

Jaap Winter (VU) – Wat mag van mij worden verwacht?

(04/03/2014)

We slaan door in het institutionaliseren van onze samenleving met regels en prikkels. We verlaten ons alleen nog maar op het systeem en helemaal niet meer op elkaar. Dat zorgt voor een enorm onbehagen. Wat moeten we doen? "Deugden en integriteit zijn prachtig", zegt VU-baas Jaap Winter, "maar we moeten ze dan ook echt oefenen en op onszelf betrekken. Welke keuze maak ik, wat staat mij te doen, wat mag van mij worden verwacht? Door zo mens te zijn, kunnen we elkaar weer gaan vertrouwen."

Ik weet niet hoe het u vergaat, maar in veel organisaties en in onze maatschappij als geheel bestaat een groot onbehagen. Door de opeenvolgende crises is een duidelijk gevoel van richting, van ontwikkeling naar mooier en beter verdwenen. Tegelijkertijd zijn de klassieke bakens van houvast, zoals het geloof of sociale achtergrond, meer en meer op de achtergrond geraakt. Zij bepalen al lang niet meer onze identiteit, onze plek in de samenleving, de rollen die we hebben te vervullen, de normen en waarden die ons gedrag bepalen, onze social fabric. Lang hebben we geprobeerd dit sociale vacuüm op te vullen met maatschappelijke instituties. Structuren tussen mens en familie enerzijds en de staat anderzijds, waarop we kunnen vertrouwen in het maatschappelijk verkeer. Volgens Fukuyama is het bestaan van dergelijke instituties het kenmerk van een high trust samenleving. De instituties helpen ons vertrouwen in elkaar te hebben ook al kennen we elkaar niet. We vertrouwen op de instituties om elkaar te kunnen vertrouwen. Maar ook hier slaat het onbehagen toe. We zien dat er veel misgaat. Woningcorporaties die honderden miljoenen verkeerd investeren. Zelfverrijking bij bestuurders van scholen en woningcorporaties. Massieve vastgoedfraude. Financiële crisis en wankelende financiële instellingen. Op een of andere manier lijkt het of mensen de verantwoordelijkheid niet aankunnen die hoort bij het vervullen van rollen in instituties als bedrijven, pensioenfondsen, onderwijsinstellingen, woningcorporaties en dergelijke. Onze reactie op dit alles is voornamelijk weer institutioneel en we hebben daar twee primaire instrumenten voor: regels en prikkels. Op allerlei terreinen waar we het mis hebben zien gaan, maken we nog meer regels en codes, die grenzen stellen aan ons gedrag. De laatste twintig jaar is het onder invloed van economische inzichten vooral ook populair geworden menselijk gedrag te beïnvloeden door financiële prikkels. Bonussen voor managers, publiceren door wetenschappers voor status en onderzoeksfinanciering en prestatieafspraken voor bij voorbeeld scholen en universiteiten. Het geloof is gaan heersen dat we zonder dergelijke prikkels niet meer de goede dingen doen. Die prikkels

hebben vaak perverse effecten en maken ons functioneren vaak helemaal niet beter. En waar mensen zich dan nog niet behoorlijk gedragen, moeten de aansprakelijkheidsregels aangescherpt worden. Mensen moeten worden bestraft als ze de fout ingaan, ze moeten de gevolgen maar voelen, als negatieve prikkels.

Mijn onbehagen bestaat erin dat deze reflex van nog meer regels en prikkels, met inbegrip van sancties, het vermogen van mensen om zich verantwoordelijk te weten in hun rollen ondermijnt in plaats van versterkt. Barry Schwarz heeft het op TED eens mooi gezegd: "More and more rules chip away our moral skills, and more and more incentives chip away our moral will." Door steeds meer dwingende regels op te leggen, verworden wij tot automaten van wie de verantwoordelijkheid niet verder strekt dan het gedachteloos nakomen van de regels, zonder verder nadenken over de gevolgen van je handelen. Onze verantwoordelijkheid is uitbesteed aan de regels. Zwijgen de regels ergens over dan is alles kennelijk toegestaan. Gaat het dan toch fout, dan is dat de schuld van de regels, niet van de mensen die er mee moeten werken. Onze verantwoordelijkheid wordt zo niet versterkt maar juist verzwakt, wij verliezen het vermogen om moeilijke keuzes te maken. De groeiende financiële prikkels hebben tot gevolg gehad dat het ons ook werkelijk minder interesseert wat de gevolgen zijn van ons handelen, als we onze bonus maar verdienen, als de financiering van onze school door het uitreiken van meer diploma's maar is verzekerd. En zo is de institutionalisering van onze samenleving met regels en prikkels doorgeslagen. Ook hier geldt de wet van het afnemend grensnut: voorbij een bepaald punt voegen meer regels en prikkels niets meer toe en beginnen zij zelfs het gedrag van mensen te ondermijnen. Ik vermoed dat de oorzaak van dit probleem erin is gelegen dat al die instituties in de samenleving het zicht op de mens zelf zijn gaan onttrekken. We analyseren in termen van regels, systemen, codes, prikkels, effectiviteit, procedures, toezicht, handhaving etc. alsof de mens om wie het gaat er helemaal niet meer toe doet. En daar gaat het fout. We analyseren alles dat zich om de mens heen begeeft en organiseert, maar wat zich in de mens zelf voordoet, laten we daarbij structureel buiten beschouwing. We verlaten ons alleen nog maar op het systeem en in het geheel niet meer op de mens. Het gaat allemaal over de mens, maar steeds zonder de mens.

Mijn pleidooi is de mens weer centraal te stellen in plaats van het systeem en de regels en de prikkels. Oude en nieuwe kennis kan ons daarbij helpen. Nieuwe kennis bijvoorbeeld uit de gedragswetenschappen. Die laten zien dat zowel onze rationaliteit als onze waarneming en onze moraliteit manipuleerbaar zijn. Onder de verkeerde omstandigheden maken we rationeel verkeerde keuzes en begrijpen we niet wat we doen, zien we niet meer wat relevant is en laten onze normen en

waarden ons in de steek. Maar ook oude kennis is relevant. Ik wil als voorbeeld twee concepten noemen die hun oorsprong vinden in klassiek denken en die in een moderne jas veel voor ons mens-zijn kunnen betekenen. Concepten, denk- en leefbeelden die juist de mens centraal stellen. Het gaat om de deugdenethiek en het begrip integriteit. Tenslotte wil ik daaraan twee inzichten koppelen die cruciaal zijn voor het toepassen van die kennis in ons dagelijks leven en handelen. Oefenen en zelf-betrekking.

Aristoteles legde zo'n 2400 jaar geleden al uit dat de echt moeilijke vragen in het leven niet aan de hand van regels zijn te beantwoorden. Hij ontwikkelde als eerste het denken over deugden: verkregen menselijke vaardigheden die de mens helpen de goede keuzes te maken in het leven. De klassieke deugden zijn moed, rechtvaardigheid, gematigdheid en verstandigheid. Het christelijke denken voegde daar drie goddelijke deugden aan toe: geloof, hoop en liefde. Toepassing van deze deugden vraagt voortdurend om het maken van beoordelingen. Er is niet een vaste regel die voorschrijft in welke omstandigheden welke deugd moet worden toegepast. Het hangt steeds van de context af. Alleen door deugden te oefenen, ontdek je wanneer wat werkt en wat niet. Het gaat daarbij volgens Aristoteles nooit om uitersten maar juist om het midden houden tussen uitersten. Deugden zijn verkregen vaardigheden, verkregen door het leven te leven, daarin keuzes te moeten maken en van goede en foute keuzes te leren. Wijsheid, weten op welk moment welke keuzes moeten worden gemaakt, komt inderdaad met de jaren. Vooral fouten maken helpt, kan ik uit ervaring zeggen. Zo heb ik als jurist bij Unilever eens een fout gemaakt door te snel en niet precies genoeg een e-mail te schrijven aan een financieel analist over een moeilijk financieel instrument dat we hadden uitgegeven. Die e-mail kwam onmiddellijk naar buiten toen de aflossing van het instrument anders ging dan mensen hadden gedacht. Ik heb me weken slecht gevoeld over die ene e-mail die onze zaak mogelijk verslechterde. Na een hoop interne weerstand en zoeken naar uitvluchten kwam ik er achter dat het echt gewoon mijn fout was, ik had me laten verleiden te snel en te uitgebreid te reageren. Die les deed pijn maar heeft me daarna wel geholpen.

Aristoteles beschreef zijn deugdenethiek in de tijd en context waarin de Griekse edelman centraal stond. Voor anderen, zoals vrouwen en slaven, speelde zijn deugdenleer geen rol. Alasdair McIntyre heeft in het mooie boek *After Virtue* een poging gedaan om de deugdenleer te actualiseren voor onze tijd. Deugden ontwikkel je in het werkelijke leven. Dat leven bestaat uit verschillende menselijke activiteiten, die hij praktijken noemt. Bankieren en advocatuur zijn voorbeelden van praktijken. Praktijken brengen interne en externe opbrengsten voort. Wat bedoelt hij daarmee? Intrinsieke

opbrengsten van een praktijk zijn die opbrengsten die alleen door die menselijke praktijk kunnen worden gerealiseerd. Bij voorbeeld de bijzondere scherpzinnigheid en het vermogen relevante onderscheidingen te maken voor de advocaat in de procespraktijk. Die opbrengsten brengen de procespraktijk als geheel verder. Iedere praktijk levert ook externe opbrengsten op, opbrengsten die door de praktijk worden gerealiseerd maar die ook door andere praktijken kunnen worden gerealiseerd. Status en geld zijn de duidelijkste voorbeelden.

Terugkomend op deugden: deugden zijn menselijke vaardigheden die helpen de intrinsieke opbrengsten van een praktijk te genereren. Sterker, zonder die deugden geen intrinsieke opbrengsten. Zij bieden ook weerstand aan een dominantie van focus op externe opbrengsten. MacIntyre noemt het voorbeeld van schaken als menselijke praktijk. De intrinsieke opbrengsten van het schaken zijn een combinatie van een specifiek analytisch vermogen, strategische verbeelding, concentratie en wedijver. Externe opbrengsten zijn er ook: als je goed bent, verwerf je geld en status, mogelijk de status van wereldster. Oom Jan leert zijn neefje schaken door hem een pepermuntje te beloven als hij van hem wint. Als het neefje geïnteresseerd is in de intrinsieke opbrengsten van het schaken, zal hij niet willen vals spelen om van zijn oom te kunnen winnen. Maar als de externe opbrengst domineert – het pepermuntje, dan heeft vals spelen juist wel zin. Even rommelen met de klok of een pion verschuiven als oom niet oplet, alles kan als het maar een pepermuntje oplevert.

Menselijke praktijken vragen doorgaans instituties om ze in stand te houden, een schaakvereniging, de FIDE, een WK-schaken, etc. Daarmee gaan altijd externe opbrengsten gepaard die de intrinsieke opbrengsten kunnen verhullen. Deugden helpen daartegen weerstand te bieden. Verander nu schaken in bankieren of advocatuur en kijk dan eens wat ons dat oplevert. Dat dwingt je je af te vragen wat de intrinsieke opbrengsten van die praktijken zijn. Waartoe bestaan deze praktijken, wat willen we ermee bereiken? Wat leveren zij op wanneer wij daarin excelleren, het beste uit onszelf halen? Welke menselijke deugden moeten we dan tonen om die intrinsieke opbrengsten te kunnen behalen? Welke externe opbrengsten spelen ook steeds een rol? Wat is het gevaar als zij gaan domineren? Hoe kunnen de voor deze praktijk relevante deugden helpen daartegen weerstand te bieden?

Ik ben ervan overtuigd dat het nadenken, het onderling en met de buitenwacht bespreken van deze vragen, het beproeven van antwoorden en daarvan leren, ons veel meer op zal leveren dan bijvoorbeeld de nieuwe CRD IV richtlijn voor banken, zeg maar Basel IV, of extern toezicht op de

advocatuur. Die CRD IV richtlijn kent overigens in dit licht een bizarre bepaling. De European Banking Authority en de European Securities Market Authority worden in de richtlijn opgedragen guidelines for honesty and integrity te formuleren. Regels die eerlijkheid moeten waarborgen, Aristoteles zou zich omdraaien in zijn graf.

Bij de VU, maar bij alle universiteiten, zijn wij inmiddels verwickeld in een groot debat over hoe wij de wetenschap bedrijven, over wetenschappelijke integriteit. Ook daar gaan regels, toezicht en handhaving niet wezenlijk helpen. Wij moeten veel inhoudelijker nadenken over wat integriteit in onze praktijk inhoudt. Integriteit is niet een van de klassieke of christelijke deugden, maar Augustinus beschreef 400 jaar na Christus al iets dat wij nu als integriteit zouden kunnen aanduiden. Een mens moet een eenheid nastreven van denken, spreken en handelen, zei Augustinus. Tegenwoordig begrijpen wij integriteit met name als een normatief begrip. Het gaat over rechtschapenheid, onkreukbaarheid en dat soort waarden. Letterlijk betekent integritas in het Latijn iets dat heel en compleet is, en ook iets dat werkt zoals het bedoeld is. Een stoel heeft integriteit als je er stabiel op kunt zitten. Dat heeft alles te maken met effectiviteit en performance en integriteit in deze zin is geen normatief begrip.

Integriteit in deze zin is ook relevant voor mensen en organisaties. Wat mensen met elkaar verbindt, is vooral wat zij met elkaar communiceren, met elkaar delen. Anders gezegd: ons woord. We kunnen zeggen dat mensen integriteit hebben als hun woord heel en compleet is. Integriteit is: "Eer je woord", hou het heel en compleet, onaangetast, effectief. Hoe doe je dat? Je kunt je woord allereerst eren door je woord gewoon te houden. Doe wat je beloofd hebt te doen, op het moment dat je beloofde en op de manier waarop je beloofde het te zullen doen. Je woord is dan heel en compleet, je hebt integriteit. Maar het leven is complex, niet altijd lukt het ons om ons woord te houden. Ook dan kun je nog je woord eren. Dit doe je door, zodra je weet dat je je woord niet wilt of kunt houden, tegen degene aan wie je je woord hebt gegeven, te zeggen dat je je woord niet zult houden, wanneer je je woord wel zult houden of als je dat helemaal niet meer kunt of wilt, te vragen hoe je kunt helpen het probleem dat de ander daardoor heeft, op te lossen. En daar gaat het vaak fout. Een voorbeeld van wanneer integriteit ontbreekt, is dat je beloofd hebt een advies of presentatie vrijdag om 12 uur af te hebben en je weet dinsdagmiddag al dat je dat niet gaat lukken omdat je nog zoveel ander werk moet doen. In plaats van dat dan onmiddellijk te melden, zodat je met je baas of cliënt een plan B kunt maken, zeggen we vaak niets en melden we ons vrijdag vlak voor 12 uur om te zeggen dat het nog niet af is en dat je het pas in het weekend kunt afmaken. En ander voorbeeld is wanneer een advocaat voor een cliënt procedeert terwijl hij weet dat hij de zaak niet kan winnen. De advocaat eert zijn woord

jegens de cliënt niet dat hij in het belang van de cliënt zal handelen. In de praktijk ontbreekt integriteit vaak. Hoe komt dat? Een oorzaak is dat we integriteit vaak zien als een aspiratie in plaats van een noodzaak. We doen ons best, maar het lukt niet altijd. We zien ook niet dat integriteit alles te maken heeft met effectiviteit. Een andere oorzaak is dat we geen kosten/batenanalyse maken als we ons woord geven maar pas als we ons woord moeten nakomen. Dan komt het ons vaak niet goed uit. Dat opportunisme ondermijnt onze integriteit. We moeten goed zien dat dit begrip integriteit geen morele of normatieve uitspraak doet over het handelen. Het gaat om effectiviteit, niet om goed of fout. Je woord niet eren werkt gewoon niet. Dit begrip integriteit voorkomt dat we in de aanval en verdediging moeten over ons gedrag. Het geeft daarmee een gedeelde taal die het mogelijk maakt dat we elkaar aanspreken op wat we doen, zonder in de aanval en verdediging te belanden. Het geeft ons de mogelijkheid ons te verantwoorden, het vermogen tot verantwoordelijkheid, of in het Engels: response-ability, het vermogen antwoord te geven als wij worden gevraagd naar ons handelen.

Deugdenethiek en integriteit stellen de mens weer centraal in de analyse. Welke keuze maken we in het licht van wat we willen bewerkstelligen en het woord dat we hebben gegeven? De beide denk- en leefbeelden hebben nog twee aspecten gemeen. Twee inzichten die essentieel zijn om ons mens-zijn centraal te blijven stellen en ons onderling vertrouwen te versterken. Het eerste inzicht is dat dit alles een kwestie van oefenen is. Dat begint als het goed is in je jeugd, de lessen van je ouders en wat je op school leert. Mijn vader vertelde me bijvoorbeeld dat als iets op zondag niet mag, het op maandag zeker niet mag. Dat is me altijd bij gebleven, vooral ook de verwarring die zijn uitspraak veroorzaakte dat ik me niet kon vasthouden aan een regel, zondag niet maandag wel. Ik moest zelf nadenken wat ik moest doen of juist niet. School en universiteit hebben ook een rol te spelen bij hoe je in het leven staat. Het gaat niet alleen om kennisoverdracht, maar juist ook om wat je met die kennis doet. Het intellectueel begrijpen van deugdenethiek en integriteit is niet genoeg. Het gaat erom dat we het doen, een leven lang. En bij dat doen is het doorgaans vallen en opstaan. Door te oefenen, leren we en worden we er beter in. Een beroemd voorbeeld is dat van Benjamin Franklin, een van de Founding Fathers van de Verenigde Staten. Hij vond van zichzelf dat hij deugdzaam moest zijn. Toen hij dagelijks ging bijhouden welke deugden hij toepaste en welke niet, schrok hij. Het viel hem eigenlijk behoorlijk tegen. Wat hem vervolgens opviel, was dat hij door dagelijks te blijven noteren of hij zijn relevante deugden wel toepaste, langzaam vooruit ging, en het leven met de deugden hem makkelijker afging. Oefening baart kunst.

De Duitse filosoof Peter Sloterdijk schreef in 2007 een prachtig boek, *Du musst dein Leben ändern*. Sloterdijk betoogt daarin dat het hele leven bestaat uit oefenen, trainen, het voortdurend verbeteren in allerlei aspecten van het leven. Hij noemt dat antropotechniek, de kunst van het mens zijn is voortdurende oefening. De titel van zijn boek is de laatste regel van een gedicht van Rilke. Dat gedicht gaat over een archaische torso van Apollo, u weet wel, een beeld zonder hoofd en armen en gespierd zoals wij alleen maar kunnen dromen. Het gedicht beschrijft hoe het beeld in alles excellentie en kracht en het bewustzijn daarvan uitstraalt. Aan het slot slaat het gedicht ineens om, de een na laatste regel luidt: 'Denn da ist keine Stelle da die dich nicht sieht'. Je denkt dat je naar het beeld kijkt, maar het beeld ziet jou. En dan: 'Du musst dein Leben ändern'. Een hamerslag. Jij moet je leven veranderen. En dat is het tweede inzicht dat deugdenethiek en integriteit ons voorhouden. Het gaat om onszelf, om wat wij doen, welke keuzes wij maken, wat anderen van ons mogen verwachten. Wij moeten de vragen op onszelf betrekken, niet op het systeem, de regels, de prikkels en wat anderen al dan niet doen. Welke keuze maak ik, wat staat mij te doen, wat mag van mij worden verwacht vanwege de rol die ik vervul in de praktijk waarin ik werk en het woord dat ik gaf. Francis Bradley, een Engelse filosoof aan het eind van de 19e, begin 20e eeuw, had daar een mooi begrip voor: *My station and its duties*. Als we ons dat realiseren, kunnen we bedenken wat we willen bewerkstelligen, welke deugden we daarbij moeten tonen, welk woord we geven, wat ons te doen staat. Door zo mens te zijn en daarvoor te staan, kunnen we elkaar in organisaties en in de samenleving weer vertrouwen. Daar kunnen regels en prikkels niet tegen op.