenzijdige liefdesverklaringen. Andere groepen gaan zich afvragen waarom zij niet ook zo'n omhelzing verdienen, terwijl zij zien dat onze vrienden niet malen om het feit dat een moslimhater de verkiesingen heeft gewonnen, of dat Israël vrij spel krijgt om oorlogsmisdaden te plegen. Ik geef je op een briefje: dat gaat het antisemitisme niet verminderen."

Overschreeuwd

"Ik heb het wanhopige gevoel aan alle kanten klem te zitten. Tussen vijanden die het echt op je gemunt hebben en 'vrienden' die het allemaal nog erger maken.

"Liever luister ik naar de grote groep mensen die overschreeuwd worden door de flanken. Die naar het nieuws kijken en Netanyahu's alles vergiftigende oorlog verschrikkelijk vinden, die het vreselijk vinden dat er nog gijzelaars vastzitten, die verantwoordelijk zijn over zich misdragende Maccabi-supporters en over een Jodenjacht.

"Zelf zit ik niet op vrienden te wachten. Het interesseert me niet of Halsema een vriend is van ons, Joden. Wat ik voel is dat zij probeert spanning te verminderen. Ze toont begrip voor iedereen. Ze probeert hun pijn te voelen en ze navigeert, zo goed en zo kwaad dat het gaat, de stad uit een moeilijke situatie.

"Jarenlang heb ik liberale waarden voor lief genomen. Tolerantie, democratie, taboe op racisme, de rechtsstaat. Die liggen nu onder vuur en niet alleen van de Jodenjagers, maar juist van hen die zeggen het voor ons op te nemen.

"Die waarden verdedigen en de boel bij elkaar houden - Halsema doet het. Van zulke mensen moeten we het hebben."

Lodewijk Dros