

Regels en vertrouwen moeten beter in balans

KPMG Accountants heeft onlangs een studiepakket uitgebracht om studenten in te wijden in moderne grondslagen van de bedrijfsethiek.¹ Uit onderzoek blijkt namelijk dat een aanzienlijk aantal bedrijven ontevreden is over het normbesef van aankomende managers.² Het pakket komt voort uit een project waarin nieuwe wegen worden gezocht om integer handelen binnen bedrijven te bevorderen.³ Vroeger dacht men te kunnen volstaan met het opstellen van een ethische bedrijfscode. Toen dat niet hielp, koos men strakke regelgeving en controle om 'compliance' af te dwingen. Maar dat is eveneens een heilloze weg. In 2008 publiceerde KPMG een manifest tegen Hypegiaphobia: de angst om medewerkers eigen verantwoordelijkheid te geven.⁴ In plaats van de zaak met regels dicht te timmeren, moeten bedrijven proberen een ondernemingscultuur tot stand te brengen die op vertrouwen gebaseerd is. Geen blind vertrouwen, maar een cultuur waarin een optimale balans tussen regelgeving en eigen verantwoordelijkheid geschapen wordt. In 2009 werd dit geconcretiseerd in negen Trust Rules, voor ondernemingen 'which are ready to be ruled by trust'.⁵

Ik ben erg benieuwd naar het studiepakket van KPMG. Ongetwijfeld zijn de Trust Rules een belangrijk onderdeel van de educatieve boodschap. Maar zal die boodschap bij studenten aanslaan? De studie in het hoger onderwijs is dichtgetimmerd met gedetailleerde regelgeving en controle. Men heeft het wel over de eigen verantwoordelijkheid van de student, maar dat is veeleer bedoeld als strijdpark dat studenten meekrijgen om te overleven in een rigide systeem, dat nauwelijks rekening houdt met hun individuele behoeften en mogelijkheden. Kijk bijvoorbeeld naar het draconische regelsysteem dat door de *K.U. Nijmegen* wordt opgebouwd.⁶ Of kijk naar de *harde knip* die onlangs door de Tweede Kamer is aanvaard.⁷ Hoe wil je studenten ethische principes bijbrengen terwijl je hen dagelijks onderwerpt aan een onderwijsregiem dat zich uitsluitend door de bedrijfseconomische belangen van de onderwijsinstelling laat leiden, dat structureel studievertraging genereert en dat alle ethische overwegingen aan zijn laars lapt?

Het is overigens niet alleen bedrijfseconomisch egocentrisme waardoor universiteiten en hogescholen gedreven worden. Hun gebrek aan klantvriendelijkheid komt tevens voort uit een doorgeschoten streven naar kwaliteitsbeheersing. De student is immers niet alleen de klant van de onderwijsinstelling, maar ook het *product* dat zij, voorzien van diploma, aan de maatschappij aflevert. De belangen van de studenten als klanten (stakeholders) worden ondergeschikt gemaakt aan het streven om kwaliteitsproducten af te leveren aan de arbeidsmarkt. Kwaliteitsbeheersing is *georganiseerd wantrouwen*. In een normaal productiebedrijf mikt dit kritische wantrouwen niet zozeer op de medewerkers maar op de productieprocessen en op de halffabrikaten en eindproducten. Maar een onderwijsinstelling is geen normaal productiebedrijf. In een onderwijsinstelling keert het wantrouwen zich tegen de studenten: zij worden deficiënt, ongeschikt, ongemotiveerd en lui geacht, tenzij ze het tegendeel kunnen bewijzen. KPMG predikt dat bedrijven een betere balans moeten vinden tussen regels enerzijds en vertrouwen jegens de werknemer anderzijds. Maar hun aanstaande werknemers worden opgeleid in een studieklimaat waarin wantrouwen heerst. De boodschap van KPMG zal bij studenten op onvruchtbare bodem vallen, zolang ze binnen het hoger onderwijs voornamelijk op onwelwillendheid en wantrouwen getraakteerd worden. De door KPMG bepleite 'morele herbewapening' krijgt pas een kans als de negen *Trust Rules* ook door de universiteiten en hogescholen aanvaard worden als leidraad voor hun bejegening van studenten.⁸

Wes Holleman

weblog onderwijs 25-9-2009

<http://www.onderwijsethiek.nl>

¹ http://www.kpmg.nl/site.asp?id=2036&process_mode=mode_doc&doc_id=47289

² http://www.kpmg.nl/site.asp?id=2036&process_mode=mode_doc&doc_id=47287

³ http://www.kpmg.nl/Docs/Corporate_Site/Publicaties/Moreel_Leiderschap_CFO_Magazine.pdf (mei/juni 2009)

⁴ http://www.kpmg.nl/Docs/Corporate_Site/Publicaties/Hypegiaphobia.pdf

⁵ http://www.kpmg.nl/Docs/Corporate_Site/Publicaties/Trust_Rules.pdf

⁶ http://www2.ru.nl/emags/vox03_jg10/#/13/ (Vox 10:3, 17/9/2009, p.14)

⁷ <http://www.ublad.uu.nl/WebObjects/UOL.woa/1/wa/Nieuws?id=1036933> (Ublad 22/9/2009)

⁸ Ik hanteer de term 'morele herbewapening' hier met enige schroom. Was dat niet die conservatieve doch idealistische club van Frits Philips? Deze beweging (tegenwoordig *Initiatives of Change* geheten) stelt zich ten doel 'bruggen van vertrouwen [integrity and trust] te bouwen in een verdeelde wereld' (<http://www.iofc.nl/abt/kernpunten>). De Trust Rules van KPMG sluiten daar naadloos bij aan (zie bijvoorbeeld <http://www.iofc.nl/node/22817>), en daar is niks mis mee.