

## **Business as usual?**

Ethiek in de snel veranderende en complexe wereld van organisaties.

Anne de Graaf  
Joost Levy

### **Samenvatting**

**De auteurs nemen Eric Berne's definitie over het contract als uitgangspunt. Een contract is 'een expliciete wederzijdse verbintenis tot een nauwkeurig omschreven gang van zaken'. Bilaterale relaties lijken het denken over ethiek in de TA gemeenschap sindsdien te domineren. Echter, ethiek heeft betrekking op menselijke relaties in al hun complexiteit, meerduidigheid en onzekerheid. De snel veranderende wereld van organisaties vraagt erom rekening te houden met de complexiteit waaruit de wereld lijkt te bestaan. Als we dat niet doen zullen de oplossingen van vandaag de bron blijven van de problemen van morgen. Uitgaande van een 'simpel' model rond drie organisatie dilemma's, bieden de auteurs een reeks niet te missen vragen bij het omgaan met ethiek in de complexiteit van organisaties. De ongewone uitdagingen van vandaag kunnen absoluut niet worden aangegaan als de wereld – en wij zijn de wereld! – doorgaat met te doen of er niets aan de hand is.**

We beginnen dit artikel over ethisch denken en redeneren binnen een organisatie context met twee opmerkingen over hoe wij denken dat zou moeten worden omgegaan met ethiek in het algemeen. Globaal komt het hierop neer: *1. Men zou nooit een ethisch debat moeten beginnen met het doel om dit tot een conclusie te brengen. Ethische debatten horen voort te duren en nooit te eindigen. 2. Het doel van elk ethisch debat is niet om er achter te komen wat goed of fout is. De bedoeling zou moeten zijn om de keuzes die we maken scherp te krijgen, zelfs als deze onethisch blijken te zijn.*

### **Voortduren en nooit eindigen**

Ethische debatten horen voort te duren en nooit te eindigen... De keuze om 'op te houden vraagtekens te zetten bij het huidige gedrag van jezelf en anderen' kun je in zichzelf beschouwen als onethisch. Walt Anderson (1990) stelt dat 'morele wetten niet worden gegrift in stenen tafelen vanaf bergtop doorgegeven; ze worden gemaakt door mensen naar aanleiding van de uitdagingen van de tijd. De morele wetten van vandaag zijn niet die van gisteren, en zullen ook niet die van morgen zijn.' Er achter komen wat vandaag moreel gezien OK is, vraagt om voortdurend onderzoek. We moeten het moment vreezen waarop iemand denkt te weten 'wat goed is en wat fout is' of 'wat wel en niet acceptabel is'. Actuele gebeurtenissen over de hele wereld tonen aan hoe schadelijk dit 'kennen van de waarheid' is. Vaclav Havel (1984), dichter en voormalig president van de Tsjechische Republiek, zei eens: 'Zoek de nabijheid van mensen die op zoek zijn naar de waarheid en vermijd hen die denken de waarheid gevonden te hebben!' Middenin de koude oorlog wist hij uit eigen ervaring waar hij het over had. De neiging om in een ethisch debat te zoeken naar een afronding, in plaats van de grenzen dieper te verkennen en het onderzoek open te houden, is echter diepgeworteld in de menselijke natuur. Wij stimuleren eerder de instandhouding van het 'niet-weten'.

### **Een non-normatieve benadering**

Het beginnen van een ethisch debat brengt het natuurlijke 'risico' met zich mee dat we toewerken naar een situatie van homeostase (evenwicht). Deze menselijke neiging, die voortkomt uit het mechanisme van miskennis, kun je zien als een verdedigingsmechanisme tegen de onzekerheid die gaat spelen als we een gesprek gaan voeren dat zaken in beweging kan brengen. In wezen kun je het zien als een verdedigingsmechanisme tegen de vrees voor het onbekende; dat wat we 'niet-weten'. Christopher Bolas (1989) en David Armstrong (2005) geven aan dat het ethische discours bovenal een ontdekkingsreis naar dit 'niet weten' zou moeten zijn. Het doel van deze reis is om ethisch onderzoek en ethische bezinning in praktijk te brengen. Feitelijk is het kwalificeren van iets als goed of fout, een miskennis van de complexiteit waar we mee te maken hebben. Het doel van een ethisch debat zou niet moeten zijn om te bepalen wat goed of fout is, maar om de keuzes die we maken scherp te krijgen, zelfs als deze keuzes – afgewogen op een goudschaaltje – onethisch zijn. Wij zijn voorstander van een niet-normatieve benadering van ethiek waarin bovenal meta-ethische reflectie plaatsvindt.

*Uit onze eigen ervaring kunnen we toevoegen dat sommige van onze professionele interventies in organisaties door sommige van onze cliënten als onethisch ervaren worden. Dit speelt vooral wanneer de interventies de organisatie dynamiek aan de oppervlakte brengen. Zo af en toe hebben onze klanten, vanuit hun eigen perspectief gezien, 'gelijk'. Echter, als je niet het risico neemt om als onethisch ervaren te worden ben je in feite al onethisch*

*bezig. Dat is nu juist het dilemma dat wij als mensen onder ogen moeten zien. De kracht van ons ethisch vermogen komt voort uit mate van helderheid waarmee we onze rol definiëren en innemen in het systeem waar we deel van uitmaken. Dit stelt ons in staat om onszelf te autoriseren om te werken op de grens van wat gewenst wordt of waar naar verlangd wordt. Dat is wat we kunnen bieden, ons doel, en onze plicht.*

## **De oplossingen van vandaag, de problemen van morgen**

De organisatiewereld verandert razendsnel. Wanneer je ze nader beschouwt, komen de meeste problemen die verandering onontkoombaar maken voort uit ethische kwesties die (nog) niet als zodanig erkend worden. Het lijkt erop dat er heel wat miskenning plaatsvindt in organisaties als het gaat om ethisch denken en ethisch onderzoek. Wij denken dat dit schadelijk kan zijn omdat ethische kwesties de basis vormen waarop 'al het andere' gestoeld is. De meeste mensen – topmanagers in het bedrijfsleven, werknemers, politici, en het algemene publiek – schijnen ethische confrontatie uit de weg te gaan, juist wanneer dit het meest nodig is. Bewijs voor deze boude bewering kan gevonden worden in vier belangrijke ethisch geladen problemen in de organisatie wereld, die we allemaal dagelijks kunnen waarnemen:

- *De financiële crisis*, die in essentie een morele crisis is, vraagt om fundamentele veranderingen in het denken en gedrag van alle topmanagers in het bedrijfsleven. Als leiderschap bestaat uit 'voordoen door voor te gaan' zouden zij de eersten moeten zijn om onethisch gedrag te confronteren, en niet moeten wachten tot de politici dat doen.
- *De opwarming van de aarde* is in diepste zin ook een morele crisis. Wereldwijde zorg daagt bedrijven uit om te komen met duurzame oplossingen voor de huidige problemen.
- *De snelgroeiende wereld van Internet*, vooral van web 2.0, creëert een zakenwereld waarin vertrouwelijkheid, betrouwbaarheid en veiligheid om herdefiniëring vragen. Dit is een ethische uitdaging voor organisaties wereldwijd.
- *Globalisatie* is een voortdurend proces waarin regionale economieën, samenlevingen, en culturen, met hun eigen regionale morele waarden, geïntegreerd zijn door een wereldomvattend netwerk van communicatie en handel. Dit proces roept veel vragen op over grenzen, data bescherming, verbonden, sociale verantwoordelijkheid, loon, en meer. Er moeten dus nieuwe waarden worden ontwikkeld!

Waarom zouden mensen ethisch denken en ethisch onderzoek binnen een organisatie context dan vermijden? Soms lijkt er wel sprake te zijn van een 'samenzwering tot zwijgen'. Wat maakt bijvoorbeeld dat mensen eerder toeschouwers zijn dan dat ze betrokken willen raken? Waarom zouden mensen de rol van klokkenluider uit de weg gaan? Deze vragen zijn des te dringender vanwege de manier waarop de zakenwereld lijkt om te gaan met bovenstaande problemen. Wij geloven dat de oplossingen voor deze problemen ook om ethisch onderzoek vragen, omdat de meeste problemen van vandaag veroorzaakt zijn door de oplossingen van gisteren. Is het niet zo dat de makkelijkste manier waarop we ons vandaag uit een willekeurige problematische situatie van kunnen redden, ons er morgen juist mee opzadelt op een dieper niveau? Het kost tijd en moed om ethisch denken en ethisch onderzoek op zo'n manier te gebruiken dat het leidt tot duurzame oplossingen. Kijken naar bovengenoemde uitdagingen voor de zakenwereld, maakt wel duidelijk dat er niet zoiets kan zijn als 'business as usual'. De ongewone uitdagingen van vandaag worden absoluut niet aangegaan als de wereld - en wij zijn de wereld! - handelt vanuit het perspectief van 'business as usual'.

*Er is een verhaal over een stad die werd overgenomen door vreemde heersers. In het begin rebelleerden de burgers tegen de wrede heersers, maar alle protesten werden neergeslagen. Jaren later was er nog één stokoude man die in protest door de stad liep met een spandoek. Hij bleef protesteren tegen een onrechtvaardige en genadeloze regering. De mensen die hem zagen lopen zeiden steeds tegen hem: 'Hou er mee op! Er verandert toch niets.' Zijn antwoord was onveranderlijk: 'Misschien kan ik onze onderdrukkers niet veranderen, maar als ik ophoud met protesteren dan hebben zij mij veranderd! En dat is wel het allerlaatste dat ik wil.'*

## **Van wederzijdse betrokkenheid naar complexe handelingen**

Het is een understatement te stellen dat er over de jaren binnen onze TA gemeenschap weinig is bijgedragen aan het ethisch denken over gedrag in en van organisaties. Bovendien ontbreekt het binnen onze gemeenschap aan actuele reflectie op hoog niveau die betrekking hebben op ethische kwesties in een organisatie context.

De meeste artikelen in de uitgave van de TAJ in 1994 die geheel gewijd was aan ethische zaken snijden ethische vragen aan uit de therapeutische context. In haar artikel 'Ethical Principles for Work in Organizations' schrijft Val Garfield (1993) voornamelijk over ethische kwesties in de relatie consultant en organisatie als een afgeleide van de relatie therapeut en cliënt. TA is een contractuele methode en het lijkt erop dat sinds Eric Berne contract definieerde als 'een expliciete wederzijdse verbintenis tot een nauwkeurig omschreven gang van zaken', *duale* relaties het denken over ethiek binnen de TA gemeenschap domineren. Rekening houdend met complexiteit werkte Fanita English (1975) de ideeën van Berne verder uit, en stelde dat de meeste contracten zogenaamde driehoekige contracten zijn, en zeker niet wederzijds zoals beschreven door Berne. Boven ieder duaal contract in een organisatie context is er ook het contract met de organisatie (Grote Macht). Julie Hay (1996), die het aangaan van een contract met name beschouwd vanuit organisatie perspectief, gelooft dat een contract duaal noch driehoekig, maar veelhoekig is. Alle belanghebbenden moeten bij het werken in en met organisaties meegenomen worden 'in the mind'. Het was Petruska Clarkson (1996) die in haar boek *The Bystander*, de lezer uitnodigt om omstandergedrag te beschouwen als immoreel, opgeroepen door de postmoderne tijden waarin we leven. Ze schrijft: 'Het begrip omstander treedt gelijktijdig op met de huidige maatschappelijke omstandigheden van complexiteit, dubbelzinnigheid en onzekerheid.' In zijn boek 'Transactionele Analyse in de Psychotherapie' suggereert Eric Berne (1961) dat na structurele en functionele analyse de analyse komt 'van lange complexe transacties die vaak meerdere mensen betreft'. We weten niet of Berne ook aan een organisatie context dacht toen hij dit schreef, maar wij doen dat zeker wel als we dit lezen. Wij denken dat het tijd is om deze complexiteit op te nemen in ons ethisch denken en onderzoek, om zo een meer hedendaagse benadering van (TA) ethiek te ontwikkelen.

### **Complexiteit regeert**

Waarom gaan mensen ethisch denken en ethisch onderzoeken binnen een organisatie context uit de weg? Een van onze hypothesen is dat mensen dit uit de weg gaan omdat ze het moeilijk vinden (lees bang zijn) om complexiteit in het algemeen en organisatie-complexiteit in het bijzonder aan te gaan. De behoefte aan veiligheid – diepgeworteld in ons interne systeem – wordt een groot nadeel in de complexe wereld van vandaag. We moeten derhalve onze veiligheidsmarges heroverwegen en revalueren. De meeste mensen zien organisaties nog steeds als 'machines'. De machine metafoor stelt hen in staat om zich vast te klampen aan het veilige idee dat zij het overzicht hebben. Als organisaties machines zijn, dan zijn ze beheersbaar en gebaseerd op allerlei lineaire processen van oorzaak en gevolg. Wij werken echter vanuit de aanname dat 'er niet zoiets bestaat als organisaties, er zijn slechts mensen die gedrag vertonen'. En aangezien er geen sprake is van lineaire processen van oorzaak en gevolg als het om mensen gaat, zijn organisaties zeer complex.

Volgens Bill Bryan et al. (2006) kent elke organisatie altijd tenminste drie, ethisch geladen, dilemma's:

1. Het dilemma TIJD: korte termijn tegenover lange termijn interventies! Dit veroorzaakt tijdblindheid: we zien vandaag, maar we zien niet gisteren of morgen.
2. Het dilemma BELANG: Persoonlijk belang tegenover groeps- (i.e. algemeen) belang. Dit veroorzaakt relatieblindheid: we zien onszelf meestal niet als deel van een geheel.
3. Het dilemma SCOPE: een beperkte, heldere scope tegenover een brede, meer volledige en complexe scope. Een beperkte scope veroorzaakt ruimtelijke blindheid: we zien delen van het systeem, maar vaak niet het geheel.

*In Alang in India is een 'slopersstrand' waar oude schepen, inclusief tankers, aan wal getrokken worden door de plaatselijke bevolking. Zij breken deze schepen af met primitieve middelen. Dit voorziet duizenden uit plaatselijke arme gezinnen van een heel klein inkomen. India verkrijgt een-zesde van de staal die het produceert uit het slopen van deze schepen. Daar staat tegenover dat deze afbraak een enorme milieu vervuiling veroorzaakt. Zware metalen, olie en andere giftige stoffen uit de schepen komen direct in het lokale milieu terecht. Rekening houdend met de drie dilemma's roept deze situatie allerlei moeilijk te beantwoorden ethische vragen op.*

Systemen worden complex vanwege de niet lineaire verhoudingen en vanwege de feedback die niet meteen gezien wordt als een complexiteit die ethisch onderzocht moet worden. Om de drie bovengenoemde dilemma's aan te pakken en om om te gaan met ethiek binnen de complexiteit van organisaties moeten we veranderen:

- *Van re-actief naar pro-actief gedrag met het doel op een breder platform, gezamenlijk te komen tot co-creatie: De uitdaging hier is om op een circulaire/rondgaande wijze te reageren op het hier en nu van het leven en werken binnen een organisatie.*

Sleutelvraag: Handel je met de blik van een Integrerende Volwassene op de organisatie werkelijkheid zoals deze zich voor doet in het hier en nu – inclusief de ongecontamineerde mogelijkheid om te reageren vanuit je Structurerende Ouder?

- *Van symptomen naar structuren en systemen:* De uitdaging hier is om vanuit grotere complexiteit te denken en de verantwoordelijkheid voor ‘het algemeen belang’ mee te nemen in dat denken.  
Sleutelvraag: Durf je het wel of niet aan om je Referentiekader ter discussie te stellen wanneer je daarmee je oude, niet OK resultaten, onderzoekt?
- *Van korte termijn naar lange termijn:* De uitdaging hier is om onszelf bij voortdurend te bevragen of ons gedrag duurzame resultaten oplevert.  
Sleutelvraag: Ben je bereid de middelen te investeren om een op overleving gericht organisatiescript te veranderen in een overtuigingssysteem waarin autonomie domineert?
- *Van ik naar wij en van mij naar ons:* De uitdaging hier is om voortdurend in de gaten te houden hoe ons individuele welzijn zich verhoudt tot het welzijn van onze directe leefomgeving, de omgeving waarin we wonen en tot de wereld als geheel.  
Sleutelvraag: Hoe gebruik je de tijd die je beschikbaar hebt om een organisatie (d.w.z. mensen die gedrag vertonen) uit te dagen om zich te bewegen van terugtrekken naar intimiteit (zonder in Psychologische Spelen te vervallen)?
- *Van delen naar een geheel:* De uitdaging hier is om voortdurend de taartpunt weer terug te brengen naar de taart, het deel naar het geheel.  
Sleutelvraag: Wat doe je om toe te werken naar een referentiekader waarin persoonlijke doelen verbonden zijn met organisatie doelen en organisatie doelen met maatschappelijke doelen (en de doelen van de wereld in zijn totaal), waarbij je het motto ‘richt geen schade aan’ als basis richtlijn hanteert in je ethisch denken?
- *Van weten naar leren:* De uitdaging hier is om leren te zien als leidend principe in het organisatieleven, op weg van ‘niet weten’ naar het begrijpen van de complexiteit.  
Sleutelvraag: Onderzoek en bevraag je het voor de hand liggende, waarbij je gebruik maakt van de nieuwsgierigheid van je interne Kind, de wijsheid van je interne Ouder, en het denkvermogen en het vermogen om tot actie te besluiten (op basis van de verkregen gegevens) van je interne Volwassene?

*Vergelijk een organisatie met een schip en stel jezelf de vraag: wie heeft de grootste invloed op een succesvolle en veilige reis? Je zou kunnen antwoorden: de kapitein, de stuurman of de loods. Dit zijn legitieme en belangrijke rollen, maar de rol van ontwerper stelt al deze rollen in de schaduw. Niemand heeft zoveel invloed op wat er op en met het schip gebeurt (Senge, 1995). Hopelijk zijn de ontwerpers van de bedrijven van morgen klaar om in hun belangrijke werk ethiek bovenaan hun agenda te plaatsen.*

De vaardigheid om systemische complexiteit te tolereren en de angst die hierdoor opgeroepen kan worden te verdragen, zijn een *conditio sine qua non* voor ethisch redeneren in een organisatie context. Hoe meer we ons verzetten en proberen de onzekerheid tegen te gaan, des te onzekerder zal onze toekomst worden – omdat we twee belangrijke vaardigheden missen: autonoom denken en flexibel handelen. Ook hier zijn de sleutelwoorden in ons denken over ethiek in organisaties: ‘complexiteit’, ‘meerdere betekenissen’ en ‘onzekerheid’. Zonder deze kenmerken in andere TA velden te willen miskennen, zijn wij van mening dat ieder die zich gaat bezighouden met ethische vraagstukken in een organisatiecontext er op moet zijn voorbereid dat hij te maken zal krijgen met heel veel complexiteit, meerdere betekenissen en onzekerheid. Als we de complexiteit van dit artikel ontleden en nadenken over de allerbelangrijkste ethische vraag die je in een organisatiecontext kunt stellen, eindigen we met een vraag die alle drie lagen van ethiek in zich heeft! *Egoïstisch: Mijn eerste en laatste overweging ben ik zelf! Wederzijds: Ik zal geven zo lang ik ook ontvang! Altruïstisch: Ik zal geven, en verlang niets terug!* In of met organisaties werkend, kom je dan tot de voortdurende en nooit eindigende vragen: Wat ik ook doe, is het goed **voor mij/ons**, goed **voor anderen** en is het goed **voor het grote geheel**?

*Drs. I.J. Anne de Graaf, TSTA-O is programma manager van de Nederlandse BMC Academie. Deze academie is een initiatief van BMC, een van de grootste consultancy bedrijven in Nederland. Anne doceert TA in Nederland en de rest van Europa. Hij is een van de grondleggers van de Nederlandse TA academie, welke een keur aan TA opleidingen aanbiedt. Hij is co-auteur van het succesvolle (TA) management boek ‘Einstein en de kunst van het*

zeilen'. Anne is co-chair van de BOC, de examencommissie van de ITAA. Je kunt Anne bereiken op [anne@ta-academie.nl](mailto:anne@ta-academie.nl)

Drs. Joost Levy, TSTA-O, CTA-E is directeur van het Nederlandse training en consultancy bureau PRO Consult. Joost leidt al jaren een TA programma en organiseert internationale psychodynamisch-systemische conferenties. Hij is co-auteur van het boek "Klimaatverandering in Organisaties, Leiderschap maakt het verschil". Joost kan bereikt worden op [j.levy@proconsult.nl](mailto:j.levy@proconsult.nl)

### **Bronnenlijst**

- Anderson, W.T. (1990). Reality isn't what it used to be. San Francisco: Harper & Row
- Armstrong, D. (2005). Organisation in the mind. London: The Tavistock clinic series
- Berne, E. (1961). Transactional Analysis in Psychotherapy. New York: Grove Press
- Berne, E. (1966). Principles of group treatment. New York: Oxford University Press
- Bollas, C. (1989). The Shadow of the Object: Psychoanalysis of the Unthought. Unknown
- Bryan, B., Goodman, M. and Schaveling, J. (2006). Systeemdenken. Den Haag: Sdu Uitgevers bv
- English, F. (1975). The three-cornered contract. *Transactional Analysis Journal* 5 (4)
- Havel, V. (1984) Living in Truth. *From the essay 'Politics and conscience'*. Unknown
- Hay, J. (1992). Transactional Analysis for trainers. London: Sherwood Publishing
- Tilney, T. (1998). Dictionary of Transactional Analysis. London: Whurr Publishers
- Senge, P. (1995). The fifth discipline. New York: Doubleday
- Stewart, I. and Joines, V. (1987). TA Today. Nottingham: Lifespace