

ETHIEK ONDER CONSTRUCTIE

Tijd voor bezinning!



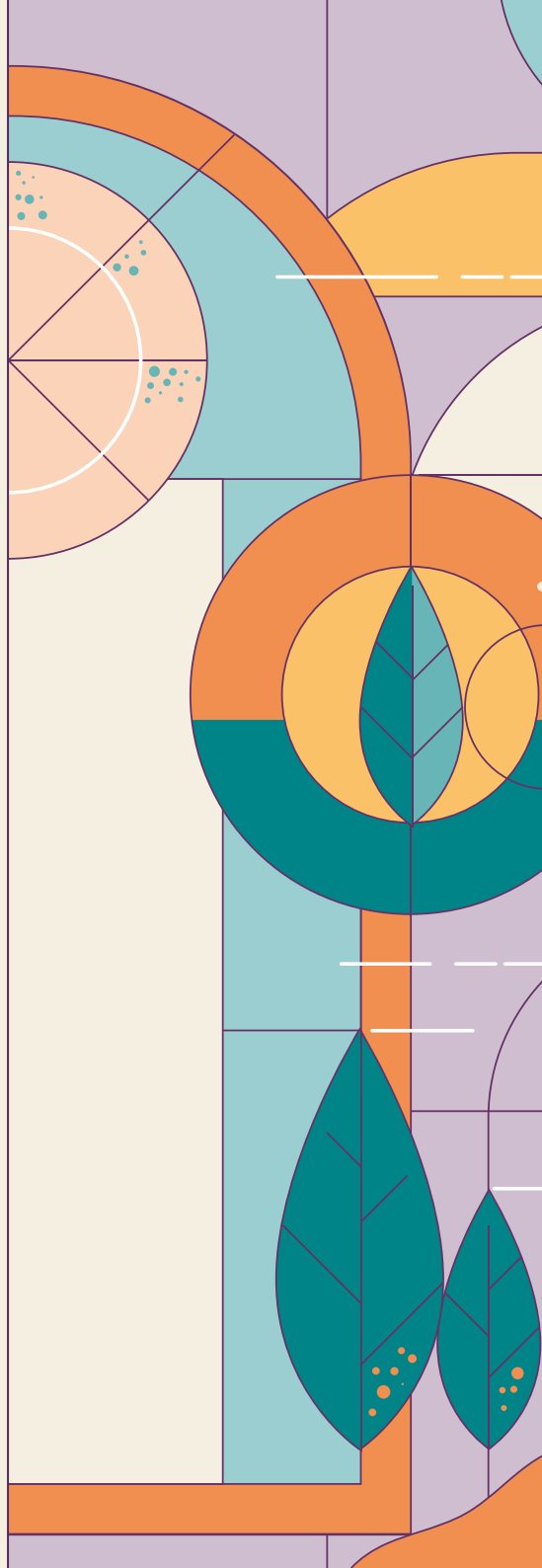
ROGIER VAN DER WAL

Colofon




Tekst: Rogier van der Wal
Design: Canon the Creative Hub
Druk: Drukkerij De Bondt




> FOR SOCIETY



**Ethiek onder constructie:
tijd voor bezinning!**



In deze lectorale rede wil ik in kort bestek graag iets meer vertellen over het lectoraat Ethisch Werken en de thema's waarmee we aan de slag zijn en die we samen met onze interne en externe partners verder willen uitbouwen. In het minisymposium voorafgaand aan het ceremoniële gedeelte hebben een aantal partners met wie we gaan samenwerken zich al kunnen presenteren en een voorproefje kunnen geven van wat er allemaal te doen is rond ethisch werken. En dat is veel, heel veel!



De urgentie van aandacht voor ethisch werken behoeft nauwelijks nog betoog. Er is in hoog tempo een bonte stoet van affaires voorbijgekomen waarbij het met de ethiek steeds niet zo nauw werd genomen. Als ik zeg: The Voice, De Wereld Draait Door of NOS Sport, dan hebt u daar ongetwijfeld gelijk beelden bij. In de sportwereld speelt er trouwens wel meer: denk aan de perikelen bij de turnbond, bij het dameshockey of recentelijk nog de 'kusrel' in Spanje, die wereldwijd tot turbulentie leidde. En denk aan de vaderlandse politiek: affaires bij Volt, bij de Partij van de Arbeid (zelfs meerdere!) en heel recent nog bij de Partij voor de Dieren. Maar ook bestuurders zoals oud-minister van Onderwijs Dennis Wiersma die moest vertrekken wegens grensoverschrijdend gedrag - ik schreef er samen met Caroline Koetsenruijter een opinieartikel over voor *Trouw*, omdat dit wangedrag op een merkwaardige manier goedgepraat leek te worden vanwege de drive van Wiersma om knuppels in hoenderhokken te gooien. Denk aan de CEO die in de advocatuur met miljoenen fraudeerde, nota bene bij het kantoor van de landsadvocaat, en die vlak voor dat ontdekt werd, zelfmoord pleegde. En wat een enorme consequenties het sturen van dickpicks binnen een betaald voetbalclub kan hebben zal niemand ontgaan zijn. En dan hebben we nog de toeslagenaffaire, Groningen en het migratiedossier met mensen die buiten moesten slapen, de val van het kabinet en een slepende spreidingswet...

Begin september waagde Matthijs van Nieuwkerk zich in de *NRC* in gesprek met Karel Smouter aan een even prikkelende als gewaagde terugblik op wat hem was overkomen. In een stuk dat vanwege de krachttermen in de titel meteen de aandacht trekt, doet Van Nieuwkerk een poging tot zelfreflectie, waarbij hij het heeft over 'een ethisch reveil' en 'met andere mores televisie maken'. De reacties op dit interview waren gemengd: sommigen oordeelden mild, anderen waren veel kritischer en zagen het als een doorzichtige poging om weer aan werk te komen. Deze zomer kwam ook nog in het nieuws dat sommige accountants niet alleen steken laten vallen bij hun controle-activiteiten, maar bovendien valsspelen wanneer ze bijscholing krijgen, nota bene ook als die bijscholing over ethiek gaat. En er speelt van alles rond onze omgang met dieren en met de natuur, die

zacht gezegd niet onproblematisch is. Kortom: er gaat best veel mis op dit vlak. Sla een willekeurige krant open, kijk of luister naar een nieuwsuitzending en de morele issues liggen letterlijk voor het oprapen. En best vaak speelt daarbij de werkcontext een rol, waarmee naast personen ook organisaties in het geding zijn. Met die werkcontext willen we via dit lectoraat aan de slag, om te proberen waar nodig wat tegenwicht te bieden door onze centrale opdracht: het moreel verantwoord werken onder professionals en binnen organisaties stimuleren en van nieuwe impulsen voorzien. Dat wil zeggen: zo werken dat je je met elkaar bewust bent van waar je mee bezig bent en dat kunt rijmen met hoe je zelf in het leven staat en met je geweten.

Nu krijg je als je het woord ethiek laat vallen vaak als reactie: vaag, hoog-over, abstract. Ik hoop u er in deze rede en in mijn lectoraat van te overtuigen dat het tegendeel waar is, dat ethiek voor het oprapen ligt, elke dag voorbijkomt. Er is geen dag zonder ethiek. Maar zoals die beroemde profeet al zei: je gaat het pas zien als je het doorhebt. Geen mooier moment dan wanneer je bij studenten het kwartje ziet vallen, het licht ziet aangaan – o, is dát ethiek, gaat het dáárom! Ethiek is afgeleid van het Griekse woord *ethos*, dat 'gewoonte' betekent. Het Latijnse woord hiervoor is *mos*, meervoud *mores*. Daar is ons woord moraal van afgeleid. Oorspronkelijk waren ethiek en moraal dus synoniemen, maar later is moraal het woord voor onze gewoonten en ons maatschappelijk geaccepteerde gedrag geworden en ethiek de term voor het nadenken over de moraal.

Een deel van waar het bij ethiek over gaat is kennis: welke ethische stromingen zijn er, en hoe kun je die concreet op vraagstukken toepassen? Maar er zit ook nog een andere dimensie aan: die van zingeving, richting, inspiratie en verdieping in een wereld die bol staat van de uitdagingen en problemen, die steeds minder houvast

“Er is geen dag zonder ethiek. Je gaat het pas zien als je het doorhebt.”

lijkt te bieden en waarin dragende verbanden zoals kerken, verenigingen en politieke partijen onder druk staan. Wie wil je zijn? Waar wil je voor staan? Aan welk hoger doel kan en wil je iets bijdragen? Rutger Bregman noemt dit onze 'morele ambitie', Gert Biesta 'subjectificatie' en Joep Dohmen spreekt van 'persoonsvorming'. En daar komt de fundamentele maatschappelijke betekenis van ethiek nog bij. Zoals de Engels opperrabbijn Jonathan Sacks in zijn prachtige boek *Moraal* al benadrukte: "Een gedeelde moraal is het cement van de samenleving." En hij zei ook: "Zonder gedeelde moraal is er geen samenleving" (Sacks, 2020).

En wat delen we dan? Sacks haalt een onderzoek aan van antropologen uit Oxford die in zestig culturen wereldwijd zeven fundamentele morele regels vonden die al die culturen gelden: hulp aan je gezinsleden, hulp aan je groep, voor wat hoort wat, dapperheid, respect voor meerderen, een eerlijke verdeling van beschikbare goederen en eerbied voor mijn en dijn. Iedereen blijkt het erover eens te zijn dat samenwerken en het algemeen welzijn bevorderen juist zijn om te doen. Er is toch een kern van bepaalde waarden en deugden die internationaal erkend en herkend worden. Dat schept tegelijk een basis en een band. Ik kom daar later nog op terug. Maar ethiek is geen synoniem voor moraliseren, we pretenderen niet dat we de waarheid in pacht hebben en zijn oprecht geïnteresseerd in de vraag naar het goede, zonder pasklare antwoorden. Zo willen we ook heersende opvattingen en aannames bevragen en waar nodig ter discussie stellen.

Om mijn verhaal concreet en herkenbaar te maken, heb ik het opgebouwd aan de hand van een vijftal duo's. Deze duo's worden steeds gevormd door twee persona's. Een persona is eigenlijk een marketingbegrip, dat daar wordt gebruikt voor klantreizen. Het is een fictief personage, een type, dat levensecht aanvoelt. De persona's zijn samengesteld uit verscheidene cases, dus niet herleidbaar tot één persoon maar gebaseerd op een bundeling van meerdere personen die binnen eenzelfde categorie vallen. Ze hebben dankzij mijn oud-collega Janneke ten Kate van Platform31 wel allemaal een gezicht gekregen, dus ze zijn hier ook bij ons in deze kerk en we gaan hen in deze lectorale rede ontmoeten en beter leren kennen.

[1] De student/toekomstige professional

We beginnen met de toekomstige professionals die we bij ons instituut mogen opleiden, in Human Resources Management en in Toegepaste Psychologie. Als ze voltijds bij ons studeren komen ze over het algemeen van de havo of van het mbo; als ze in deeltijd studeren zijn ze meestal al aan het werk. Tijdens hun studie komen ze in aanraking met allerlei vakgerelateerde en maatschappelijke vraagstukken, die ook morele vragen oproepen. Ik wil u voorstellen aan Evi en Bas.



Evi



Bas

Evi is vierdejaars student Toegepaste Psychologie in deeltijd, die bezig is aan haar afstudeerstage. Ze heeft haar opleiding keurig doorlopen en zich ontwikkeld tot een allround professional. Er is in haar opleiding wel aandacht geweest voor de ethische aspecten van het vak, maar ze zou daar nog wel meer van willen weten en daar was helaas maar beperkt ruimte voor. En nu ze stage loopt komen er weer nieuwe vragen op, zoals: hoe weet ik of en wanneer ik het goede doe? Wat doe ik als er iets van me gevraagd wordt waar ik over twijfel, dat niet goed voelt? En hoe moet ik omgaan met die directeur die zo aardig leek, maar nu ineens avances begint te maken?


Daarnaast zien we Bas, die afgelopen jaar direct na zijn eindexamen aan zijn opleiding HRM is begonnen. Bas kreeg het nieuwe onderwijs, dat niet meer

onderverdeeld in vakken wordt gegeven, maar waarbij maatschappelijke vraagstukken centraal staan en van zoveel mogelijk verschillende kanten worden belicht en bestudeerd. Daarbij merkte Bas dat hij bij bepaalde vragen wat langer stil bleef staan, zoals: hoe krijg ik als student zicht op mijn persoonlijke waarden die mijn handelen sturen? Geen alledaagse vraag, waarop hij het antwoord niet gelijk wist en waar hij best wat hulp bij kon gebruiken. Wat mag hij in dit opzicht van zijn docenten verwachten? Welke normen worden er binnen de opleiding gehanteerd en hoe werkt dat door in zijn eigen handelen?

Bij het lectoraat worden we blij van toekomstige professionals als Evi en Bas. Ze zijn zich volop aan het ontwikkelen als 'reflective practitioners' (Schön, 1983), waarbij zelfreflectie en reflectie op de eigen praktijk een soort tweede natuur worden. Ze zijn in staat om te handelen, maar willen ook stilstaan bij wat ze doen en daarover nadenken: hebben mijn acties het beoogde resultaat? Kan het ook anders, en zo ja, hoe dan? Hoe kan ik samenwerken met iemand die hele andere opvattingen heeft? En zien we geen essentiële dingen over het hoofd?

Tegelijkertijd valt er nog wel wat aan te vullen. Zo is uit onderzoek van een collega binnen ons instituut gebleken (Van Stekelenburg e.a., 2020) dat het studenten vaak ontbreekt aan de juiste woorden. Klassieke ethische terminologie wordt minder goed herkend en blijft dan niet 'haken'. Daar kunnen we vanuit het lectoraat de helpende hand bij bieden door uit te zoeken welke begrippen wél werken en een vruchtbaar instrumentarium bieden om het met elkaar over morele kwesties te hebben. Een soort 'moreel woordenboek', zeg maar. Ook mensbeelden kunnen een ingang bieden om in gesprek te raken hierover.

Daarnaast kunnen we een verzameling aanleggen van casuïstiek die illustratief is voor het type vragen die het hier betreft. Zodat we steeds handiger worden in de keuze van goede voorbeelden om het belang van ethiek voor de beroepspraktijk duidelijk te maken en studenten handelingsbekwaam op te leiden.

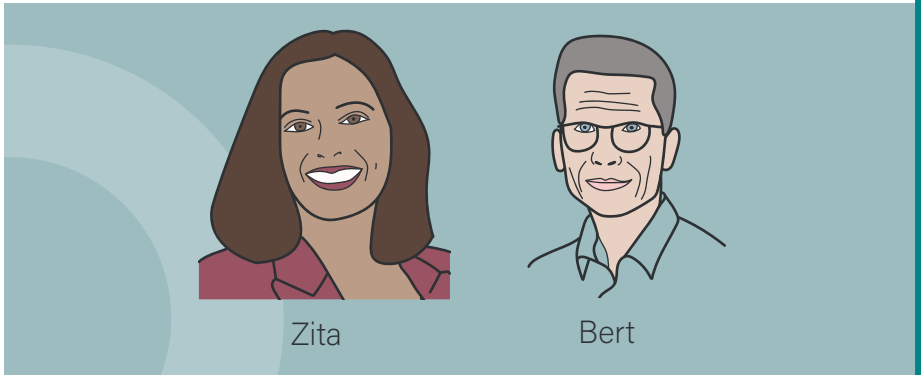


Toekomstige professionals zijn ook gebaat bij ethisch leiderschap, zodat ze durven vertrouwen op hun eigen, goed afgestelde en indringend bevroegde moreel kompas, op basis waarvan ze goed en slecht proberen uit elkaar te houden en voor 'het goede' te kiezen. Zodat ze praktische wijsheid aan de dag kunnen leggen, en zo op specifieke situaties in weten te spelen met een passende interventie, altijd met oog voor de specifieke situatie en niet denkend in 'quick fixes' of standaardrecepten. En het kan hen uitdagen om vast wat verder de horizon af te kijken, zodat ze voor zover mogelijk weten welke dilemma's er in de toekomst nog op hen liggen te wachten.

Bij die oriëntatie op houding, (zelf)bewustwording, je weg vinden in een complexe wereld en het opbouwen van handelingsrepertoire kan ook de koppeling gelegd worden naar het nóg nieuwere lectoraat van Evelyne Meens dat onlangs bij ons instituut van start is gegaan onder de mooie en beeldende naam 'Leren Floreren'. En ik heb ook verbinding gezocht met het Bildungnetwerk dat binnen Fontys ooit is opgericht door toenmalig lector Beroepsethiek van de Leraar Wouter Sanderse en dat nog altijd voortbestaat. Bildung, vorming, gaat verder dan vakinhouden en leert een bredere blik aan, waarbij ook de mens achter de (toekomstige) professional in zicht komt en bevroegd wordt. Het is gericht op wat Joep Dohmen in zijn recente boek over persoonsvorming 'iemand zijn' heeft genoemd.

[2] De docent als professional en voorbeeld

Het tweede duo dat we ontmoeten bestaat uit Bert, die al jarenlang bij Fontys doceert, en Zita, die net begonnen is als docent. Bert is een echte onderwijsprofessional die zeer betrokken is bij zijn werk. Hij is een vakman, weet goed waar hij het over heeft en heeft een warm kloppend hart voor al die jonge mensen die hij mag gidsen. Maar af en toe is hij toch ook onzeker, want heeft hij de wijsheid wel in pacht? Soms bekruipt hem de gedachte dat de jongelui hem als een voorbeeldfiguur beschouwen, van wie ze antwoorden verwachten, ook op hun meer persoonlijke, vaak waardegeladen vragen. Maar is dat eigenlijk wel wat van hem verwacht mag worden? Moet hij niet neutraal blijven, altijd meerdere opties aanreiken zonder daar zelf tussen te kiezen? Onderzoek (Van Stekelenburg e.a., 2023) leert dat deze spanning bij veel docenten speelt en dat ze er niet goed weg mee weten.



Zita heeft deels dezelfde zorgen, maar is vooral het vak docent nog aan het leren. Weliswaar heeft ze daar de juiste papieren voor, maar qua vlieguren is ze nog niet zo ver. Haar routines zijn nog minder ver ontwikkeld, maar haar bevoegenheid compenseert veel: dit is waar ze altijd van gedroomd heeft, jonge mensen begeleiden en op weg helpen. Daarbij vindt ze houvast in de stof, die is vaak prettig concreet. Helaas geldt dat minder voor ethiek: dat is zo ingewikkeld! Het

begint al met de stelling dat er vaak geen absoluut goed of fout is aan te wijzen, heel fijn is dat: zoek het maar uit. Zita vraagt zich hardop af: wie kan haar helpen? Welke tools kan ze als docent inzetten om met studenten ethische dilemma's te onderzoeken die zij tijdens hun studie ervaren?

Ook hier kan ons lectoraat een helpende hand uitstrekken. Om te beginnen door invulling te geven aan ethische docentprofessionalisering, door gerichte trainingen te geven, handleidingen te maken, advies te geven. Maar ook door als sparringpartner te fungeren van de Commissie Ethiek van Onderzoek binnen Fontys, om te zorgen dat die haar toetsende en adviserende rol optimaal kan vervullen.

Docenten hebben een voorbeeldfunctie, of ze dat nou prettig vinden of niet. Daarin kan tot uitdrukking komen wat Geert Biesta zo mooi 'de virtuositeit van de leraar' heeft genoemd. Daarin staat niet meten is weten centraal, maar juist het vakmanschap van de docent die zich laat onderbreken door zijn of haar leerlingen. Hierover zijn door Hester IJsseling en Cornelis Verhoeven inspirerende dingen gezegd; ook zij stappen uit de voorgeprogrammeerde les en sluiten aan bij wat er in de interactie met de student of leerling gebeurt (zie IJsseling (2020) en Berding (2022)).

Ook hier kun je weer uitzoomen, want 'meten is nog geen weten' is niet alleen op docenten van toepassing (zie Reijngoud 2012 en Van der Kolk 2021) en in veel bredere zin is door onder andere collega-lector aan de Christelijke Hogeschool Ede Robert van Putten in zijn proefschrift al indringend gewezen op de grenzen van het maakbaarheidsdenken, de onwenselijkheid en contraproductiviteit daarvan (Van Putten, 2020).

Professionalisme draait onmiskenbaar om vakmanschap, maar het gaat verder dan dat. Ook hier resoneren Bildungsvragen vol mee (zie Van Stralen & Gude (2012)), met in de kern de vraag naar het waartoe en wie je wilt zijn, 'what makes you tick'.

[3] Ethiek in het bedrijfsleven

Dan komen we bij het volgende duo: Jaap en Sharida. Jaap is alweer een aardig tijdje aan het werk en probeert zich daarbij te blijven ontwikkelen. Het bedrijf waar hij werkt heeft de primaire zaken aardig voor elkaar, maar zo af en toe krijgt hij iets mee van dilemma's en problemen die spelen en die minder eenduidig blijken



te liggen. Hij is dan op zoek naar houvast, maar dat vindt hij best lastig. Veel vaste grond lijkt er niet te zijn en het is ook geen gemakkelijk gespreksonderwerp. Hij kijkt dus maar een beetje de kunst af bij zijn collega's en probeert daaruit af te leiden wat er van hem verwacht wordt.

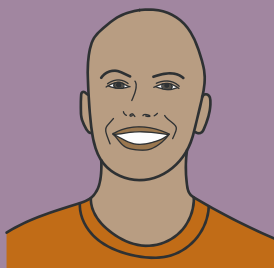
Hij krijgt als persona gezelschap van Sharida, die in een commerciële setting werkt waarbij de doelstellingen prettig helder zijn en een cultuur heerst van gewoon presteren en je ding doen. Gewoon je ding doen, 'niet praten maar poetsen', dat werk. Waarbij stilzwijgend wordt aangenomen dat waar je geen aandacht aan besteedt, ook niet in de weg kan zitten. Da's dan maar vast helder, toch? Maar is dat eigenlijk wel zo?

Bedrijven hebben een organisatiecultuur, en zo'n cultuur heeft ook morele aspecten. Daarbij maakt het natuurlijk verschil of het om een klein bedrijf gaat

of om een multinational met veel verschillende nationaliteiten en culturen. Elke setting heeft haar eigen specifieke kenmerken, en daar past ook een eigen morele invulling bij. Tegelijkertijd geldt: er zijn in alle organisaties dingen die niet op hun plaats zijn, zoals corruptie en vriendjespolitiek. Is de organisatie groot genoeg, dan is er naast de professionele standaarden een aantal vuistregels vastgelegd in een gedragscode of een ethische code. Maar daarbij kun je de vraag stellen hoe levend dat document is in de dagelijkse werkpraktijk. Heeft iedere werknemer weet van het bestaan ervan? En wordt het document ook onderhouden en geactualiseerd? En hoe zit het met de missie en visie, zijn die breed gedeeld en worden die levend gehouden? Wat is de rol van het management hierin, stimuleren zij deze manier van denken en handelen, en gaan ze erin voorop?

[4] Ethiek in de publieke sector

Frits en Gabi zijn de volgende in de rij. Frits heeft uit overtuiging gekozen voor een baan als ambtenaar in de publieke sector, omdat hij iets voor anderen wil betekenen en het gevoel heeft daar zijn maatschappelijke steentje het beste bij te kunnen dragen. Frits is een vakman, deskundig, inhoudsgedreven, onkreukbaar en met een sterk rechtvaardigheidsgevoel. Maar hem valt op dat niet iedereen zo in de wedstrijd zit: regelmatig wordt hem iets gevraagd waar hij zo zijn



Frits



Gabi

vraagtekens bij zet. Dat gaat steeds meer knellen, het begint hem echt dwars te zitten en hij heeft meer en meer het gevoel professioneel niet aan zijn eigen hoge maatstaven te kunnen voldoen.

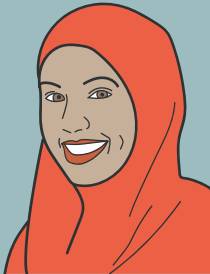
Gabi is als bestuurder een natuurtalent: ze is razendsnel opgeklommen en heeft op relatief jonge leeftijd al een schitterende carrière gemaakt. Daarbij heeft ze echter wel concessies moeten doen: zo is ze lager gaan spreken en heeft haar empathische kant wat moeten terugsnoeien. Dat is immers wat van krachtdadige bestuurders verwacht wordt. Soms heeft ze het gevoel dat ze daarbij tegen haar eigen gevoel en intuïtie ingaat. Eigenlijk zou ze het wel anders willen doen. Maar dit is nu eenmaal de norm, en omdat er nog altijd meer mannen dan vrouwen besturen, conformeert ze zich er maar aan. Maar dat levert met enige regelmaat buikpijn op en ze overweegt om toch een poging te doen ruimte te creëren om het anders te doen. Maar ja, #hoe dan?

In de publieke sector is een herbezinning gaande, nadat de schrijnende consequenties van de toeslagenaffaire en van wat er rond het aardgas in Groningen is gebeurd in hun volle omvang duidelijk waren geworden. Hier was iets zó gruwelijk misgegaan: dat vroeg, nee schreeuwde om een grondige herziening, om een totaal andere manier van doen, om niet wantrouwen maar vertrouwen en de menselijke maat voorop te stellen. Binnen de rijksoverheid is hiervoor het programma Dialoog & Ethiek in het leven geroepen, met als heilige opdracht om hierover binnen de hele rijksoverheid de gesprekken te agenderen en aan te jagen.

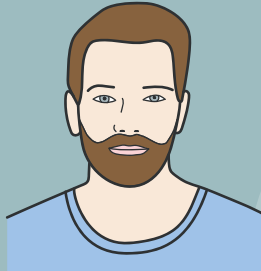
Je ziet dat ook decentrale overheden volop bezig zijn met de morele aspecten van hun praktijken. Een illustratie daarvan is het feit dat steeds meer gemeenten overgaan tot het instelling van een ethische commissie. Ook onder bestuurders en ambtenaren is er meer behoefte aan gesprekken hierover. Vanuit het lectoraat kunnen we hier de helpende hand bij bieden, hierover verderop meer.

[5] De ethiek van diversiteit, inclusie en gelijke kansen

En dan hebben we nog Aisha en Ralf, bij wie het allemaal nog niet op roletjes loopt. Zij zouden vanuit het oogpunt van inclusie eigenlijk geen aparte categorie moeten vormen, maar omdat ik er toch even specifiek aandacht voor wil vragen en vanuit het oogpunt van diversiteit noem ik hen toch. Aïsha is zeer gemotiveerd en doet haar uiterste best, maar het kost haar moeite om haar plek te vinden. Waar dat nou precies aan ligt vindt ze lastig aan te geven, mensen zijn over het algemeen vriendelijk en van goede wil, maar op de een of andere manier lijkt er vaak net geen plek voor haar te zijn. Soms denkt ze wel eens dat het aan haar niet-Nederlandse naam zou kunnen liggen, maar eigenlijk wil ze daar niet aan.



Aïsha



Ralf

Ralf studeert nog en heeft een functiebeperking, maar laat zich daar niet door hinderen: hij is immers veel meer dan zijn beperking en wil graag serieus genomen worden. Vaak doen mensen heus oprecht hun best, maar loopt het op randvoorwaarden vast: matige toegankelijkheid, een gebrek aan voorzieningen. Bij de hogeschool zijn de dingen redelijk goed geregeld, maar daarna wacht het werkende leven en daar zijn nog wel zaken te verbeteren. Ralf hoort wel eens wat, kent ook een paar horrorverhalen. Zal het hem straks beter vergaan?

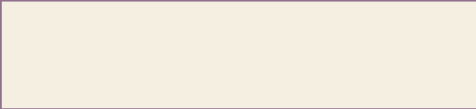
Ook wat deze issues betreft is er een en ander misgegaan. Wanneer de meeste mensen het eens lijken te zijn met de gedachte dat succes je eigen verdienste is en falen je eigen schuld, en succes is blijkbaar voor jou niet weggelegd, wat betekent dat dan voor je zelfbeeld? En wat als er telkens weer op zelfredzaamheid wordt gehamerd, maar jij redt het niet alleen? Hoor jij er eigenlijk wel bij?

“Wanneer succes je eigen verdienste is en falen je eigen schuld... Wat betekent dat voor je zelfbeeld?”



Aan de slag!

Hoe gaan we al deze vragen en behoeften vanuit het lectoraat oppakken en van handelingsperspectieven voorzien?



We onderscheiden qua actoren drie niveaus, grofweg micro, meso en macro. Op microniveau gaat het om de individuele medewerker, zeg maar de professional (inclusief de eigen docenten), onze studenten (de toekomstige professionals), en om de leidinggevendenden. Daarnaast hebben we op mesoniveau de organisatie met alle aspecten die daarbij horen: ook daar speelt ethiek een rol. En nog weer iets verder uitgezoomd is op macroniveau de samenleving de derde dimensie waar we vanuit het lectoraat mee aan de slag gaan, want het maatschappelijk klimaat is medebepalend voor hoe er op de andere niveaus over ethiek gedacht en gesproken wordt.

Daar komt een tweede drieslag bij, namelijk die van de doelgroepen waar het praktijkgericht onderzoek zich in het algemeen op richt: de collega-onderzoekers in de onderzoeksgemeenschap (met wie je een bepaalde nieuwsgierigheid deelt en natuurlijk ook expertise, maar die elkaar soms ook prachtig kunnen aanvullen), het onderwijs waarin de vraagstukken aan de orde komen en dat met de uitkomsten van praktijkgericht onderzoek verrijkt kan worden, en last but not least het werkveld, in al zijn veelkleurigheid.

En daar komt nog een derde trio bij: het onderzoek binnen het lectoraat richt zich in eerste instantie op een drietal thema's. Het eerste is bedoeld om de ethische invalshoek binnen organisaties en de samenleving te agenderen en om huidige en toekomstige professionals van inspiratie en handelingsperspectieven te voorzien. Het tweede heeft betrekking op de ethiek van de toekomst, het derde op ethiekonderwijs en onderzoek op dat gebied.

Eerst de handelingsperspectieven. Hoe kun je dat concreet maken, ethisch werken? Daarvoor maken we gebruik van drie begrippen als een soort kapstok: ethisch leiderschap, praktische wijsheid en (als voorbeeld van andere terminologie) moresprudentie. Ik ga op elk van deze begrippen nu iets verder in.

Thema 1: ethisch leiderschap, praktische wijsheid en taal/terminologie: moresprudentie

Ethisch leiderschap

Ethisch leiderschap komt oorspronkelijk uit de bedrijfsethiek maar is inmiddels ook in andere sectoren aan een opmars bezig. Twee mooie illustraties daarvan zijn het boek over moreel leiderschap dat wijlen Alex Brenninkmeijer schreef, waarin hij laat zien dat het een combinatie is van gezag, optimisme en vertrouwen en een kwestie van geduld oefenen en goed kunnen luisteren (Brenninkmeijer 2019). En het boekje dat mijn naamgenoot Zeger van der Wal, hoogleraar bestuurskunde in Leiden en Singapore, onlangs uitbracht onder de sprekende titel *Ambtelijke helden* gezocht, met als ondertitel 'Hoe een nieuwe generatie publieke leiders onze overheid weer uit het slop gaat trekken' (Z. van der Wal 2023).

Voor zijn ambtelijke helden schetst Van der Wal een zevental typen leiderschap, waarvan ethisch leiderschap de eerste is. Een ethische leider laat zich zien in een dubbele rol, als moreel persoon én als morele manager: als voorbeeld en als facilitator en stimulator. Je hebt als leider nu eenmaal een voorbeeldfunctie, dus is het belangrijk om zelf ook waar te maken wat je voor staat: *walk the talk* en *talk the walk*. Het gaat erom om het juiste te doen, ook (en juist!) als er niemand kijkt (zie ook Peters 2021).

Maar anderzijds is het ook van belang om aandacht te vragen voor ethische aspecten van werk binnen de organisatie en soms ook daarbuiten, en daar ruimte voor te scheppen en te bieden en het bespreekbaar maken. Helder sturen op gewenst gedrag en dat belonen ruimte bieden om iets uit te proberen, waarbij fouten maken en daarvan leren mag; bij kwalijk gedrag geen zachte heemeester zijn, maar krachtdadig ingrijpen en doorpakken en zo een duidelijke norm aangeven en uitstralen. Dit is goed te vertalen naar persoonlijk leiderschap – waarmee het voor iedereen te hanteren wordt. Organisaties kunnen zo fungeren als morele leergemeenschap. En het gaat pas echt vliegen als je erin slaagt

om het denken rond purpose, flow, flourishing en werkgeluk erin mee te laten resoneren. Hierbij verdient vermelding dat er talloze variaties zijn van denken over leiderschap, zoals waardegedreven leiderschap, introvert, dienend, gedeeld of zelfs herderlijk leiderschap, die allemaal nét een andere insteek kiezen maar prima te verbinden zijn met wat ik met ethisch leiderschap voor ogen heb. (resp. Bouwmeester & Luyer (2012) en (2017), Koolhof (2020), Nuijten (2012), Dijkstra & Held (2011) en Van Panhuis (2012), zie over goed leiderschap ook Stoker & Garretsen (2018) en (2022)). Wat er ook in mee-resoneert is het gezag dat bij leiderschap hoort, waar de Raad voor het Openbaar Bestuur nu een adviestraject op heeft lopen en waar eerder al interessante studies naar gedaan zijn - zie Brinkgreve (2012), Rood (2013), Jansen, Van den Brink & Kneyber (2012) en Van den Brink & Jansen (2016). Hier past ook collectief moreel leiderschap bij, zoals onlangs bepleit door Leonie Heres (2023).

Voor veel mensen staat werk centraal in hun leven. Niet voor niets begon de jonge filosoof Lammert Kamphuis zijn bestseller *Filosofie voor een weergaloos leven* met het thema arbeid. Hij komt daarin met vier adviezen: doe waar je goed in bent, zorg voor eigenaarschap in je werk, werk aan wat jij waardevol vindt en vergeet niet te spelen in je werk. Dat laatste, als een soort 'ventiel' om af en toe even stoom af te kunnen blazen, is ook ethisch gezien waardevol: neem jezelf (en je werk) niet té serieus!

'Goed werk' zoals dat ooit door de onderzoekers Gardner, Csikszentmihaly en Damon is gedefinieerd, draait om drie E's: excellentie, energie en ethiek. (Gardner, Csikszentmihaly en Damon, 2001). Daar zijn we bij Fontys trouwens al druk mee bezig, via het SIC Werkgeluk en de trainingen die daar worden gegeven en via het nieuwe lectoraat Leren Floreren van collega Evelyne Meens. Ook vanuit ons lectoraat kunnen en willen we daaraan bijdragen.

Samen met collega-lectoren Danielle Arets (Fontys Journalistiek), Josephine Engels (HAN, Arbeid & Gezondheid) en Willeke Slingerland (Saxion, Weerbare

Democratie) zijn we een eerste samenwerking gestart rond dit thema met als partners Dialoog & Ethiek van het ministerie van BZK en de Wethoudersvereniging. En bij kenniscoöperatie Het Groene Brein is voor de zomer een netwerk opgezet rond ethisch leiderschap dat nu nog in een aanloopstadium is, maar waar mooie plannen in de maak zijn. Dat is overigens een open netwerk: nieuwe aanwas is van harte welkom!

Ook zijn we begin dit kalenderjaar vanuit mijn lectoraat een interne leeskring gestart rond het boek van Naomi Ellemers en Dick de Gilder, *De voorbeeldige organisatie*, waarin zij hun langjarige onderzoekspraktijk naar de morele kant van werk en organisatie voor een breder publiek in kaart brengen. Die leeskring voorzag in een behoefte; daar gaan we dus mee door en nu staat Hannah Arendt op het programma. Wat me overigens mooi lijkt is om er nu ook gevorderde studenten en werkveldcontacten bij te betrekken en collega-onderzoekers uit andere disciplines binnen Fontys.

Een van de aansprekendste voorbeelden van ethisch leiderschap is voor mij persoonlijk dokter Denis Mukwege, die in de Democratische Republiek Congo met gevaar voor eigen leven duizenden vrouwen bijstaat die het slachtoffer zijn geworden van (vaak ernstig) seksueel geweld, met veel lichamelijke én mentale schade. Hij doet als specialist belangrijk werk en is daar al meerdere keren voor onderscheiden, onder andere met de Nobelprijs voor de Vrede in 2018. Maar hij is ook al enkele keren op het nippertje aan de dood ontsnapt en staat onder permanente beveiliging. Tegen de klippen op blijft hij aandacht vragen voor een einde aan het seksuele geweld; tegelijk laat hij in het indringende boek dat hij over zijn ervaringen schreef doorschemeren wat een immense bewondering hij heeft voor de vrouwen die ondanks wat hen is overkomen tóch de kracht vinden om verder te gaan en positief in het leven te staan. Hij schrijft: *"Ik droom van een samenleving waarin onze moeders erkend worden als de heldinnen die ze zijn, waarin de dochters die in ons ziekenhuis geboren worden net zo welkom zijn als de zonen en waarin vrouwen opgroeien zonder bang te zijn voor geweld."*

Praktische wijsheid

Naast ethisch leiderschap is praktische wijsheid een tweede manier om ethisch werken te concretiseren en handen en voeten te geven. Het is oorspronkelijk een notie uit de Oudheid (de Griekse filosoof Aristoteles uit de vierde eeuw voor Christus heeft het er uitvoerig over), die echter verrassend actueel en multi-toepasbaar is. Praktische wijsheid kun je zien als het vermogen om situationeel juist te handelen, om het juiste te doen in een gegeven situatie, ook als dat vereist dat je wat afwijkt van regels en protocollen.

Sophie Albers en Albert-Jan Kruijer hebben er een mooi boekje over geschreven waarin ze pleiten voor toepassing in het sociaal domein, zij leggen het uit als 'slim laveren' (Albers & Kruijer, 2020). Overigens is het ook weer geen wondermiddel dat in alle situaties frictieloos werkt, als een soort magische formule – dat bestaat gewoon niet. Je moet wel je verstand blijven gebruiken, maar je hoeft ondertussen je gevoel en je intuïtie niet uit te schakelen. Je maakt daarbij gepast gebruik van je vakkennis, je (werk)ervaring, de 'tacit knowledge' (zoals beschreven door M. Polányi 1966) die je in de loop van de tijd opbouwt, je 'Fingerspitzengefühl'... En natuurlijk heb je daarvan meer naarmate je meer werkervaring hebt, dus hier zijn aankomende en jonge professionals licht in het nadeel. Straks nog iets meer over het belang en anders wegen van ervaring.

Maar het gaat om een manier van werken, die ook raakvlakken heeft met het denken over sociale innovatie: anders kijken, anders denken, anders doen (zie bijvoorbeeld Van Gelder 2022). Een aansprekende manier om praktische wijsheid te actualiseren is uitgedacht door de Deen Bent Flyvbjerg, die zich ontpopt heeft tot expert in grote projecten. Hij heeft ooit een pleidooi gehouden om de sociale wetenschappen ten principale op een heel andere leest te schoeien dan de natuurwetenschappen en om daarvoor praktische wijsheid te gebruiken.

Bij hem komt het neer op vier vragen: 1) waar gaan we naar toe? 2) is dat wenselijk? 3) wat moet er gedaan worden en 4) wie wint er en wie verliest, en door welk machtsmechanisme? Ten opzichte van Aristoteles, die praktische wijsheid toepaste



in de vrij overzichtelijke context van de Atheense polis, neemt Flyvbjerg nadrukkelijk de machtsvraag mee in zijn benadering. De studie waarmee hij beroemd geworden is, over de herinrichting van de binnenstad en het autoluw maken van de Deense stad Aalborg, laat mooi zien hoe sterk een lobby kan zijn (in dit geval van de ondernemers, die bij al te vergaande maatregelen vreesden voor hun nering) en hoe ver dat kan doorwerken. Maar praktische wijsheid is veel breder toepasbaar. Zo heeft Wouter Sanderse samen met Beau Huijsse al eens mooi laten zien hoe je praktische wijsheid kunt toepassen in de praktijk van de leraar (Sanderse & Huijsse 2019). Ook in de zorg is er al het nodige mee gedaan, maar ik wil er op veel meer terreinen mee aan de slag, in zowel de publieke als de private sector.

Taal/terminologie, moresprudentie

En dan is er nog de taal en de framing rond ethische kwesties in de sfeer van studie en werk. Daar willen we ook werk van maken, en daarbij speciaal aandacht besteden aan de term *moresprudentie*, een relatief nieuw begrip dat is ontstaan naar aanleiding van het bekendere *jurisprudentie*, de verzameling van eerdere uitspraken van rechters waarop kan worden teruggegrepen bij wijze van houvast bij een nieuwe casus. Nu zijn er in de ethiek geen rechters, maar toch heeft het zin om te leren van voorgaande ethische kwesties en daarover kennis op te bouwen.

Hierover zijn recent twee interessante boeken verschenen van onderzoekers vanuit Nyenrode. Hoogleraar Corporate Governance Mijntje Lückcrath-Rovers, die om haar kennis te verrijken psychologie is gaan studeren, heeft een prikkelend boek geschreven over morele dilemma's in de boardroom, waarin ze pleit voor moresprudentie en zelf een aantal cases onder het vergrootglas legt en koppelt aan vergelijkbare gevallen. En promovenda Henriëtte Bout schreef een heel waardevol proefschrift over moresprudentie waarop ze in juni dit jaar promoveerde, met diepgaande analyses van casuïstiek uit de wereld van de dierproeven en Bureau Integriteit van de gemeente Amsterdam. In haar onderzoek maakt ze onderscheid tussen eerste, tweede en derde orde moresprudentie (respectievelijk één casus, meerdere cases en leren op systeemniveau): een onderscheid dat inderdaad waardevol lijkt en dat het verdient om nader op zijn merites te worden onderzocht.

Zelf heb ik op dit vlak een eerste exercitie mogen doen samen met collega-lector Willeke Slingerland van Saxion: een verkenning naar de toegevoegde waarde van moresprudentie voor wethouders. Hier willen we nog uitgebreider mee aan de slag.

Wat voegen we nu toe met ons onderzoek? Allereerst de combinatie van deze drie deelthema's, die als zodanig bij mijn weten nog niet gemaakt wordt. Ik zie veel samenhang tussen ethisch leiderschap en praktische wijsheid, en we kunnen ons lerend vermogen op ethisch terrein aanzienlijk verdiepen door meer zicht te krijgen op en te oefenen met moresprudentie. Verder verdient de toepassing van elk van de drie deelthema's in mijn ogen verbreding: er zijn nog veel sectoren waarvoor dit gedachtegoed nieuw is en waar het echt verder kan helpen.

Er is echter ook een minder mooie kant aan het werken in organisaties: die wat 'giftig gedoe' genoemd wordt. Dat betreft een lelijke cocktail van vijf ingrediënten: intimidatie, discriminatie, pesten, corruptie en geweld. Recent is door Caroline Koetsenruijter en Hans van der Loo de urgentie hiervan aangegeven: het komt bijna 2,5 miljoen keer per jaar voor en raakt ruim 2 miljoen mensen (Koetsenruijter & Van der Loo, 2023). De schade hiervan is lastig te becijferen, maar die is ongetwijfeld groot en hier valt veel te winnen. De meeste organisaties blijven steken in verwaarlozing, morele paniek of een bureaucratisch moeras waar je met je melding of klacht in verzinkt. In plaats daarvan pleiten zij ervoor om toe te werken naar *safety by design* (want preventie is beter dan genezen) en naar het samen werken aan een gedeelde norm.

Recent is ook een kritische studie verschenen naar alle integriteitsonderzoeken die in Nederland plaatsvinden. Michiel de Vries, hoogleraar Bestuurskunde in Nijmegen, is daar eens diep ingedoken en komt tot schokkende conclusies: meer dan de helft van de rapporten van wat hij 'de deugindustrie' noemt laat op essentiële onderdelen zwaar te wensen over en kan als ondeugdelijk worden beschouwd. Daarmee zijn degenen die lijdend voorwerp zijn van dergelijke onderzoeken, min of meer vogelvrij. Niet voor niets raadt De Vries aan om aan dergelijke onderzoeken niet meer mee te werken. Toch is dat vaak geen optie en gaat hier dus veel bij mis. Hier zijn dus nog werelden te winnen!

Hoewel dit geen hoofdthema wordt van ons lectoraat – want in één lectoraat past nu eenmaal niet alles, we moeten keuzes maken – ontkomen we er vanwege actualiteit en urgentie niet aan om er toch enige aandacht aan te besteden. Het fungeert daarmee *de facto* als een soort spiegel (of keerzijde) voor het ethisch leiderschap, de praktische wijsheid en de moresprudentie. Waar dat mogelijk is, zullen we ons in samenwerking inspannen om ook hierin te helpen verbetering te creëren.

Tweede thema: toekomst-ethiek

Wat je de laatste tijd vaker hoort, is dat het ontbreekt aan toekomstperspectief. Ooit groeiden de bomen bijkans tot in de hemel en konden we er zeker van zijn dat de volgende generatie het beter zou krijgen dan wijzelf. Maar die tijden zijn voorbij, en daarmee lijken we het spoor wat bijster te zijn. Er is veel retrodenken, verlangen naar een tijd die overzichtelijker en veelbelovender was. Het is overigens de vraag of dat echt zo was, maar we gaan hierin graag af op en mee in ons gevoel (zie Baumann, *Retrotopia*).

Laten we eens doorddenken tot 2050. Dat gebeurt af en toe wel, bijvoorbeeld vanuit de landelijke planbureaus CPB, PBL en SCP, maar meestal niet vanuit een specifiek ethische invalshoek. Dat lijkt mij nou spannend, om het met elkaar over toekomstethiek te hebben. Hoe ver durven we vooruit te kijken, en wat zien we dan? Ik zal hierna iets vertellen over wat ik zelf zie en waar ik mogelijkheden zie.

De noodzaak ervan wordt alleen maar groter. Er liggen grote uitdagingen op ons bord en we hebben pittige transities te maken, op de gebieden van voedsel, energie, klimaat en economie. Niet voor niets wint het denken in termen van Brede Welvaart (met naast het 'nu' ook aandacht voor de dimensies 'elders' en 'later') en van de Capabilities Approach, die behalve de economie ook kijkt naar toegang tot onderwijs en zorg, aan kracht en populariteit. Een Nationaal Netwerk Brede

Welvaart is aan het ontstaan, en ik zie daar ook echt een rol voor ons vanuit het praktijkgericht onderzoek: het concept Brede Welvaart – met als componenten welzijn, duurzaamheid en inclusie - verdient doorontwikkeling, inclusief de morele aspecten ervan. Ook het vurige pleidooi van collega-lector Kees Klomp voor een betekeniseconomie valt in steeds vruchtbaarder aarde, al zijn er ook tegenkrachten. Maar de wereld is (veel) groter dan alleen economische groei en BBP!

Jan Rotmans schrijft in zijn nieuwste essay *De perfecte storm: "De polycrisis is ten diepste een morele crisis. We moeten het daarom veel meer hebben over vragen als: In wat voor samenleving willen we nou eigenlijk leven? Wat verbindt ons? En wat zijn onze gemeenschappelijke waarden en belangen? De afgelopen decennia stonden in het teken van macht, geld en status. Terwijl wat mensen écht belangrijk vinden eerder gaat over verbinding, betekenis en relaties."* (Rotmans (2023), p. 69)

Bij Fontys hebben we een en ander in huis om het over langetermijnplanning te hebben. Zo hebben we een lector *Designing the future*, Tessa Cramer, leading lector van het kenniscentrum Creative Economy waar ik me graag bij aansluit. Een andere collega, Bart Wernaart, maakt de spannende combi van ethiek en design en heeft daar zelfs een spel voor ontwikkeld. Ook binnen ons eigen instituut speelt toekomstdenken een steeds grotere rol. Het lectoraat Mens & Technologie van Janienke Sturm is haast vanzelf toekomstgericht. Bij Marian Thunissen en haar lectoraat Dynamische Talentinterventies gaat een onderzoeker aan de slag met het thema de toekomst van werk. En 'leren floreren' heeft ook een sterke toekomstgerichtheid in zich. Kortom: hier kunnen we de krachten bundelen.

Dat kan ook met werkveldpartners, zoals ASML, Interpolis/Achmea, de gemeente Eindhoven, Dialoog & Ethiek en de Sociale Verzekeringsbank. Er zit op dit vlak ook mooi denken in de lucht, dat ik graag naar ons toe zou willen halen om ons ermee te verrijken. Zoals dat van Paul de Beer, die de term 'arbeidsmarkt' kritisch tegen het licht heeft gehouden. Zijn conclusie is dat mensen na verloop van tijd veel honkvaster zijn dan wordt aangenomen en dat ze vaak kiezen voor

doorontwikkeling bij dezelfde werkgever. Daarbij gaat het dan veel meer om de onderlinge relatie dan om competenties. De Beer is ook nog om een andere reden interessant: hij doet periodiek onderzoek naar de waarde van werk. De laatste keer dat hij daarover rapporteerde, eind 2022, kwamen we er in het nagesprek op uit dat vooral de morele aspecten van werk (vaak samengevat onder 'intrinsieke motivatie') nog meer aandacht zouden verdienen.

Marjolein ten Hoonte is vanuit Randstad een boeiende zoektocht aangegaan naar de mogelijkheid van een ontslagvrije samenleving: kunnen we dat ook wegdenken, en zo ja, wat levert ons dat dan op? Gaat het niet veel meer om een zinvolle bezigheid en waardevolle contacten met collega's dan om een papieren contract, al dan niet met einddatum? Dat is overigens niet hetzelfde als doorgeschooten flexwerk, waar door onder anderen Richard Sennett al indringend voor gewaarschuwd is in bijv. *De flexibele mens* (2000). Ik wil graag nader verkennen of dit denken ook in moreel opzicht verder helpt en zo ja, hoe dan.

Interessant is ook het denken in 'longtermism' zoals dat door filosoof William MacAskill wordt uitgewerkt, met de vraag hoe waardeveranderingen tot stand komt en onder welke omstandigheden waarden lange tijd, soms zelfs decennia of eeuwenlang, constant blijven, en wat dat ons leert voor ons eigen handelen en de opties die we daarbij hebben. Naar wat voor wereld zijn we onderweg en hoeveel invloed hebben we daar zelf op? Vragen waarmee studenten en docenten natuurlijk ook worstelen, net als ieder mens. En dat geldt vast ook voor onze werkveldpartners. Uitermate prikkelend denken om het met elkaar eens over te hebben!

Je zou onze tijd en samenleving kunnen karakteriseren als een improvisatie-maatschappij, heeft Hans Boutellier gezegd: er is veel complexiteit, maar mét richting. Kern ervan wordt gevormd door praktijken,

“Er is veel complexiteit, maar mét richting.”

en voor praktijken geldt dat die een centrale waarde hebben. Dat lijkt me voor ons ook van belang: om onze studenten en professionals te leren hoe ze vaardig en virtuoos kunnen improviseren.

Daarbij is wat mij betreft ook enig activisme op z'n plaats, bijvoorbeeld waar het gaat om de absurde verschillen in beloning tussen mannen en vrouwen voor exact hetzelfde werk. Daar is geen objectieve rechtvaardiging voor, en dus zouden we daar snel een eind aan moeten maken. En er zijn meer van dit soort misstanden die vragen om actie. Daarbij denk ik aan voorvechters als Jannet Vaassen (tot voor kort de motor achter Women Inc. en Inclusie Inc), Sophie van Gool (op de bres voor gelijke beloning, terwijl ik vanochtend in de krant lees dat de verschillen juist weer iets zijn toegenomen), Lynn Berger (aandacht vragend voor de wereld voorbij betaald werk alleen), Amy-Jane Gielen (terecht kritisch op achterhaald stereotiep denken rond emancipatie) Caroline Koetsenruijter (vol op de bres tegen agressie en giftig gedoe) en Merel Feenstra (die mensen wil bevrijden die opgesloten zitten in hun baan). Ik zou graag samen willen optrekken en kijken of we dingen voor elkaar kunnen krijgen.

Er is meer: zo zit er samenwerking in het vat tussen de VNG, Regieorgaan SIA, de Vereniging Hogescholen en Platform31, wellicht zelfs met een of meer ministeries erbij. Die samenwerking draait om grote maatschappelijke opgaven en wil krachten en kennis bundelen en het kennisgedreven samenwerken op lokaal en regionaal niveau versterken. Vanuit het praktijkgericht onderzoek zouden we hier prachtig op kunnen aansluiten, mede in de context van Leven Lang Ontwikkelen. Aansluitend bij een recente studie van de Raad voor het Openbaar Bestuur naar een gezagwaardige overheid (ROB (2022)) zou je hier in B-woorden kunnen denken. De ROB kwam met de trits Bekwaam, Betrouwbaar en Betrokken; ik zou daar voor de ethisch bewuste professional nog een aantal B's aan willen toevoegen, om te beginnen *Bevlogenheid*. Iemand met een missie, ondernemend, initiatiefrijk en uit op maatschappelijke meerwaarde. Op die manier krijgt ethisch werken ook een lokale en regionale toepassing.



Per 1 september is ook het Lectorenplatform Toekomstbehendig Bestuur gestart, waarvan ik samen met collega-lector Willeke Slingerland duovoorzitter ben geworden. Binnen dat platform kunnen die lectoren die zich bezighouden met governancevraagstukken landelijk hun krachten bundelen, om samen onderzoeksaanvragen te doen, artikelen te schrijven en met de partners van het platform events te organiseren. Ook dit is een manier om gericht met toekomstdenken bezig te zijn. We beogen trouwens ook een dergelijk platform voor lectoren met ethiek in hun opdracht.

Nog een paar voorbeelden waar ik mogelijkheden tot verbinding zie:

Michiel Zonneveld heeft op 1 mei dit jaar een boekje uitgebracht over een nieuw Plan van de Arbeid, naar analogie van een eerste plan uit 1935. Toen bedoeld om de crisis van de jaren dertig te bestrijden, onder andere via een aantal grote werken, wat destijds heel goed gewerkt heeft. Nu om op allerlei gebieden tot dringend gewenste versnelling te komen, zoals energie en klimaat, de zorg en het onderwijs, huisvesting, infrastructuur. Ook hier is kennis bij nodig – kunnen we de handen ineenslaan?

Met Chris Ravensbergen van VNG Risicobeheer denk ik al langere tijd samen op, wie weet waar dat nog toe leidt, wellicht een Planbureau voor Gemeenten? En met naamgenoot Mieneke van der Wal van De Beukelaar Groep ga ik samen een leergang leiden die we voor Dialoog & Ethiek van BZK hebben ontwikkeld, die zich richt op wereldverbetering – jawel!

En dan is het nog het Klimaat Initiatief Nederland (KIN), waar klimaatrechtvaardigheid met stip bovenaan de agenda is gezet. Ook weer zo'n volop moreel geladen, hyper-actueel en urgent onderwerp. Kortom: er valt meer dan genoeg te doen!

Wat daarbij verder kan helpen is gevoel voor de dynamische kant van ethiek: normen en waarden zijn niet statisch, in beton gegoten maar in ontwikkeling



en aan verandering onderhevig. Wat we ooit normaal vonden, zijn we inmiddels voorbij. En van wat nu als geaccepteerd geldt, kan over tien of twintig jaar blijken dat we er afstand van hebben genomen. Een mooie metafoer daarvoor is een 'standpunt', een term die ik ontleen aan Erik Boers. Je kunt die metafoer ook naar de toekomst wenden: vrij naar Paul Biegels prachtige kinderboek *De kleine kapitein* heb ik daarvoor het begrip 'kimpunt' bedacht: je ziet het al aan de horizon

liggen, maar je bent er nog niet. Het zijn mooie vragen om jezelf te stellen: welk standpunt dat ik ooit huldigde is inmiddels een 'standpunt' geworden? En wat is eigenlijk mijn 'kimpunt', mijn object van verlangen, waar wil ik heen?

Derde thema: ethiekonderwijs en onderzoek daarnaar

De derde lijn is ook van eminent belang en betreft het onderwijs in ethiek en onderzoek daarnaar, een van de voornaamste redenen om dit lectoraat in het leven te roepen: aandacht besteden aan de morele vragen die bij studenten, docenten en werkveldpartners leven en hoe daar in het onderwijs op ingespeeld kan worden. Daar is bij Fontys al een mooie vloer voor gelegd door Wouter Sanderse, tijdens zijn acht jaren lectoraat bij de lerarenopleidingen in Tilburg. Wouter heeft met zijn promotieonderzoek en vele publicaties daarna de deugdethiek in Nederland een flinke impuls gegeven. Een van de verworvenheden die we aan zijn lectoraat danken en die nog altijd bestaat, is het Bildungsnetwerk. Wouter is op dit vlak nog altijd actief, nu vanuit de Universiteit voor Humanistiek in Utrecht.

Recent is bij Tilburg University bovendien Natascha Kienstra benoemd tot bijzonder hoogleraar Ethische Vorming. In haar inaugurele rede constateert zij dat we het in Nederland verhoudingsgewijs heel matig doen: er zijn nauwelijks uren voor ethiek in het middelbaar onderwijs en veel meer dan oppervlakkige

kennis kan er niet overgedragen worden. (Kienstra 2023) Geen wonder dat studenten zich in hun vervolgopleidingen niet echt raad weten met morele issues, en dat kun je hen ook moeilijk kwalijk nemen: ze zijn er nauwelijks voor toegerust. Ondertussen proberen Kienstra en haar collega's daar ook iets aan te doen, zie hun recente boek over hoe je ethische dilemma's aan de orde kunt stellen in klaslokaal en collegezaal (Velema e.a. 2023).

Eenzelfde constatering is ook al gedaan door Lieke van Stekelenburg in haar promotieonderzoek, waarin ze vaststelt dat het basale vocabulaire lijkt te ontbreken. En ook vanuit de Hogeschool Utrecht is in een prikkelend artikel al de vraag gesteld waarom in de curricula de moraal zo vaak ontbreekt. (Montessori & Van Steenbergen 2023). Frederike de Jong, met wie ik destijds aan de VU Filosofie studeerde, heeft eind vorig jaar zelfs een boek gepubliceerd waarin ze pleit voor op waarden gebaseerd onderwijs, in plaats van de huidige kramp om vooral in feiten toevlucht te zoeken (De Jong 2022).

Het is hier dat bezinning op ons morele kompas en de voorbeeldfunctie die docenten en werkveldcontacten vervullen, aan de orde is. Dat betreft specifieke vakken waar die morele dimensie aan de orde komt: dat gesprek kunnen we mee helpen voeren en verdiepen. Maar het gaat ook om een overstijgende, meer programmatische lijn, om integraal te doordenken hoe in vier jaar studie de juiste inhoud en vaardigheden kunnen worden geoefend. Daarbij verdienen ook onze blinde vlekken en vooroordelen nadrukkelijk aandacht, want die hebben we allemaal: ook wie zegt die niet te hebben, valt bij een eenvoudige test al door de mand. Zie Bazerman & Tenbrunsel (2011). Mede vanuit het oogpunt van diversiteit en inclusie pleit ik voor perspectivische lenigheid, het naar een bepaald vraagstuk kunnen kijken met verschillende brillen. Ook het nieuwe boek van de eerder genoemde Lammert Kamphuis, *Verslaafd aan ons eigen gelijk*, gaat hierover en probeert manieren aan te reiken om verder te leren kijken. Het is de moeite waard om ons te verdiepen in hoe meningen en overtuigingen tot stand komen en hoe je een mening kunt veranderen (McRaney 2022; denk ook aan het inspirerende werk

van hoogleraar organisatiepsychologie Adam Grant, met name zijn *Think Again* uit 2021 over het vermogen 'to rethink and unlearn'. Hier past weer een B bij, namelijk die van *Bewegelijkheid*, het aandurven om van mening en van koers te veranderen.

En als we dan toch bezig zijn, laten we dan ook verder kijken dan alleen ons eigen westerse denken: er zijn mooie studies voorhanden die ons kunnen helpen een bredere blik te ontwikkelen (Nisbet 2003, Baggini 2018). Aspecten die hierbij ook relevant zijn: het werk van Micha de Winter over de 'pedagogische civil society' (De Winter 2011, Hillhorst & Zonneveld 2013), het Agoramodel van wijlen René Gude (2016), studies naar hoe je kunt leren om vreedzaam van mening te verschillen (Achterhuis & Koning 2014, d'Ansembourg & Van Reybrouck 2017) en de pedagogiek van solidariteit (Kaulingfreks 2023, die verwijst naar het weer volop aangehaalde boek van Paolo Freire, *De pedagogiek van de onderdrukten* uit 1970). Nog een B: *Belangstelling*, nieuwsgierigheid, je kunt altijd iets opsteken en bijleren!

Hier kunnen we op drie samenhangende, congruente manieren mee aan de slag. Allereerst met de morele aspecten van de diverse vakken binnen het curriculum, om daar meer mee te oefenen. Maar daaroverheen ook het integraal doordenken van de morele component binnen curricula: hoe zou je die het beste vorm en inhoud kunnen geven? En ten derde het doen van onderzoek naar welk type ethiekonderwijs het beste blijkt te werken en wat daarvoor de randvoorwaarden zijn. Met elk van deze drie manieren zijn we al aan de slag, en we willen daar nog meer mee doen. Eén van de interessante contacten die we daarbij opgedaan hebben is de Respect Foundation, ooit opgericht door rabbijn Awraham Soetendorp en geleid door twee krachtige jonge vrouwen, Femke van der Ster en Jelke Morriën. Ik hoop dat we samen hun mooie werk kunnen uitbouwen naar het hbo en wellicht ook het wo.

Het behoeft denk ik geen betoog dat inclusie en diversiteit hierin gewaarborgd moeten zijn – vandaar onze beoogde samenwerking met het domeinbrede

programma Inclusieve Samenleving van Cheryl McDowell, en de connectie met het CoE Inclusive Society. Ook toegankelijkheid, gelijkwaardigheid en sociale veiligheid horen hierbij; we kennen inmiddels genoegzaam de nadelen van het lang dominante meritocratische discours (zie

Sandel 2021 en het prachtige boek van Milo van de Kamp, *Misschien moet je iets lager mikken*, 2023). Voor mij past hier ook mooi de samenwerking met Emilie Rozendaal bij, die ik al ken van de middelbare school. Emilie was op niveau actief in HRM bij Philips en ASML maar raakte door zwaar fysiek malheur uit het werkproces; om anderen te gidsen werkt ze nu aan een boek met handreikingen op basis van haar eigen ervaringen. Sociale veiligheid is essentieel, zoals terecht ook door het CvB van Fontys is benadrukt, maar het is soms ook heel ingewikkeld en kan leiden tot forse ongelukken. Ook hier valt nog veel winst te behalen door ons er beter op voor te bereiden.

“Sociale veiligheid is essentieel.”

Randvoorwaarden

Tot zover de drie onderzoeksthema's. Maar wat is er eigenlijk in randvoorwaardelijke zin voor nodig, willen de ethische aspecten van werk tot hun recht kunnen komen? Om te beginnen: *ruimte*, iets waar we in de kwartiermakersfase van het rijksbrede programma Dialoog & Ethiek ook steeds op uitkwamen. Dialoog & Ethiek is een programma dat in het leven is geroepen als rechtstreeks gevolg van de toeslagenaffaire en dat bedoeld is om alle rijksambtenaren vriendelijk maar niet vrijblijvend uit te dagen op hun eigen werk te reflecteren.

Een tweede vereiste is *tijd en rust*, voor *aandacht en concentratie*. Die tijd en rust gunnen we ons vaak veel te weinig, voortgedreven als we worden door de hectiek van de dagelijkse werkpaktijk. Maar het belang ervan is al door velen benadrukt. Ik wijs op de enorme populariteit van het mooie boek van Joke Hermsen, *Stil de tijd*. Recent heeft ook Robert van Putten, lector Bezieling van

professionals aan de Christelijke Hogeschool Ede, aandacht gevraagd voor het fenomeen tijd. Bij zijn lectorale rede op 31 maart moesten we allemaal aan de deur onze horloges en mobiele telefoons afgeven, om vervolgens een hele middag aan de slag te gaan met het thema tijd. In zijn rede pleit Robert ervoor om naast productieve tijd in onze drukke agenda's ook bezielde en lege tijd te creëren, bezielde tijd om samen alle aandacht ergens op te kunnen richten, zonder afleiding of druk, en lege tijd omdat die de gelegenheid biedt om op te laden. In het verlengde hiervan heeft Koen Haegens ons erop geattendeerd hoeveel tijd we vaak zonder erbij stil te staan met social media verstrooien; ook hij zet daar iets naast, en wel vervulde tijd.

In de werksfeer geeft het ons te denken. We zouden ook eens wat diepgaander en systematischer kunnen kijken naar onze *werktijden* en de *balans werk-privé*, naar de combinatiedruk die veel werkenden voelen en die met enige regelmaat leidt tot uitval en burn-out. Enerzijds heeft eerder onderzoek uitgewezen dat werktijdverkorting helemaal niet hoeft te leiden tot productiviteitsverlies, misschien zelfs integendeel. (Zie ook: Soojung-Kim Pang, (2018) en (2020) en Louis Goulmy en de vier uur per dag-beweging). Bovendien heeft de Coronatijd noodgedwongen een flinke impuls gegeven aan hybride werken en beschouwen we dat inmiddels als een verworvenheid waar we niet meer vanaf willen (onderzoek AWWN zomer 2023). Op het vlak van hybride samenwerken valt nog wel winst te boeken, zoals Gonny Vink en haar collega's van Work21 hebben laten zien (Vink & Krikke 2022). Verdere inspiratie put ik uit de zoektocht van de Corporate Rebels naar die werkplekken waar iets bijzonders gebeurt (Minnaar & De Morree 2020) – waarom gebeurt dat niet veel vaker? Het belang van rust, aandacht en concentratie kan niet onderschat worden, en toch laten we ons heel gemakkelijk afleiden (zie de mooie studies van Stefan van der Stigchel (2016) en (2018) en bijv. ook Jenny Odell, 2019 en Alan Lightman's pareltje *In praise of wasting time* uit 2018; ook het werk van Sherry Turkle, *Alone Together* (2011) en *Reclaiming Conversation* (2015), verdient hier vermelding). In de kern gaat het hier om het klassieke onderscheid tussen een actief en een contemplatief leven

en hoe die interfereren, een thema waar al in de Oudheid veel over geschreven werd en waar ook nu nog mooie studies naar gedaan worden. Ook zelfzorg - denk aan Foucault en zie Dohmen (2021) - is hierbij een centrale notie: daarmee kunnen veel mentale gezondheidsproblemen voorkomen worden.

Anderzijds is er door Lynn Berger van de Correspondent in haar pakkende boekje *Ik werk al (ik krijg er alleen niet voor betaald)* op gewezen dat er in de sfeer van mantelzorg en huishoudelijk werk een enorme hoeveelheid verborgen uren schuilt, die in de knoei komen als aan mensen gevraagd wordt om betaald meer te gaan werken. Om haar betoog kracht bij te zetten heeft ze laten becijferen over welke orde van grootte we het dan hebben; dat blijkt maar liefst 215 miljard per jaar te gaan, een kwart van het BBP en ruim twaalf keer onze defensiebegroting (Berger 2023). Ook het SCP heeft zich in zijn toekomstverkenning uit 2016 al beziggehouden met de combinatie arbeid en zorg en geconstateerd dat daar spanning op staat en dat die alleen nog maar gaat toenemen.

Rijnlands denken en coöperaties

Ik voel veel affiniteit met het Rijnlandse denken, zoals dat in Nederland onvermoeibaar wordt gepropageerd door onder andere Jaap Peters en Matthieu Weggeman. Dus in plaats van het Angelsaksische aandeelhouderskapitalisme met een dominantie van winstgevendheid op de korte termijn, juist oog voor álle stakeholders en een gerichtheid op de langere termijn. En met als principe coöperatie boven competitie en leefwereld boven systeemwereld. Van nature zijn we immers ingesteld op samenwerking, zoals door Tine de Moor al is uitgelegd in haar verhaal over de *homo cooperans* (De Moor 2013).

In de Middeleeuwen hadden we de gilden, in de 19e en 20e eeuw het particuliere initiatief, en de 21e eeuwse vertaling daarvan zijn de commons: energiecoöperaties, zorgcoöperaties, onderwijs... Half juni was hier in Eindhoven een druk bezochte dag over in het Parktheater, waar goed te merken was wat een energie deze beweging heeft en geeft. Zie hiervoor ook de oratie van Tine de Moor bij de RSM (2023).

Het past ook prima bij inspirerende gedachten om anders om te gaan met economie: de economie van goed en kwaad (Sedláček 2012), de donuteconomie van Kate Raworth (Raworth 2019) met het denken in een sociale ondergrens en een ecologisch plafond waar we tussenin zouden moeten blijven, het goede voorouderschap van haar man Ramon Krznaric met het mooie beeld van zeven generaties vooruitdenken (Krznaric 2021), de burgerberaden waar Eva Rovers voor pleit (Rovers 2022) en de betekenis-economie met de focus op welbevinden in plaats van welvaart, die door Kees Klomp is uitgedacht en waar hij school mee maakt (Klomp 2023). Hier wordt bijvoorbeeld door impact ondernemers al volop op ingespeeld, en het is denken dat de wind maatschappelijk in de zeilen heeft.

Deze manier van denken wint ook in ons werkveld terrein; binnen de hogeschool kunnen we ermee aan de slag in het nieuwe onderwijs waarbij de maatschappelijke vraagstukken centraal staan en we kunnen er inspiratie uit putten. Ik zou daarbij nog de notie van een betekenisvol leven willen aanreiken, immers: "Er is meer in het leven dan gelukkig zijn". Zo'n leven kent vier pijlers: ergens bij willen horen, een (hoger) doel hebben waaraan je kunt bijdragen, elkaar verhalen vertellen en zo op een dieper niveau contact maken en ervaringen van transcendentie en groei opdoen en delen (zie Esfahani Smith 2017).

Wat daarbij verder kan helpen is denken in termen van moreel kapitaal (Kuiper 2009), een begrip gevormd naar analogie van het bekendere sociaal kapitaal van Bourdieu. Daarnaast kunnen we samen oefenen met hedendaagse deugden als compassie, altruïsme, dankbaarheid en nederigheid. Maar tevens met de klassieke deugden zoals rechtvaardigheid, moed, zelfbeheersing en praktische wijsheid. Ook in de diverse geloofstradities is op dit vlak inspiratie te halen; niet voor niets is door Karl Jaspers al gewezen op de hoge mate van overeenkomsten in het denken van Socrates, Jezus, Boeddha en Mohammed (Jaspers, 1975). Er hoort trouwens ook bij dat we fouten moeten durven en mogen maken, immers: *nobody is perfect*, waar gehakt wordt vallen spaanders en wie niet waagt... En ook hier is framing belangrijk: als je niet spreekt over 'fouten' maar over 'briljante

mislukkingen', een mooie vondst van de Maastrichtse hoogleraar Paul Iske, dan klinkt dat gelijk al heel anders. Ik denk dat het heel goed is als je daar ook binnen de hogeschool open over kunt praten, zonder daar gelijk op afgerekend te worden. Vandaar dat ik nu al enkele keren mijn medewerking heb verleend aan een workshop 'Durf te falen' op het landelijke SIA-congres in november, daartoe uitgenodigd door Wout Scholten en Marianne Kroon.

Mooi is in dit verband ook het provocerende boek dat Kees Boele de wereld in zond toen hij collegevoorzitter was aan de HAN, *Onderwijsheid* (2015). Daarmee wist hij destijds volle zalen te trekken, het boek viel zeer in de smaak. Boele roeide met kracht en zichtbaar plezier in tegen de eenzijdige focus op de zogenaamde 21st century skills en pleitte juist voor wat hij '4th century BC skills' noemde: Logica, Ethica en Fysica. Zindelijk kunnen redeneren, geen dingen doen die het daglicht niet kunnen verdragen en regelmatig een stevige fysieke inspanning – voilà, zo moeilijk hoeft het allemaal toch niet te zijn...

Relaties en resonantie; de tweede levensfase


Veel draait hierbij om *relaties*, zoals ook blijkt uit het mooie onderzoek dat men in Harvard al meer dan tachtig jaar doet naar de verschillende mogelijke invullingen van geluk en het goede leven: daarvoor blijken warme, bestendige relaties letterlijk van levensbelang (Waldinger & Schulz 2023). En dat geldt ook voor de werksfeer, waar we er vaak lang niet uithalen wat erin zit. Hoe goed kennen we onze collega's nu echt, en hoe open durven we naar hen te zijn? We hebben daarmee al een beetje geoefend met de leeskring, en dat smaakte ook naar meer. We lijken langzaam maar zeker de grootste individualisering achter ons te laten en op zoek te gaan naar meer 'wij'. En zoals 'geluksprofessor' Ruut Veenhoven het onlangs in *de Volkskrant* mooi verwoordde: "Gelukkige mensen functioneren beter, niet alleen in hun eigen leven maar ook in de maatschappij. Ze zijn vaker maatschappelijk betrokken dan mensen die minder gelukkig zijn. Gelukkige mensen zijn zich bewuster van maatschappelijke problemen, worden vaker lid van Amnesty International. Als ze

gaan stemmen, zijn ze beter geïnformeerd. Ze tillen de belasting minder. Het zijn gewoon betere burgers.” (interview in de krant van 1 september 2023).

Hierbij sluit prachtig aan het pleidooi van de in Nederland populaire Duitse socioloog Hartmut Rosa voor meer *resonantie* (zoals ook in kunst en muziek, eigenlijk letterlijk ‘meetrillen’) en verbinding. Dat kan ook implicaties hebben wat de praktische uitwerking betreft: meerdere auteurs tonen zich gereserveerd over de notie contract en pleiten in plaats daarvan voor de kracht van een verbond, omdat je daarmee op een dieper niveau connectie maakt, voorbij geld en uitruil van belangen (zie Kuiper (2009) en Sacks (2020), ik ben van plan hier op een ander moment nog uitgebreider naar te kijken). Dit denken in termen van resonantie laat zich ook vertalen naar de niveaus van organisaties (bijvoorbeeld: hoe ziet een voorbeeldige organisatie eruit?) en de maatschappij: wat verstaan we onder een fatsoenlijke samenleving en wat is daarvoor nodig? (Margalit 1996, Van der Zwaard 2021).

De laatste tijd is er kort achter elkaar een aantal studies verschenen die allemaal een vergelijkbare boodschap afgeven: *de tweede levensfase* vraagt om heel andere dingen dan de eerste, en wie tijdig de draai weet te maken, kan ook in die tweede fase nog veel betekenen. David Brooks noemt het ‘de tweede berg’: de eerste beklim je op zoek naar carrière, status en succes, de tweede richt zich veel meer op anderen en draait om je familie, je roeping, filosofie en gemeenschap. Bij Arthur C. Brooks heet het onderscheid *fluid* en *crystallized intelligence*, hij was aanvankelijk professioneel musicus, maar kwam er al rond zijn vijfendertigste achter dat zijn topprestaties terugliepen. Toen meer oefenen niet hielp, is hij maar gaan omscholen: tegenwoordig is hij hoogleraar Psychologie aan Harvard en auteur van meerdere bestsellers. Nederlandse equivalenten zijn Frits de Lange (*Eindelijk volwassen. De wijsheid van de tweede levenshelft*, 2011) en Arjan Broers, die zelfs spreekt over ‘de betere helft’ (Broers, 2023). Interessant is dat hier het concept wijsheid om

**“Relaties
blijken het
belangrijkst
te zijn”**



de hoek komt kijken, een combi van allerlei zaken waaronder vakkennis, werk- en levenservaring. Je zou dat in mijn ogen gerust praktische wijsheid kunnen noemen.

David Brooks had in zijn eerdere boek *The Road to Character* het onderscheid gemaakt tussen sollicitatiedeugden ('resume virtues') en begrafenistoepspraakdeugden ('eulogy virtues'). De eerste passen met name bij de eerste levensfase, maar gaandeweg worden die tweede veel belangrijker: hoe wil je herinnerd worden. Dat is ook de insteek bij het boek van Jacky van de Goor, die mensen voor haar promotieonderzoek de mooie vraag heeft gesteld welk verhaal ze mee zouden willen nemen naar het hiernamaals.

Dat strookt met het overbekende verhaal van de Australische verpleegster Bronnie Ware die mensen op hun sterfbed vroeg waar ze spijt van hadden en daar een boek over schreef, *Als ik het leven over mocht doen* (2012). Bijna niemand noemde zijn of haar werk, dat ze daar meer uren hadden willen maken; bijna iedereen had meer tijd willen besteden aan gezin en vrienden. Alweer: relaties blijken het belangrijkste te zijn.

Afsluiting

Ethiek is geen zaak van alleen het hoofd. Het vraagt ook om inzet vanuit hart, handen en onderbuik. Als die laatste zich meldt en blijft melden weet je vaak al hoe laat het is en dan moet je soms intelligent ongehoorzaam durven en mogen zijn. Er zijn de laatste tijd mooie pleidooien gevoerd voor het belang van voelen, zoals onderzoeker Pamela den Heijer, die promoveert op affectieve leerervaringen (zie het artikel op *Science Guide* "Leer studenten op het hbo niet alleen denken maar ook voelen", 23 augustus 2023). In diezelfde lijn ligt een column van Lieke Marsman over kritisch voelen, als pendant van kritisch denken (*de Volkskrant*, 20 aug 2023: 'Naast het kritisch denken moeten we ook het kritisch voelen gaan waarderen').

Ik sluit af. Ethiek vraagt om een integrale benadering. Om dialoog, om goed luisteren (geen vanzelfsprekendheid! Miriam Rasch is net begonnen aan onderzoek naar de ethiek van het luisteren), om morele moed kunnen en mogen tonen, om intelligent ongehoorzaam te kunnen en mogen zijn. Om aandacht voor frames en bubbels waarin we soms vastdraaien, om het overstijgen van kampen en vijandbeelden, oprechte interesse in de ander, je laten aanspreken. Oog voor nuances, voor hoor en wederhoor – *audi et alteram partem*. Om niet te snel oordelen en geen overgevoeligheid te ontwikkelen (zie Lukianoff & Haidt 2018). Om meer aandacht voor mentale gezondheid (zie ook de mooie beweging die Kees Kraaijeveld van de [Argumentenfabriek](#) is begonnen om dat te realiseren, voor 'geluiskunde' zoals Ap Dijksterhuis het ooit genoemd heeft én voor de kunst om ook het ongeluk te kunnen omarmen (conform het pleidooi van Dirk De Wachter), en voor de connectie met ethisch weten te handelen. Om samen op zoek te gaan naar verhalen, dromen, idealen, verlangens en empathie. Dat overstijgt systemen, zoals Maxim Februari in VN vaststelt, want: "moraal is iets tussen levende wezens." Uiteindelijk geeft de wil tot betekenis de doorslag, zoals de joodse psycholoog Viktor Frankl heeft laten zien die er meerdere concentratiekampen mee wist te overleven. Als er nog maar iets is om voor te

leven, uitzicht op een mooie bloem of iemand die je nog wilt ontmoeten, dan geeft dat je de kracht om niet op te geven.

En we hebben daarin een keuze, zo houdt ook Edith Eger ons voor. Ook zij overleefde de Holocaust en is onlangs 96 geworden. Ze schrijft: "We hebben allemaal het vermogen om te kiezen. Niet wat ons overkomt is het belangrijkste, het gaat erom wat we doen met onze ervaringen." En ook: "Het geschenk van het leven vier je door in alles wat er gebeurt op zoek te gaan naar het geschenk, zelfs in de dingen die moeilijk zijn, waarvan we niet zeker weten of we die kunnen overleven. Door het leven te vieren, punt uit. Door te leven met vreugde, liefde en passie."



Voor ik eindig met een kort dankwoord wil ik nog uw aandacht vragen voor de installatie die u in deze ruimte aantreft, en die hier speciaal geplaatst is op mijn verzoek. Het betreft een installatie die gemaakt is door twee kunstenaars, de een (Drager Meurtant, het artistieke alter ego van mijn goede vriend Gerard Rutteman) ziend en de ander, Eindhovenenaar George Kabel, die op latere leeftijd blind is geworden. Voor een tentoonstelling over grenzen en begrenzingsen die in mei/juni 2023 in Den Bosch te zien is geweest, met werk van 18 kunstenaars uit acht landen, hebben



ze samen een installatie gemaakt. Ik citeer uit de catalogus bij de tentoonstelling: "Daarbij bleek de achtergrond van beide kunstenaars en hun visie op beeld sterk te verschillen. Alle barrières werden overkomen in gezamenlijke werksessies, deels via Zoom, deels in het atelier van George. De abstract vormgegeven en kleurrijke 'buikdanseres' van George werd opgezet in karton, waarna de handen van Drager hielpen om de ideeën van George met lijm, doek en A1-gips in stevig beeld neer te zetten. Van afval maakte Drager zijn vrouwelijke wachter, waarna van sloophout en betonijzer een te openen barrière werd toegevoegd om het overkomen van obstakels zichtbaar te maken."

Omdat ik dit zo'n krachtig beeld vond, heb ik beide kunstenaars gevraagd of de installatie hier getoond kon worden, en dat bleek wonderbaarlijk te passen; hierna reist de installatie door naar een museum in Gent waar ze dit najaar te zien zal zijn. Ethiek gaat over grenzen: enerzijds over begrenzen waar dat nodig is of gewenst, en anderzijds ook over het ter discussie durven stellen van normen die in de loop van de tijd zijn gaan knellen. Prachtig om te zien hoe kunst hier uitdrukking aan kan geven!

Dankwoord

We zijn er bijna, maar het is passend om dit verhaal af te sluiten met een kort dankwoord. Allereerst aan het College van Bestuur van Fontys, dat het belang van dit thema heeft ingezien en er ruimte voor heeft willen bieden. Aan het management van ons instituut, Olivia en haar collega-managers, dat ons in staat stelt om ethiek binnen en buiten het instituut handen en voeten te geven. Aan de collega's, die heel enthousiast gereageerd hebben op dit nieuwe lectoraat en mij vanaf dag 1 een heel welkom gevoel gegeven hebben, speciaal aan de collega-lectoren Janienke en Marian en hun teams. Sinds kort is Evelyne daar als vierde lector nog aan toegevoegd. Aan de meedenkers: Leon, Lieke en Chris, die me echt geholpen hebben en nog om mijn denken aan te scherpen en de focus van het lectoraat scherp te stellen. En aan de twee eerste leden van wat hopelijke een grotere kenniskring gaat worden: Claudia en Richard, met wie de samenwerking nu al heel plezierig is, al is ie pas kortgeleden gestart. Aan Deena, die ons als lectoren sinds kort voortvarend ondersteunt. Aan mijn lieve ouders, die mij altijd gestimuleerd hebben om mijn talenten ten volle te benutten. En aan mijn lieve echtgenote Erika en onze geweldige kinderen Hardy, Evelyne en Wivine. Fijn dat jullie hier zijn, zonder jullie steun zou ik hier niet kunnen staan. Ik draag dit verhaal op aan mijn lieve zus Eliane; zij zou nu 51 geweest zijn maar heeft maar 30 mogen worden. Wat had ik haar er ook vandaag hier graag nog bij gehad!

Ik kijk er zeer naar uit om samen met de directe collega's en alle andere betrokkenen bij dit lectoraat, waaronder ook een aantal studenten, te werken aan de ambitieuze agenda die we vanmiddag voor u geschetst hebben. En u, dat weet ik ook vrijwel zeker, kijkt nu vooral uit naar de borrel. En dat komt prachtig uit, want daar zijn we nu ook aan toe.

Dank voor uw aandacht! Ik heb gezegd.

Korte biografie

Rogier van der Wal (1969) studeerde Griekse en Latijnse Taal en Cultuur, Filosofie (cum laude), Oudheidkunde en Algemene Letteren aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij volgde daar de eerstegraads lerarenopleiding Klassieke Talen en werkte vervolgens aan de VU als studieadviseur, studentendecaan, docent en onderzoeker. Hij promoveerde in 2005 op een studie naar een ethisch werk van de Romeinse staatsman, redenaar en filosoof Marcus Tullius Cicero, *De finibus bonorum et malorum* ('Over de grenzen van goed en kwaad').

Hij leerde het vak van beleidsadviseur bij de VSNU (tegenwoordig Universiteiten NL), was directeur van Handicap & Studie, hielp vanuit de gemeente Almere als strategisch beleidsadviseur hoger onderwijs om twee hogescholen daar te vestigen en was bij de VNG de eerste bekleeder van de 'wetenschapsfunctie', bedoeld om de contacten met de wereld van kennis, onderzoek & wetenschap te stroomlijnen, intensiveren en systematiseren (daarna doorontwikkeld tot wat nu de VNG Kennishub heet). Na een docentschap bij Bestuurskunde van de Universiteit Leiden in Den Haag was zijn voorlaatste baan die van senior projectleider bij Platform31, een onafhankelijke kennis- en netwerkorganisatie in Den Haag. Met een tussenstap bij Aeres Hogeschool Dronten (lectoraat Ethiek in de landbouw) is hij sinds 1

september 2022 lector Ethisch Werken bij het Instituut voor HRM en Toegepaste Psychologie van Fontys.

Hij is ook actief als kerkorganist in Driebergen, Nieuwegein, Odijk en Zeist en als literair vertaler. Uit het Latijn vertaalde hij werken van Cicero over vriendschap (in 2012 verschenen bij Athenaeum; recent heruitgegeven door Noordboek) en politiek (*Hoe je verkiezingen wint* (2017) en *Hoe je een land bestuurt* (2023), beide verschenen bij ISVW Uitgevers); uit het Hongaars twee romans die in de Oudheid spelen, *Nero de bloedige dichter* van Dezső Kosztolányi (Van Genneep, 2010) en *Er is in Rome iets gebeurd* van Sándor Márai (Wereldbibliotheek, 2016). Samen met Lidewij van Gils, Christoph Pieper en Olga Tellegen-Couperus schreef hij een *Elementair Deeltje* over Cicero, dat in 2018 bij Amsterdam University Press verscheen.

In de loop van 2024 komt een lang gekoesterde wens uit: dan zal bij uitgeverij Van Oorschot de eerste integrale Nederlandse vertaling verschijnen van alle bijna duizend brieven van Cicero. Hieraan is gewerkt door een groep van vertalers, waarvan Rogier deel uitmaakte. Daarnaast zal volgend jaar van hem bij Amsterdam University Press een boek verschijnen over de vele toepassingsmogelijkheden van praktische wijsheid (*phronèsis*).

Literatuurlijst

Albers & Kruijer (2020)

Sophie Albers & Albert Jan Kruijer, *Doen wat goed is. Pleidooi voor praktische wijsheid in het sociale domein*. Amsterdam: Van Genneep

Baggini (2018)

Julian Baggini, *How the World Thinks. A Global History of Philosophy*. London: Granta

Bauman (2017)

Zygmunt Bauman, *Retrotopia*. Cambridge/Malden: Polity Press

De Beer (2022)

Paul de Beer, *De mythe van de arbeidsmarkt*. Brussel: VUB Press

De Beer & Conen (2022)

Paul de Beer & Wieteke Conen, *De waarde van werk in tijden van corona. Uitkomsten van de Waarde van Werk Monitor 2021*, uitg. UvA

Benneken genaamd Kolmer (2023)

Deirdre Benneken genaamd Kolmer, *Ethiek en Human Resource Management. Morele dilemma's in de HR-praktijk*. Muiderberg: Coutinho

Berding (2022)

Joop Berding, *Rondom Cornelis Verhoeven. Ruimte voor vertraging in filosofie en onderwijspraktijk*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant

Berger (2023)

Lynn Berger, *Ik werk al (ik krijg er alleen niet voor betaald)*. De Correspondent

Boele (2015)

Kees Boele, *Onderwijsheid. Terug naar waar het echt om gaat*. Zoetermeer: Klement

Boutellier (2011)

Hans Boutellier, *De improvisatiemaatschappij. Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld*. Amsterdam: Boom Lemma

Bouwmeester & Luyer (2012)

Johan Bouwmeester & Marianne Luyer, *Waardegedreven leiderschap*. Varen op het moreel kompas. Otterlo: Mets & Mets

Bouwmeester & Luyer (2017)

Johan Bouwmeester & Marianne Luyer, *Waardegedreven leiderschap*. Dansen met licht en duisternis. Soesterberg: Aspekt

Bregman (2022)

Rutger Bregman, *'Nee, je bent niet goed zoals je bent'*, De Correspondent 26 september 2022

Brenninkmeijer (2019)

Alex Brenninkmeijer, *Moreel leiderschap*. Amsterdam: Prometheus

Van den Brink & Jansen (2016)

Gabriel van den Brink & Thijs Jansen, *Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag*. Beroepseer essay. Uitg. Stichting Beroepseer

Brinkgreve (2012)

Christien Brinkgreve, *Het verlangen naar gezag. Over vrijheid, gelijkheid en verlies van houvast*. Amsterdam/Antwerpen: Atlas Contact

Brooks, A (2022)

Arthur C. Brooks, *From Strength to Strength. Finding Success, Happiness, and Deep Purpose in The Second Half of Life*. New York: Portfolio/Penguin

Brooks, D (2015)

David Brooks, *The Road to Character*. London: Penguin

Brooks, D. (2019)

David Brooks, *The Second Mountain. The Quest for a Moral Life*. London: Penguin

Broers (2023)

Arjan Broers, *De beste helft. Kunnen we behalve alsmaar ouder ook wat wijzer worden?* Zilt

Bout (2023)

Henriette Bout, *Moresprudentie en het leren van organisaties over morele vraagstukken*. diss. Nyenrode

Chaleff (2015)

Ira Chaleff, *Intelligent Disobedience. Doing Right When What You're Told to Do is Wrong*. Oakland: Berrett-Koehler

Derkse (2021)

Wil Derkse, *Benedictijnse stuurmanskunst. Leiding geven in dienst van de gemeenschap*. Tiel: Lannoo

Dijksterhuis (2017)

Ap Dijksterhuis, *Op naar geluk. De psychologie van een fijn leven*. Amsterdam: Prometheus

Dijkstra & Feld (2011)

Jelle Dijkstra & Paul-Peter Feld, *Gedeeld leiderschap. Veerkracht door nieuwe vormen van samenwerken, organiseren, leren en leiderschap*. Assen: Koninklijke Van Gorcum

Dohmen (2022)

Joep Dohmen, *Iemand zijn. Filosofie van de persoonlijke vorming*. Amsterdam: Ambo Anthos

Eger (2020)

Edith Eger, *Het geschenk. 12 lessen die je leven kunnen redden*. Amsterdam: Lev

Ellemers & De Gilder (2022)

Naomi Ellemers & Dick de Gilder, *De voorbeeldige organisatie. Van goede bedoelingen naar goed gedrag*, Amsterdam/Antwerpen: Business Contact

Esfahani Smith (2017)

Emily Esfahani Smith, *De kracht van betekenis. Hoe zin te geven aan je leven*. Utrecht; Ten Have

Flyvbjerg (1998)

Bent Flyvbjerg, *Rationality & Power. Democracy in Practice*. Chicago/London: The University of Chicago Press

Flyvbjerg (2001)

Bent Flyvbjerg, *Making Social Science Matter. Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge University Press

Frankl (1981)

Viktor E. Frankl, *De zin van het bestaan. Een inleiding tot de logotherapie*. Rotterdam: Ad. Donker (oorspr. 1963)

Gardner, Csikszentmihályi & Damon (2001)

Howard Gardner, Mihály Csikszentmihályi & William Damon, *Good Work. When Excellence and Ethics Meet*. New York: Basic Books

Van Gelder (2022)

Elleke van Gelder, *Het grote verwonderboek voor managers. Hoe sociale innovatie bijdraagt aan verandering en vernieuwing in jouw organisatie*. Van Duuren

Van de Goor (2020)

Jacky van de Goor, *Je leven in één herinnering. Een verrassende zoektocht naar zin*. Utrecht: Ten Have

Grant (2021)

Adam Grant, *Think Again. The Power of Knowing What You Don't Know*. New York: Viking

Gude (2016)

René Gude, *Het agoramodel. De wereld is eenvoudiger dan je denkt*. Leusden: ISVW Uitgevers

Haegens (2023)

Koen Haegens, *Op zoek naar de verstrooide tijd*. Amsterdam: Ambo Anthos

Heres (2023)

Leonie Heres, *Collectief Moreel Vakmanschap*. Oratie EUR 15 september 2023

Hermesen (2009)

Joke Hermesen, *Stil de tijd. Pleidooi voor een langzame toekomst*. Amsterdam/Antwerpen: De Arbeiderspers

Hilhorst & Zonneveld (2013)

Pieter Hilhorst & Michiel Zonneveld, *De gewoonste zaak van de wereld. Radicaal kiezen voor de pedagogische civil society*. Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling

Ten Hoonte (2022)

Marjolein ten Hoonte, *Kunnen we het even over werk hebben? Naar een ontslagvrije samenleving met werk en zekerheid voor iedereen*. Haystack

Jansen, Van den Brink & Kneyber (2012)

Thijs Jansen, Gabriel van den Brink & René Kneyber (red.), *Gezagsdragers. De publieke zaak op zoek naar haar verdedigers*. Amsterdam: Boom

Jaspers (1975)

Karl Jaspers, *Die massgebenden Menschen. Sokrates, Buddha, Konfuzius, Jesus*. München/Zurich: Piper Verlag

De Jong (2023)

Frederike de Jong, *Kiezen voor wat van waarde is. Van feiten gebaseerd naar ethisch gefundeerd onderwijs*. Almere: Parthenon

Van de Kamp (2023)

Milo van de Kamp, *Misschien moet je iets lager mikken. Een verhaal over armoede en kansenongelijkheid*. Amsterdam: Atlas Contact

Kamphuis (2018)

Lammert Kamphuis, *Filosofie voor een weergaloos leven*. Amsterdam: De Bezige Bij

Kamphuis (2023)

Lammert Kamphuis, *Verslaafd aan ons eigen gelijk. Pleidooi voor perspectivistische lenigheid*. Amsterdam: De Bezige Bij

Kane (2001)

John Kane, *The Politics of Moral Capital*. Cambridge University Press

Kanne & Grootoink (2014)

Mariel Kanne & Ellen Grootoink (red.), *Moresprudentie in de praktijk*, Delft: Eburon

Kienstra (2023)

Natascha Kienstra, *'Zorg dragen voor ethische vorming'*, oratie Tilburg 2 juni 2023

Klomp (2022)

Kees Klomp, *Betekeniseconomie. De waarde van verweven leven*. Groningen/Utrecht: Noordhoff

Koetsenruijter & Van der Loo (2022)

Caroline Koetsenruijter & Hans van der Loo, *Giftig gedoe op de werkplek. Van agressief gedrag naar sociale veiligheid*. Amsterdam: Boom

Koetsenruijter & Van der Wal (2023)

Caroline Koetsenruijter & Rogier van der Wal, *'Dennis Wiersma en de VVD: bedankt voor dit schoolvoorbeeld hoe het niet moet'*. Opinieartikel Trouw 27 juli 2023

Koolhof (2020)

Karolien Koolhof, *Introvert leiderschap. De stille kracht van de introverte leider*. Van Duuren Management

Van der Kolk (2021)

Berend van der Kolk, *De meetmaatschappij. Waarom we alles meten en wat dat met ons doet*. Amsterdam: Business Contact

De Kruijf (2008)

Gerrit de Kruijf, *Ethiek onderweg. Acht adviezen*. Zoetermeer: Meinema

Krznicaric (2020)

Roman Krznicaric, *De goede voorouder. Langetermijndenken voor een kortetermijnwereld*. Utrecht: Ten Have

Kuiper (2009)

Roel Kuiper, *Moreel kapitaal. De verbindingskracht van de samenleving*. Amsterdam: Buijten & Schipperheijn

De Lange (2021)

Frits de Lange, *Eindelijk volwassen. De wijsheid van de tweede levensfase*. Utrecht: Ten Have

Lightman (2018)

Alan Lightman, *In Praise of Wasting Time*. TED Books

Luckerath-Rovers (2023)

Mijntje Luckerath-Rovers, *Morele dilemma's in de boardroom*. Mediawerf

Lukianoff & Haidt (2018)

Greg Lukianoff & Jonathan Haidt, *The Coddling of the American Mind*. Penguin

MacAskill (2022)

William MacAskill, *What We Owe The Future*. London: Oneworld Publications

Margalit (1996)

Avishai Margalit, *De fatsoenlijke samenleving*. Amsterdam: Van Genneep

McRaney (2022)

David McRaney, *Hoe verander je een mening? De praktische wetenschap achter het vormen van overtuigingen en opinies*. Maven

Minnaar & De Morree (2020)

Joost Minnaar & Pim de Morree, *Corporate Rebels. Make Work More Fun*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact

Montessori & Van Steenbergen (2023)

Nicolien Montessori & Marlies van Steenbergen, 'Waarom ontbreekt ethiek zo vaak in onze curricula?' in: Trajectum (blad van de Hogeschool Utrecht), 10 maart 2023, *Waarom ontbreekt ethiek zo vaak in onze curricula?* - Trajectum (hu.nl)

De Moor (2013)

Tine de Moor, 'Homo coöperans', oratie Univ. Utrecht

De Moor (2023)

Tine de Moor, 'Stakeholder society? Social enterprises, citizens and collective action in the community economy', oratie Erasmus Universiteit Rotterdam

Mukwege (2021)

Denis Mukwege, *The Power of Women. A doctor's fight to end violence against women around the world*. New York/London: Short Books

Nisbett (2003)

Richard E. Nisbett, *The Geography of Thought. How Asians and Westerners Think Differently*. London/Boston: Nicholas Brealey

Nuijten (2012)

Inge Nuijten, *Echte leiders dienen. Voor leiders die het verschil maken*. Den Haag: Academic Service

Odell (2019)

Jenny Odell, *How to Do Nothing. Resisting the Attention Economy*. Brooklyn/Londen: Melville House

Van Panhuys (2012)

Ulrica W.F. van Panhuys, *Herderlijk leiderschap. De methode waarin de goede herder een metafoer is voor persoonlijk en interpersoonlijk leiderschap*. Folkestone: Unique Way to Fulfill

Peters (2021)

Frank Peters, *Het juiste doen als niemand kijkt. Lessen uit de ethiek en de filosofie voor integer leiderschap*. Amsterdam: Boom

Polányi (1966)

Michael Polányi, *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday & Company

Van Putten (2020)

Robert van Putten, *De ban van beheersing. Naar een reflexieve bestuurskunst*. Den Haag: Boom Bestuurskunde

Van Putten (2023)

Robert van Putten, *Een kwestie van tijd. Bezieling en professionaliteit in een verontruste wereld*, lectorale rede CHE 31 maart 2023

Raworth (2017)

Kate Raworth, *Doughnut Economics. Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. London: Random House

Reijngoud (2012)

Tobias Reijngoud (red.), *Weten is meer dan meten. Spraakmakende opinieleiders over de economisering van de samenleving*. Lias

Rood (2013)

Jurrien Rood, *Wat is er mis met gezag? Een nieuwe visie op autoriteit*. Rotterdam: Lemniscaat

ROB (2022)

Raad voor het Openbaar Bestuur, Signalement Gezag herwinnen. *Over de gezagswaardigheid van het openbaar bestuur*. Den Haag

Rosa (2013)

Hartmut Rosa, *Leven in tijden van versnelling. Een pleidooi voor resonantie*. Amsterdam: Boom

Rothfusz (2019)

Jacqueliën Rothfusz, *Ethiek in de psychologie*. Amsterdam: Pearson

Rotmans (2023)

Jan Rotmans, *De perfecte storm. Op zoek naar een nieuwe balans*. Amsterdam; De Geus

Rovers (2022)

Eva Rovers, *Nu is het aan ons. Oproep tot echte democratie*. De Correspondent

Sacks (2020)

Jonathan Sacks, *Moraal. Waarom we haar nodig hebben en hoe we haar kunnen vinden*. Utrecht: KokBoekencentrum

Sandel (2020)

Michael Sandel, *The Tyranny of Merit. What's Become of the Common Good?* Allan Lane

Sanderse & Huijsse (2019)

Wouter Sanderse & Beau Huijsse, *Hoe praktische wijsheid leraren wél kan helpen het goede te doen*, essay NIVOZ 13 sept 2019

Schon (1983)

Donald A. Schon, *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. Basic Books

SCP (2016)

SCP, *De toekomst tegemoet. Leren, werken, zorgen, samenleven en consumeren in het Nederland van later*. Den Haag

Sedlacek (2012)

Tomáš Sedlačěk, *De economie van goed en kwaad. De zoektocht naar economische zingeving van Gilgamesj tot Wall Street*. Schiedam: Scriptum

Sennett (1998)

Richard Sennett, *De flexibele mens. Psychogram van de moderne samenleving*. Amsterdam: Rainbow

Slingerland & Van der Wal (2022)

Willeke Slingerland & Rogier van der Wal, Literatuuronderzoek 'Definities van moresprudentie', in opdracht van de Wethoudersvereniging, te vinden op: [WHV_Literatuuronderzoek_moresprudentie_05.indd](https://www.wethoudersvereniging.nl/whv-literatuuronderzoek-moresprudentie_05.indd) ([wethoudersvereniging.nl](https://www.wethoudersvereniging.nl))

Soetendorp & Leclaire (2023)

Awraham Soetendorp & Annemiek Leclaire, *Levenslessen van een rabbijn*. Amsterdam: Balans

Soojung-Kim Pang (2018)

Alex Soojung-Kim Pang, *Rest. Why You Get More Done When You Work Less*. London: Penguin

Soojung-Kim Pang (2020)

Alex Soojung-Kim Pang, *Shorter. How Working Less Wille Revolutionize the Way your Company Gets Things Done*. London: Penguin

Van Stekelenburg e.a. (2023a)

Lieke van Stekelenburg, Chris Smerecnik, Wouter Sanderse & Doret de Ruyter, 'How do students use their ethical compasses during internship? An empirical study among students of universities of applied sciences', in: *International Journal of Ethics Education*, 1-31. <https://doi.org/10.1007/s40889-023-00161-1>

Van Stekelenburg e.a. (2023b)

Lieke van Stekelenburg, Chris Smerecnik, Wouter Sanderse & Doret de Ruyter, *Teachers' ideas about what and how they contribute to the development of students' ethical compasses. An empirical study among teachers of Dutch universities of applied sciences*. Submitted for publication.

Van der Stigchel (2016)

Stefan van der Stigchel, *Zo werkt aandacht. Opvallen, kijken en zoeken in een wereld vol afleiding*. Maven

Van der Stigchel (2018)

Stefan van der Stigchel, *Concentratie. Gefocust blijven in tijden van afleiding*. Maven

Stoker & Garretsen (2018)

Janka Stoker & Harry Garretsen, *Echte leiders zweven niet. De fundamenten van effectief leiderschap in organisaties en de maatschappij*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact

Stoker & Garretsen (2022)

Janka Stoker & Harry Garretsen, *Echte leiders in onzekere tijden. Lessen voor organisaties en de politiek*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact

Van Stralen en Gude (2012)

Gerard van Stralen & René Gude (red.), *...En denken. Bildung voor leraren*. Leusden: ISVW Uitgevers

Turkle (2015)

Sherry Turkle, *Reclaiming Conversation. The Power of Talk in a Digital Age*. New York: Penguin

Velema e.a. (2023)

Floris Velema, Devin van den Berg & Natascha Kienstra (eds.), *Debating Ethical Dilemmas in the Classroom*. Leusden: ISVW Uitgevers

Vink & Krikke (2022)

Gonny Vink & Bas Krikke, *Samen werken op afstand. Succesvolle strategieën voor hybride werken*. Haystack

De Vries (2023)

Michiel de Vries, *Kapot. Hoe vilein is de deugindustrie?* Amsterdam: Blauwburgwal

Van Vugt & Wildschut (2012)

Mark van Vugt & Max Wildschut, *Gezag. De wetenschap van macht, gezag en leiderschap*. Utrecht: Lev

Van der Wal, Z. (2023)

Zeger van der Wal, *Ambtelijke helden gezocht. Hoe een nieuwe generatie publieke leiders onze overheid weer uit het slop gaat trekken*. Den Haag: Boom Bestuurskunde

Waldinger & Schulz (2023)

Robert Waldinger & Marc Schulz, *The Good Life And How to Live it. Lessons from the World's Longest Study on Happiness*. London: Rider

IJsseling (2020)

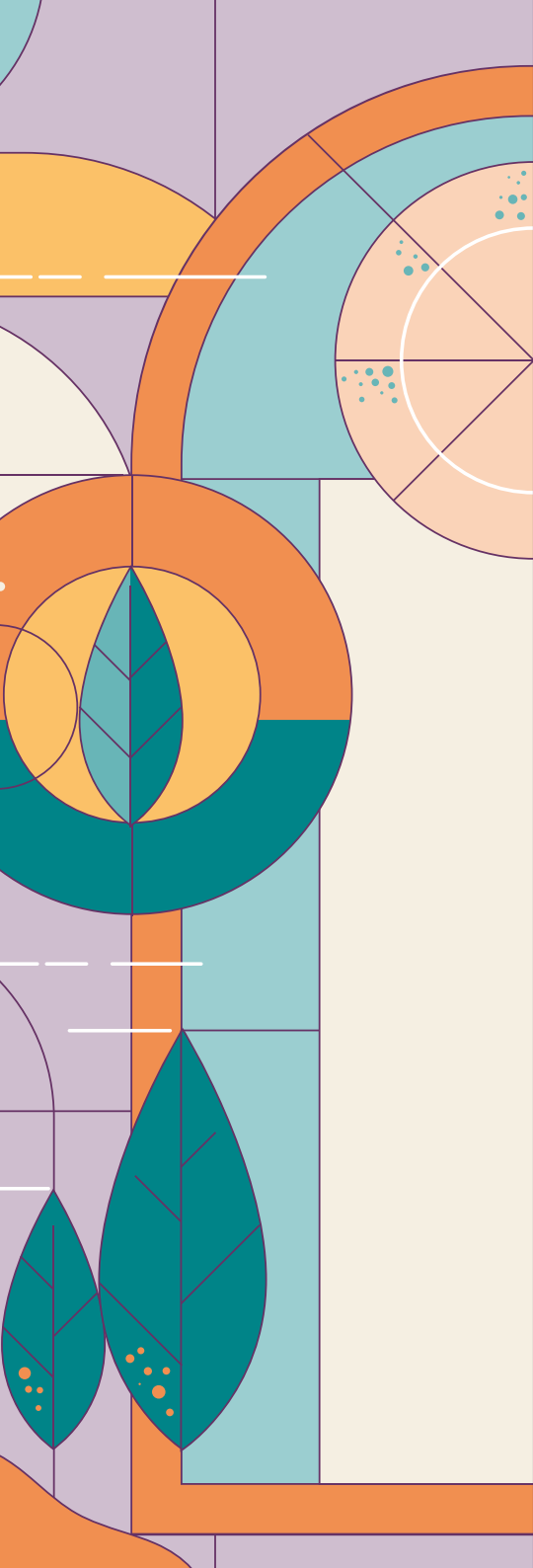
Hester IJsseling, *Beziel en bezielend onderwijs. Pedagogiek van onderbreking en verbinding*. Lectorale rede Thomas More Hogeschool 27 januari 2020

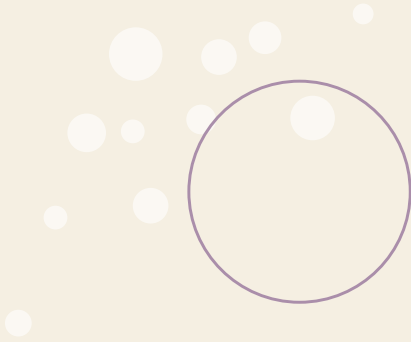
Zonneveld (2023)

Michiel Zonneveld, *Plan van de Arbeid. Of: het verlangen naar een nieuw plan*. Amsterdam/Antwerpen: Querido Fosfor

Van der Zwaard (2021)

Willemijn van de Zwaard, *Omwille van fatsoen. De staat van menswaardige zorg*. Den Haag: Boom Bestuurskunde





> FOR SOCIETY