



BELICHAAMDE MORALITEIT

Na de bankencrisis in het eerste decennium van dit millennium moest er wat veranderen, zo leek het. Het mocht niet meer voorkomen, bijvoorbeeld, dat eindverantwoordelijken hun goedkeuring zouden geven aan producten die ze zelf niet begrepen. En er moest een omslag komen, zodanig dat medewerkers eerder aan de deur klopten als zaken uit de pas liepen, dingen niet klopten of als er vermoedens daartoe waren.

Als gevolg van de gewenste veranderingen kwam er onder meer een bankierseed. De eerste bepaling daarvan luidt: 'Ik zweer/beloof dat ik mijn functie integer en zorgvuldig zal uitoefenen'.

Er is niets mis met ferme intentieverklaringen als die oproepen tot het volgen van een moreel kompas. Van buitenaf opgelegde regels of ethische codes leggen het echter vaak af tegen ons innerlijk en ook voor onszelf vaak nog onbekend verhaal.

De essentie van moraliteit ligt in het vermogen van individuen om onderscheid te maken tussen goed en kwaad, en om vervolgens te handelen volgens principes die gebaseerd zijn op wat als moreel juist wordt beschouwd. Moraliteit vormt de basis van

ethische normen en gedragingen die de interacties tussen mensen beheersen en daarmee organisaties vormgeven. Het omvat concepten zoals rechtvaardigheid, eerlijkheid, mededogen en respect voor anderen. Moraliteit is niet alleen een set van regels, maar precies dat innerlijke kompas dat ons leidt bij het maken van keuzes die in overeenstemming zijn met onze waarden en overtuigingen.

Moraliteit ontwikkelt zich in eerste aanleg in de context van onze opvoeding en de mate waarin we daar overwegend veilige of overwegend onveilige hechting aantreffen. Dat zit zo. In een situatie van veilige hechting leren we vanuit een welkom – dat zich onder meer uit in nabijheid, oprechte dialoog en nieuwsgierigheid – tevoorschijn te komen met onze binnenwereld. We verkennen deze binnenwereld en haar dilemma's en ervaringen en trekken er lering uit. Vanuit die verkenning trekken we de werkelijke wereld opnieuw in, nemen risico's, gaan experimenteren aan en keren weer terug naar ons vertrekpunt. We noemen dat vertrekpunt wel de secure base, de comfortzone.

In een situatie van onveilige hechting gebeurt er wat anders. We kunnen onze ervaringen niet thuisbrengen vanwege onbeschikbaarheid, oordeel, afwezigheid van een werkelijke dialoog. We werden niet werkelijk uitgenodigd zelf te voelen en denken, maar hoorden hoe we moesten

Voor elk nummer wordt een filosoof, denker, theoloog, antropoloog, dichter of kunstenaar uitgenodigd om het thema van die editie – of juist een alternatief onderwerp – te ‘overpeinzen’. Met hun persoonlijke kijk daarop kunnen zij verdieping bieden en wellicht inspireren tot nieuwe inzichten of een andere blik.

voelen en denken. Het gevolg is dat we er alleen voor komen te staan en onszelf ofwel terugtrekken in een binnenwereld, ofwel risico's gaan nemen die geen bedding vinden.

Ongeveer de helft van de volwassenen groeide overwegend veilig gehecht op, de andere helft overwegend onveilig.

Op basis van ervaringen met onze vroegere secure bases ontwikkelen zich ons morele kader en de ethische normen die bepalen hoe we naar de wereld kijken. Ze vormen daarmee ook ons leiderschap. We verstaan leiderschap hier als het vermogen invloed uit te oefenen. Elk leiderschap start daarmee met zelf-leiderschap, het vermogen zichzelf te (leren) kennen, de eigen wortels te kennen en hoe deze van invloed zijn op het waarneembare gedrag van vandaag. Hoe zag mijn eigen hechttingsgeschiedenis eruit? Hoe is deze van invloed op mijn besluitvorming, de mate waarin ik veiligheid bevordert, kwetsbaarheid toelaat?

Terug naar de bankierseed als voorbeeld. Morele normen en ethische principes kunnen pas effectief worden als er een cultuur is van psychologische veiligheid. Dat wil zeggen dat de leden van een groep het vertrouwen én de concrete ervaring hebben dat ze naar voren kunnen stappen met gevoelens, gedachten en ervaringen zonder het risico te lopen erop afgerekend te

worden. Psychologische veiligheid gaat niet zonder kwetsbaarheid en ontstaat daar waar de leider vooropgaat in het onderzoeken hoe zijn eigen handelen veiligheid bevordert of in de weg staat. Het is niet anders: veiligheid begint en eindigt aan de top.

De meeste leiders hebben van zichzelf de sterke overtuiging dat ze verbindend zijn, toegankelijk. De meeste onderzoeken laten wat anders zien. Te zeggen dat je deur altijd openstaat, maakt nog niet dat je medewerkers dit zo ervaren. Je zult eropuit moeten trekken, steeds weer. En die ene vraag vanaf de top gaan stellen, opdat anderen haar ook gaan stellen: wat doe ik dat eraan bijdraagt dat jij je veilig voelt bij mij, en in dit team? En wat doet er afbreuk aan? Dat is waar het begint. En eindigt.

Belichaamde moraliteit: mensen doen niet wat je ze vertelt te doen, maar wat ze jou zien doen. «



Jakob van Wielink en **Leo Wilhelm** zijn respectievelijk als partner en adviseur verbonden aan De School voor Transitie. www.deschoolvoortransitie.nl