

Schipperen tussen hoogmoed en fatalisme

Over de compliance officer als tragische held

Dr. E.D. Karssing

1. Inleiding

'Soms moeten eerst twee compliance officers sneuvelen voordat er echt iets verandert'. Het waren de gelaten woorden van een compliance officer. Zijn het slechts woorden van teleurstelling, van cynisme, van gelatenheid? Of is er meer aan de hand? In dit hoofdstuk ga ik op zoek naar de tragische dimensie van compliance. Daarbij laat ik mij inspireren door de klassieke tragedies: er is een tragische held die het goede nastreeft, maar door actief te handelen precies het tegendeel realiseert van wat hij heeft beoogd.

In meer dan vijftien jaar heb ik vele compliance officers gesproken. In het klaslokaal, tijdens conferenties, bij een goed kop koffie. Ik ben steeds meer geneigd ze te zien als tragische helden. In dit hoofdstuk probeer ik dit onder woorden te brengen. Wat ligt eraan ten grondslag dat de compliance officer soms door het goede te doen het kwaad over zichzelf afroept? Hoe kan hij hiermee omgaan? Ik confronteer de tragische held met de hoogmoedige held en de fatalistische held en benoem vier aandachtspunten voor het schipperen tussen hoogmoed en fatalisme. Ik zal het soms zwaar aanzetten maar wil zeker niet zwaarmoedig zijn. Ik zie compliance officers hele mooie dingen doen, succesvol zijn. Maar dat lukt niet altijd. En dat ligt dan niet alleen aan de compliance officer zelf. Het is hem niet altijd kwalijk te nemen. In die gevallen is een troostend woord gepast. En ik maak me zorgen. Wordt de compliance officer niet teveel murw gebeukt tussen de eisen van de toezichthouders en de ruimte die ze krijgen van de raad van bestuur? Wie wil er straks nog compliance officer zijn? Daarom rond ik af met een oproep tot een vredesberaad.

2. De tragische dimensie

Hoe fijn zou het zijn om te leven in een ideale wereld. Waarin het goede wordt beloond en het kwade bestraft. Waarin we snappen hoe alles werkt – als je A doet, krijg je B – waarin iedereen enthousiast meedoet en we allen onze bijdrage willen leveren aan een betere wereld. Of in ieder geval, hand in hand met de NVB, werken aan ‘toekomstgericht bankieren’. Helaas, we leven niet in een ideale wereld. Het goede wordt niet altijd beloond. Sterker nog, het goede doen kan heel kwaad uitpakken. Voor jezelf, voor anderen. Dat is de les uit de klassieke tragedies uit het oude Griekenland. Een voorbeeld.

Koning Laios hoort van het Orakel dat zijn pasgeboren zoon, Oedipus, hem zal vermoorden. Om dit te voorkomen besluit hij zelf zijn zoon te laten vermoorden. Deze opdracht wordt echter niet uitgevoerd en Oedipus komt via via terecht bij een kinderloos koningspaar waar hij opgroeit als hun zoon en erfgenaam. Als Oedipus op zijn beurt van het Orakel verneemt dat hij zijn vader zal vermoorden en met zijn moeder zal trouwen, vlucht hij bij zijn ouders weg, bij de mensen waarvan hij denkt dat het zijn ouders zijn. Op zijn zwerftocht vermoordt hij zijn biologische vader – als iemand die weigert voor hem aan de kant te gaan – en trouwt hij met zijn biologische moeder – precies zoals het orakel had voorspeld. Als hij eenmaal begrijpt wat er aan de hand is, steekt hij zijn eigen ogen uit.

Oedipus wilde slechts het goede doen: voorkomen dat het Orakel gelijk zou hebben. En desondanks geschiedde het kwade. Ziende blind loopt hij zijn eigen ondergang tegemoet. Er is hier sprake van een tragische ironie: hij bereikte precies het tegendeel van wat hij beoogde.¹ De tragedie is een klassieke kunstvorm die ons deze belangrijke les meegeeft: het streven naar het goede kan omslaan in het tegendeel. En niet alleen maar omdat je soms pech hebt, maar omdat tragiek een onvermijdelijk – een noodzakelijk – aspect is van ons mens-zijn. ‘De boodschap van de tragedie lijkt te zijn: leven is lijden. De tragedie vertelt geen verhaal waarin duidelijk wordt dat door bepaalde gebeurtenissen of daden iets misloopt, ze heeft dan ook niet als “moraal”, als “lering” dat je iets moet doen of nalaten om te voorkomen dat het bij jou ook misloopt. Integendeel, de tragedie pretendeert te laten zien hoe het is. En wat ze laat zien, is dat leven, dat menselijke werkelijkheid lijden is, dat het niet klopt, dat het geen harmonieus geheel is. Ook niet “ten diepste”, of uiteindelijk, of principieel, in principe’.² Kortom, het leven is tragisch. Dankzij en ondanks het handelen van de tragische held. Hij doet het immers zelf, maar heeft de uitkomst nooit beoogd. Het zijn de tragische omstandigheden die dit veroorzaken. En dat roept een innerlijk conflict op: zijn we wel of niet schuldig aan de bezoedeling van het goede? Oedipus legde de schuld bij zichzelf en stak zich de ogen uit. Maar is dat terecht?

1 J. de Mul (2006), *De domesticatie van het noodlot*, Klement/Pelckmans: 86.

2 P. van Tongeren (2005), ‘Ethiek van de tragiek van de tijdelijkheid’, in: P. Vanden Berghe e.a. (red.), *Tragisch. Over tragedie en ethiek in de 21^e eeuw*, Damon: 149.

Hoe moet je hiermee omgaan? Op deze vraag kom ik later terug. Eerst zal ik het tragische nog verder verkennen. Wat ligt hieraan ten grondslag? En hoe ziet de tragische dimensie van compliance eruit?

Grondslagen van tragiek

Wat ligt er ten grondslag aan de tragische dimensie van het leven? Oorspronkelijk waren het de goden die speelden met het lot van mensen, tegenwoordig zien we dat we hier zelf mede schuldig aan zijn.

In de eerste plaats, *mensen zijn kwetsbare wezens*. Zeker ook bij het streven naar het goede. Filosoof Dohmen spreekt daarom in zijn pleidooi voor een moderne levenskunst van de tragische menselijke conditie: 'Hoezeer we onszelf en elkaar ook trachten te beschermen, als mens zijn en blijven we fundamenteel kwetsbaar en kunnen we ons nooit helemaal veilig stellen. We zijn en blijven in allerlei opzichten kwetsbaar: fysiek (pijn, verdriet, ziekte en de dood), cognitief (onwetendheid, vergissing, onzekerheid), emotioneel (verliefdheid, woede, haat en afgunst) en motivationeel (onmacht, traagheid, verwarring). Bovendien is het leven vaak onrechtvaardig en onvoorspelbaar. We worden miskend en gekwetst. We zijn niet op het juiste moment op de juiste plaats. We worden het slachtoffer van een tragisch misverstand. En dan krijgen we ineens wat we niet verdienen en waar we ook geen recht op hebben. Ook mazzel is onrechtvaardig. Het meest wezenlijke punt is misschien wel dit: zelfs als we handelen naar onze allerbeste inzichten en in alle oprechtheid menen het goede te doen, dan nog is er geen enkele garantie dat we krijgen wat we verdienen'.³

En dan dient zich meteen het volgende probleem aan, *de veelvoud van het goede*. Mensen hebben allerlei wensen, waarden, verantwoordelijkheden, verplichtingen. In de ideale wereld gaan ze samen op, bestaan er geen spanningsvelden. Maar, helaas... het goede is veelvoudig. En dat gaat ten koste van een harmonieus samengaan van de vele facetten van het goede. Hierdoor zullen er conflicten ontstaan tussen waarden, verantwoordelijkheden en verplichtingen die we alle hoog zouden willen houden. Dan lezen we wellicht met instemming een gedicht van Walt Whitman:

*"Do I contradict myself?
Very well then I contradict myself,
(I am large, I contain multitudes)."*

De filosoof Groot wijst op de keerzijde: mensen verlangen naar harmonie en die lijkt door de veelvoud van het goede onmogelijk te zijn. "De ontdekking dat de wereld zich *niet* naar dit verlangen en dit ideaal plooit mag dan ook soms verrassend zijn zolang

3 J. Dohmen (2007), *Tegen de onverschilligheid. Pleidooi voor een moderne levenskunst*, Ambo: 281.

het tamelijk bijkomstige zaken betreft (de verrassing is een aangename gewaarwording, zoals alle jubilarissen weten). Maar wanneer het de kern van het bestaan en van ons *bestaansverlangen* betreft (een leven in harmonie), boezemt zij veeleer schrik en zelfs wanhoop in. Uiteindelijk, zo beseffen wij dan, zal de werkelijkheid zich nooit naar ons harmonisch verlangen plooiën en dat betekent: ons geluk is misschien wel mogelijk, maar nooit *duurzaam* en nimmer *gegarandeerd*".⁴ Het goede is veelvoudig, daardoor is het niet altijd duidelijk wat het goede is om te doen, en soms, en daar openbaart zich de tragiek, staan onze waarden, verantwoordelijkheden en verplichtingen tegenover elkaar en komt wat wij ook doen met een prijs. Dat is op zich niet verrassend, we zijn allemaal bekend met dilemma's – we gebruiken ze zelfs als voertuig om ethiek bespreekbaar te maken. Het tragische is de grootte van het leed, van de morele kosten die worden gemaakt. Een voorbeeld dat dan direct te binnen schiet is het boek *Sophie's Choice* van William Styron, waarin een vrouw in een concentratiekamp wordt gedwongen te kiezen welke van haar twee kinderen mag blijven leven. Dat zijn geen dilemma's meer die we in een workshop even kunnen oplossen.

Ook compliance officers zijn kwetsbare wezens. Dat geldt voor hen evengoed als voor alle andere mensen. En ook compliance officers hebben te maken met de veelvoud van het goede. De tragische dimensie van compliance komt het meest dreigend in beeld wanneer we beseffen dat ook *systemen, instituties en machtsconstellaties* bijdragen aan de tragiek. We zijn uitgeleverd aan 'duizenden apparaten, dingen en diensten die ons leven mogelijk en zelfs geriefelijk maken' maar die we slecht blind kunnen vertrouwen.⁵ We weten niet hoe ze tot stand zijn gekomen, wat mogelijke bijwerkingen zijn, hoe ze op de lange termijn zullen uitpakken. Veel klanten van financiële instellingen kunnen voorbeelden noemen van diensten en producten die achteraf de belofte niet bleken waar te maken. Maar bovenal, we leven in een wereld vol systemen, instituties en machtsconstellaties, met een eigen dwingende logica, die goed handelen moeilijker maken of zelfs onmogelijk. En daarmee komen we op het punt dat het niet langer de goden zijn, maar het de mensen zelf zijn die het tragische in de wereld vergroten. Want de dwingende logica, die ons streven naar het goede in het tegendeel kan doen omslaan, zijn het product van mensen. Alleen, er zijn geen schuldigen aan te wijzen – of we zijn het allemaal – en dan nog, zoals De Mul de Schotse socioloog Ferguson aanhaalt: systemen, instituties en machtsconstellaties zijn misschien het resultaat van menselijk handelen, maar niet van een menselijk ontwerp.⁶

4 G. Groot (2005), 'Ramkoers. Antigone tegenover Kreon', in: P. Vanden Berghe e.a. (red.), *Tragisch. Over tragedie en ethiek in de 21^e eeuw*, Damon: 18.

5 A. Baart (1994), 'De troost van een potscherf', in: P. van Tongeren (red.), *Het lot in eigen hand?*, Gooi en Sticht: 79.

6 De Mul, *ibid.*: 48.

De tragische dimensie van compliance

Wat is nu de tragische dimensie van compliance als we kijken naar *systemen, instituties en machtsconstellaties*? Ik zet het even zwaar aan, daarna kunnen we altijd weer relativeren. De veelvoud van het goede zorgt voor tragiek, zeker in een bedrijfsomgeving waarin de systemen en instituties niet per se het goede werk van de compliance officer ondersteunen. Dan is de compliancefunctie wellicht extern gelegitimeerd, door toezicht-houders en stakeholders, intern staat compliance gemakkelijk *naast* – of zelfs *tegenover* – in plaats van tussen de business.⁷

Uit onderzoek blijkt keer op keer dat de effectiviteit van een complianceprogramma veel groter is, wanneer dit is gericht op 'ensuring ethical behaviors and alignment of decision making and conduct with core values' dan op 'ensuring compliance with rules and regulations'.⁸ Maar door de druk vanuit toezichthouders op monitoring en testing, op formele beheersingsactiviteiten, dreigen compliance officers niet aan de bredere en positieve doelstelling toe te komen. Dan doe je wellicht de goede dingen, uit oogpunt van doelstellingen en effectiviteit, maar dan krijg je toch een standje als je niet op aantoonbare wijze alle dossiers op orde hebt. En uit dezelfde onderzoeken blijkt ook altijd het belang van het (top)management: wanneer zij compliance omarmen is de helft van het werk al gedaan. Maar nog lang niet al het management ziet compliance als de alfa en omega van een gezond bedrijf. Hoeveel managers dragen de kernwaarden uit, zetten ze neer als belangrijkste handreikingen voor besluitvorming, hebben als eerste de workshop compliance gevolgd?

Het valt ook niet mee om met de goede boodschap door te dringen als de dominante bedrijfslogica is gericht op kortetermijnwinstdoelstellingen. Compliance is immers bijna per definitie lange termijn georiënteerd. En hoe maak je jouw bijdrage inzichtelijk aan de winst- en verliesrekening? Er bestaat een dwang en drang om de bijdrage van compliance te kwantificeren. Maar is dat wel mogelijk? Principieel en praktisch gesproken. Praktisch: hoe meet je jouw bijdrage als het uiteindelijke resultaat in grote mate afhankelijk is van factoren waar je niet of nauwelijks invloed op hebt? Zoals de rol van het management. En principieel: een belangrijk deel van de bijdrage van compliance bestaat uit het mitigeren van risico's. Opnieuw de tragiek van compliance: je probeert vervelende issues te voorkomen en als je dat lukt kun je achteraf je effectiviteit niet altijd aantonen. Dan is er ook nog Taleb die in zijn *De zwarte zwaan* overtuigend heeft laten zien dat veel risico's ten principale onkenbaar zijn – betere risicomanagementinstrumenten lossen dat probleem niet op. Wellicht biedt legal een wenkend perspectief: "As the ethics and

7 Vgl. L. Trevino e.a. (2014), 'Legitimizing the legitimate: a grounded theory study of legitimacy work among ethics and compliance officers', *Organizational behavior and human decision processes*: 123, 186-205. Zie ook het artikel van Sacha Spoor in dit jaarboek.

8 LRN (2015), *The 2015 ethics and compliance effectiveness report*: 17.
www.lrn.com/#!/the-2015-ethics-and-compliance-program-effectiveness-report

compliance function steps out the law department and into a space of its own, it must seek to replicate or improve on the business service paradigm that successful law departments adopted decades ago. Chief ethics and compliance officers must move beyond arguing the Return on Investment (ROI) of compliance by reference to the cost of non-compliance and demonstrate meaningful value propositions in support of salient strategic objectives”.⁹ Dus, laat zien hoe je een positieve bijdrage levert aan een gezonde bedrijfsvoering. Maar ja, de moderne compliance officer ziet zichzelf dan wellicht graag als raadsman op het gebied van ethiek en integriteit, maar wie zit daar op te wachten, op de business prevention officer? Welke manager of medewerker zal aan zichzelf toegeven dat hij enig advies op het gebied van ethiek kan gebruiken? En degenen die het wel vragen zijn waarschijnlijk juist de mensen die het niet nodig hebben.

Trouwens, als we Luyendijk moeten geloven en zijn Londense verhaal ook voor Nederland geldt: de compliance officer praat over moraliteit in een a-morele wereld! Dan gelden noties als goed en kwaad niet. Het is een wereld zonder ethiek. “Als je erop gaat letten zie je overal voorbeelden: het vocabulaire waarmee mensen in de financiële wereld spreken en nadenken over hun eigen functioneren is waar mogelijk ontdaan van woorden die een ethische discussie kunnen losmaken. Het grootste compliment in de City is dan ook iemand ‘professioneel’ noemen. Het betekent dat jij op je werk emoties buiten beschouwing weet te houden, inclusief morele overtuigingen – die zijn voor thuis. De term ‘ethiek’ kwam eigenlijk alleen voorbij in de combinatie met het woord ‘werk’ – en betekende dan zoiets als ‘absolute gehoorzaamheid en toewijding aan baas en bank’”.¹⁰ Dat is vechten tegen de bierkaai. Een belangrijke conclusie van Luyendijk was dat het ook geen zin heeft om te roepen dat individuele bankiers een karakterfout hebben. Dat het immorele, hebzuchtige monsters zijn. Het probleem gaat dieper. “Zouden we morgen de hele City naar een onbewoond eiland afvoeren en vervangen door een kwart miljoen nieuwe mensen, dan ben ik ervan overtuigd dat we in no time hetzelfde wangedrag weer zullen zien”.¹¹ Over de kracht van systemen en instituties gesproken.

Kortom, het tragische is dat de compliance officer dus het hardst moet trekken aan een soms bijna dood paard wanneer de omstandigheden om effectief te zijn minimaal zijn. En de compliance officer het meeste kan bereiken als hij bijna niet nodig is omdat het (top) management compliance vanuit zichzelf omarmt.

9 LRN, *ibid.*: 14.

10 J. Luyendijk (2015), *Dit kan niet waar zijn. Onder bankiers*, Amsterdam: Atlas Contact: 89.

11 Luyendijk, *ibid.*: 189.

3. Schipperen tussen hoogmoed en fatalisme

In het bovenstaande heb ik geprobeerd het tragische over het voetlicht te brengen. Het gevaar daarbij is dat ik het te groot maak. Tragisch is niet slechts synoniem van dramatisch, beklagenswaardig, droevig, miserabel, sneu, pijnlijk, treurig, verdrietig of zielig. Ja, het lot van de tragische held is beklagenswaardig, de uitkomst van een tragedie is vaak pijnlijk en treurig. Maar niet alles wat beklagenswaardig, pijnlijk of treurig is, is ook tragisch op de manier zoals ik het hierboven bedoel. Tragiek in de klassieke betekenis vereist een 'held' die het goede nastreeft maar – door tragische omstandigheden – precies het tegendeel van wat hij beoogde realiseert. Voor zichzelf, of voor anderen. Er zijn dus allerlei vormen van lijden of mislukken die we op deze manier *niet* tragisch noemen, omdat er geen actief handelende 'held' is:

- Het lijden dat wordt veroorzaakt door natuurrampen.
- Het lijden van het onschuldige slachtoffer van morele slechtheid.
- Het lijden van de misdadiger die wordt bestraft.
- Het lijden door eigen dwaasheid, door triviale domheid, door wilswakte.¹²

Kortom, tragiek vereist dat de 'held' 'iets waardevols belichaamt (de waarden zijn hier uiteraard niet beperkt tot ethische waarden) of zich iets waardevols ten doel stelt en juist mede op grond van deze waarde, op grond van zijn voortreffelijkheid in een situatie verstrikt raakt, die in de catastrofe uitmondt. Tragisch is dus het proces waarin op ironische wijze iets waardevols, iets van positieve aard tot het negatieve leidt'.¹³ En dwaasheid, triviale domheid en wilswakte zijn niet genoeg om het falen van de held ook tragisch te noemen. Hoogmoed, een begrip dat we steeds vaker tegenkomen in de compliance literatuur, zeker wel. Daar kom ik zo meteen op terug.

De tragiek van de tragische held is dat hij de mislukking en het lijden zelf veroorzaakt ondanks én dankzij zijn verlangen het goede te doen. Hij is schuldig én onschuldig tegelijkertijd. Eerder gaf ik aan dat de klassieke tragedie, als kunstvorm, de toeschouwers liet zien dat leven, dat menselijke werkelijkheid lijden is, dat het niet klopt, dat het geen harmonieus geheel is. Leven is lijden. Dat is geen vrolijke boodschap. Hoe kunnen we daarmee omgaan? Moeten we onszelf ook de ogen uitsteken? Moeten we de tragische dimensie ontkennen door te laten zien dat de analyse niet klopt? Kunnen we aan de tragiek ontsnappen? Moeten we gelaten accepteren dat het leven lijden is?

Ik neem een belangrijk advies van Aristoteles ter harte om op zoek te gaan naar een manier om met tragiek om te gaan. Volgens Aristoteles is het goede, het deugdzame, het midden tussen twee uitersten. Bijvoorbeeld moed houdt het midden tussen lafheid en

¹² Van Tongeren, *ibid.*: 148.

¹³ Van Tongeren, *ibid.*: 148.

roekeloosheid. De kunst van de moed is dit juiste midden vinden, om rekening te houden met alle omstandigheden van de situatie: wat is de meest effectieve oplossing om het doel te bereiken, zonder onnodig gevaren te trotseren? Een goed begrip van moed vereist dus in de eerste plaats inzicht in de twee uitersten: lafheid en roekeloosheid. Daarna kan de beweging naar het midden worden gemaakt, om zo een beter begrip van moed te krijgen.

Wat zijn de twee uitersten bij het omgaan met tragiek? Hoogmoed en fatalisme. *Hoogmoed* ontkent de tragiek of denkt dat de tragiek ophefbaar is. We leven in een maakbare wereld. Pech moet weg! Mocht er dan toch nog sprake zijn van lijden en mislukking, dan is dat aan de held zelf te wijten. *Fatalisme* staat voor het gelaten accepteren van de tragiek. Voor slachtofferschap. Lijden en mislukken horen bij het leven. Bepalen het leven. Daar kun je zelf niks aan doen. Misschien moet je daar zelfs niks aan willen doen. Ik werk beide uitersten hieronder verder uit en maak daarna de beweging naar het midden.

Hoogmoed

We leven in een maakbare wereld. We zijn niet langer als in de tijd van de klassieke tragedies aan de goden overgeleverd. In onze moderne tijd hanteren we, bewust of onbewust, een aantal vooronderstellingen die haaks staan op het tragische denken. Onze helden zijn rationele actoren die op een weloverwogen wijze keuzes kunnen maken. Ze weten hoe de wereld eruit ziet en problemen kunnen helder worden neergezet. Het is vervolgens nog slechts de uitdaging de juiste procedure te gebruiken in het keuzeprocess. Dan volgt als vanzelf het goede antwoord en weten we wat we moeten doen.¹⁴ Wie op de goede knoppen drukt, krijgt het beoogde resultaat. En als er dan toch gebeurtenissen zijn die we niet hadden voorzien – als iets dat ons van buitenaf overkomt – dan noemen we dat geen tragiek, maar gebrek aan kennis. Het sterkst komt dit naar voren in een beroemd citaat van de negentiende-eeuwse filosoof Laplace toen het vooruitgangsgeloof van de moderniteit op een hoogtepunt was:

“Als een intelligentie op een gegeven moment alle krachten zou kennen die de natuur bezielen en de positie van ieder wezen dat daar deel van uitmaakt; als deze intelligentie bovendien groot genoeg was om deze gegevens aan een analyse te onderwerpen, kon het in een en dezelfde formule de bewegingen van zowel de grootste entiteiten als de kleinste atomen in het universum beschrijven: niets zou onzeker zijn, en zowel de toekomst als het verleden zouden voor deze intelligentie zichtbaar zijn”.¹⁵

14 Vgl. Groot, *ibid.*: 10.

15 L. Mlodinow (2010), *De dronkemanswandeling. Hoe toeval ons leven bepaalt*, Nieuwezijds: 193.

Dat we ons soms nog door gebeurtenissen laten verrassen, komt doordat we nog niet de denk- en rekenkracht hebben om iedere situatie te voorzien, berekenen en voorspellen. Want ieder gevolg heeft een oorzaak! We weten bijna alles, wat we nog niet weten is een kwestie van tijd, van nader onderzoek en waar onzekerheden een rol spelen maken we deze met de juiste risicomodellen beheersbaar. “Dat de wereld fundamentele tekortkomingen kent, lijken we steeds minder te aanvaarden ... Alle leed, pech en risico moet worden uitgebannen ... In de moderniteit verwachten we dat de waarheid ons op aarde brengt wat daarvoor de religie in het hiernamaals beloofde: het goede leven, waarin de tragiek van het bestaan is opgeheven ... Het modernisme weigert te erkennen dat de tragische conditie van de wereld – vol noodlot, rampen en leed – onontkoombaar is. Het kan zich niet neerleggen bij een weten dat fundamenteel beperkt is. De tragiek van het bestaan moet worden opgelost. Ook al is deze onontkoombaar, dan nog blijft tragiek onaanvaardbaar en wil het modernisme deze oplossen. Het modernisme kan berusting niet verdragen”.¹⁶ Kortom, het leven is maakbaar, we kunnen actief ons lot beheersen. En als je faalt? Dan heb je dat aan jezelf te wijten. Onze falende held schiet tekort, is schuldig. Terecht dat hij zijn ogen uitsteekt. De *loser!*

Fatalisme

Het leven is tragisch. Leven is lijden. Dat hadden de oude Grieken goed gezien. Juist in de tragedie als kunstvorm wordt dit zonneklaar geopenbaard. Wat je ook doet, hoe goed je het ook bedoelt, je loopt je eigen ondergang tegemoet. Mislukken hoort erbij. Je kunt er niks aan doen. “Oedipus steekt zich in wanhoop de ogen uit en Nietzsche verzinkt in waanzin. Ook veel andere tragische helden – Shakespeare’s Koning Lear is een ander klassiek voorbeeld – eindigen hun leven in wanhoop of waanzin. De klassieke tragedies tonen ons dat zelfs de meest hoogstaande helden niet, of ten minste niet voortdurend, in staat zijn het lot op de schouders te nemen zonder onder deze last te bezwijken”.¹⁷ Wat ons dus overblijft, is het gelaten accepteren van de tragiek. We zijn allemaal slachtoffers, onschuldig, maar wel gekwetst. Of het nu de goden zijn of het leed dat mensen elkaar aandoen, er is weinig anders te doen dan stilzitten als je geschoren wordt. Enige rust kunnen we vinden in het begrijpen en accepteren van dat wat onvermijdelijk is. En proberen onze illusies, hoop en verwachtingen uit te doven. Ook een borrel kan enige troost bieden.

16 P. Frissen (2013), *De fatale staat. Over de politiek noodzakelijke verzoening met tragiek*, Van Gennep: 12, 18.

17 De Mul, *ibid.*: 44.

Hoogmoed versus fatalisme

Met de tragedie als kunstvorm hebben de oude Grieken ons een glimp van een werkelijkheid willen laten zien die niet altijd vrolijk stemt. Wat is een goede manier om met tragiek om te gaan? Volgens Aristoteles moeten we die manier vinden als het midden tussen twee uitersten. Het ene uiterste – hoogmoed – ontkent de tragiek. Of, in de mate dat er sprake is van enige erkenning, probeert het deze te ontvluchten. Het andere uiterste – fatalisme – omarmt de tragiek en legt zich passief neer bij leed en mislukking. Bij de hoogmoed zien we een actieve held, almachtig door zijn kennis van de wereld en de manier om problemen op te lossen. Juist door zijn almacht verdient onze held lof bij succes en is hij schuldig aan zijn eigen falen. De fatalistische held, als er nog van een held gesproken kan worden, is passief, een slachtoffer. Hij kan er ook niks aan doen, hij leeft voorbij lof en schuld. Hoogstens kan hij nog op zoek naar enige verlichting van het lijden.

Is het mogelijk ons met de tragische dimensie te verzoenen maar er niet aan ten onder te gaan? Wat is een alternatief voor onszelf de ogen uitsteken of ons verdoven met een borrel? Dat begint met het erkennen dat tragiek bestaat. Niet voor niets noemde ik het eerste uiterste hoogmoed. Het staat voor overdreven trots, overmoed en grootheidswaan. Het was een van de belangrijkste factoren die de tragische held naar zijn ondergang bracht. Hoogmoed veroorzaakt ellende, maar het is bovenal hoogmoedig om het tragische te ontkennen. Of om te denken dat het leven maakbaar is. “Wanneer we de tragische dimensie van ons bestaan niet onder ogen durven zien, leidt dat vroeg of laat tot rampspoed ... wat we wel kunnen doen is proberen de tragische ambivalentie tussen vrijheid en noodzaak onder ogen te zien. Niet alleen omdat een dergelijk inzicht een intrinsieke waarde heeft, maar ook omdat het ons kan helpen het aandeel van de rampspoed in ons leven niet groter te maken dan onvermijdelijk is”.¹⁸ Bestuurskundige Frissen waarschuwt daarom in zijn boek *De fatale staat. Over de politiek noodzakelijke verzoening met tragiek* voor ADHD-bestuur met als motto ‘pech moet weg’: “Na een ongeluk, een ramp, een falen is de pavlovreactie in publieke opinie en politieke arena steevast: ‘dat nooit meer’, met als gevolg een nog sterkere aandrang om systemen voor risicopreventie te ontwikkelen ... Controle en toezicht moeten gewenst gedrag bevorderen. Zelfs in de bestrijding van de kredietcrisis is dit paradigma zichtbaar”.¹⁹ Dat betekent bijvoorbeeld grenzen stellen aan ons vertrouwen in risicomanagement en beheersing. Soms is niets doen beter dan de prijs betalen van ongewenste en schadelijke neven-effecten van interventies.²⁰ Soms is het beter (efficiënter) om achteraf de kosten van een fout te betalen, dan vooraf deze trachten te voorkomen: “Tolereer de ellende maar, dat vermijdt grote kosten”.²¹

18 De Mul, *ibid.*: 237-8.

19 Frissen, *ibid.*: 59.

20 Frissen, *ibid.*: 197.

21 Frissen, *ibid.*: 250.

Maar erkennen dat tragiek bestaat, betekent niet als vanzelf dat fatalisme de enige andere optie is. Dan vervallen we van de mythe van de almacht in de mythe van het slachtofferschap.²² Het fatalisme erkent de tragische dimensie. Dat is goed, dat is een uitgangspunt dat de werkelijkheid recht doet. Maar vervolgens zakt het weg in passiviteit, in klagen, in verdoving. Er is slechts sprake van doffe berusting vanwege de verpletterende onmacht. Er zijn geen helden meer, alleen nog slachtoffers. Dat veroorzaakt op zijn eigen manier rampspoed. Wie pakt het kwaad nog aan, wie helpt leed verminderen? Wat nodig is, is gepassioneerde inzet ondanks de tragiek. Of, zoals Baart dat krachtig formuleert: "Fundamenteel is het inzicht dat het tragische de goedheid niet blokkeert, als zou ze er tegenover staan: ze is er kenmerk van, en in die zin is ze mede constitutief voor de ont-plooiing van menselijke waardigheid en integriteit – en voor veel minder hoeven we het niet te doen. Het komt erop aan de tragiek, die onvermijdelijk is, te leren erkennen en hanteren, en haar niet te vervangen door pseudo-tragische neerslachtigheid".²³

Schipperen tussen hoogmoed en fatalisme

Nogmaals, wat is een goede manier om met tragiek om te gaan? Hoe vinden we het midden tussen twee uitersten? We zullen moeten schipperen tussen hoogmoed en fatalisme. De Lange legt uit dat schipperen hierbij staat voor 'naar omstandigheden handelen', een 'zich welbewust plooiën naar de elementen': "De geoefende zeiler bepaalt zijn koers door golven en de wind te nemen zoals ze zijn; tegelijk onttrekt hij hen met zijn stuurmanskunst hun willekeur en grilligheid en slaagt hij erin een eigen koers uit te zetten [...] Ethiek is zeiltheorie en vaartechniek: de beredeneerde verantwoording en de praktische kennis van het vermogen om richting te geven aan het gegeven leven. Een vorm van weten die zowel *know how* als *know that*, de wetenschap van wind en water als de verfijnde kneepjes om er in de praktijk van alledag mee om te gaan, omvat".²⁴ Schipperen staat hier dus niet voor bedisselen of marchanderen, maar voor een vorm van levenskunst. Ik zie, kijkend naar de twee uitersten, in ieder geval vier belangrijke aandachtspunten voor dit schipperen:

- Mededogen, met onszelf en anderen.
- Bescheiden trots.
- Realistisch optimisme.
- Hoop.

22 Dohmen, *ibid.*: 158.

23 Baart, *ibid.*: 83.

24 F. de Lange (2003), 'Schipperen met het eigen leven. Zelfsturing als normatief ideaal', in: T. Boer en A. Roothaan (red.), *Gegeven. Ethische essays over het leven als gave*, Zoetermeer: Boekencentrum: 61-62.

Mededogen, met onszelf en anderen

De tragische held streeft het goede na, maar realiseert door actief te handelen precies het tegendeel van wat hij beoogde. Is hij schuldig? Verdient hij straf en blaam? Hij is niet slechts slachtoffer van de omstandigheden (fatalisme), maar ook niet heer en meester van de omstandigheden waardoor al wat hij doet en bereikt hem volledig aan te rekenen is (hoogmoed). Dan past enig mededogen bij het veroordelen van mensen; heb oog voor de rol van de tragiek. En dat geldt niet alleen voor het beoordelen van anderen, maar zeker ook voor het beoordelen van jezelf. Maak jezelf niet meer verwijten dan terecht is.

Bescheiden trots

Natuurlijk, mensen zijn trots wanneer ze iets goed doen en dat ook door anderen wordt erkend. Dat draagt bij aan hun zelfrespect en eigenwaarde. Trots is een belangrijke drijfveer voor mensen, daar is niks mis mee. We noemen de held tragisch vanwege de mislukking, het lijden. En met mededogen rekenen we hem dit niet te zwaar. Omgekeerd geldt dat het goede dat we bereiken ook mede bepaald is door omstandigheden die we niet zelf hebben gekozen. Dan past enige bescheidenheid bij het voorstaan op het goede dat door ons handelen tot stand is gekomen als midden tussen hoogmoed en fatalisme.

Realistisch optimisme

Hoogmoed neigt naar utopisch denken: het paradijs op aarde is mogelijk, als we maar een beetje beter ons best doen. Fatalisme neigt naar doorgeslagen pessimisme, wat we ook doen, lijden en mislukken wachten op ons. Hier tussenin zit het optimisme waar de filosoof Popper zijn devies van heeft gemaakt. "The future is open ... When I say 'It is our duty to remain optimists', this includes not only the openness of the future but also that which all of us can contribute to it by everything we do: we are all responsible for what the future holds in store. This is our duty, not to prophesy evil but, rather fight for a better world".²⁵ Maar dit optimisme moet zich wel richten op de zaken waarop je ook invloed hebt. Anders verwordt dit optimisme tot Don Quichote-gedrag.

Hoop

Tot slot, het laatste aandachtspunt voor schipperen tussen hoogmoed en fatalisme is hoop. De hoogmoedige heeft geen hoop nodig, hij heeft de zekerheid van zijn alwetendheid en almacht. De fatalist heeft alle hoop verloren. Al schipperend kunnen we ons echter een toekomst verbeelden die anders is dan heden en verleden. Een betere toekomst! En dat maakt de hoop mogelijk, als een vertrouwen in een betere toekomst. Hoop is een positieve verwachting ten aanzien van de toekomst. Hoop houdt het midden tussen oppervlakkig optimisme, naïeve zekerheid en *wishful thinking* enerzijds, en

25 Geciteerd in: N. Koertge, *The moral underpinnings of Popper's philosophy*: 7. www.indiana.edu/~koertge/rCamb_Popper.pdf

cynisme, berusting en nihilisme anderzijds.²⁶ Hoop zorgt ervoor dat we ons bekommeren om de toekomst. Hopen zal niet altijd gemakkelijk zijn. Maar, zoals Loudon treffend zegt: "If we give up trying, we are lost."²⁷ Als je mensen kapot wilt maken, dan moet je ze de hoop ontnemen. Kortom, durf te kiezen voor hoop; wanhopen kan altijd nog. Kan dat? Ja, want hoop begint bij de manier waarop we naar de wereld kijken. Neiman verwoordt dit treffend: "Er is geen manier om vast te stellen of de mensheid op weg is naar een betere toekomst of de ondergang tegemoet snelt. Wat jij ervan vindt is een kwestie van keuze, maar je keuze hoeft niet arbitrair te zijn. Als je gelooft dat vooruitgang mogelijk is, dan kun je iets doen aan de opwarming van de aarde. Als je dat niet gelooft, dan kun je niets doen, behalve naar een ander kanaal zappen."²⁸

4. Tot slot

De compliance officer is soms een tragische held die het goede nastreeft maar door actief te handelen precies het tegendeel realiseert van wat hij heeft beoogd. Het is zeker niet mijn bedoeling om te zwaarmoedig te zijn, er gebeurt veel goeds, compliance bereikt veel, er zijn zeker organisaties waarin compliance, ethiek en integriteit door management en medewerkers worden omarmd. Maar ik heb het ernstige vermoeden dat compliance ook een duidelijk tragische dimensie heeft. Hoe groot? Het is aan de lezer om hier een eigen inschatting van te maken. Met dit artikel wil ik enige troost bieden voor degenen die vastlopen, voor degenen die maar in beperkte mate toekomen aan wat zij belangrijk vinden, voor degenen die hun baan kwijtraken. En ik heb enkele aandachtspunten geformuleerd voor schipperen tussen hoogmoed en fatalisme. Wat mij zelf helpt is het bekende gebed:

*Heer,
geef mij de kracht om te veranderen wat ik niet kan accepteren,
geef mij de moed om te accepteren wat ik niet kan veranderen,
geef mij de wijsheid om het onderscheid te maken.*²⁹

Daarnaast, als een heel praktische aanbeveling voor de (toekomstige) compliance officer: als juist de omstandigheden zo bepalend zijn voor jouw effectiviteit dan doe je er verstandig aan om jouw eigen due diligence op de organisatie uit te voeren voordat je de positie aanvaardt: spreek met meer functionarissen dan alleen degene(n) aan wie je moet gaan rapporteren. Wat zijn de corporate values, sta je daar achter en wordt ernaar geleefd?

26 R. Loudon (2007), *The world we want. How and why the ideals of the Enlightenment still elude us*. Oxford: OUP: 215.

27 Loudon, *ibid.*: 223.

28 S. Neiman (2008), *Morele helderheid. Goed en kwaad in de 21^e eeuw*. Amsterdam: Ambo: 286.

29 Zie voor de geschiedenis en verschillende varianten van het gebed: www.aahistory.com/prayer.html

Zorg ervoor dat je niet ziende blind een organisatie instapt. Wees daarbij tegelijkertijd bescheiden ten aanzien van het eigen gelijk. In veel klassieke tragedies loopt de held zijn (of haar) eigen ondergang tegemoet doordat de held ervan overtuigd is dat zijn opvatting van 'het goede' de enige juiste is. Dat kan ook een vorm van hoogmoed zijn. Als anderen het 'gelijk' van de compliance officer niet zien, niet willen omarmen, dan kan dat ook betekenen dat het goede veelvoudiger is dan de compliance officer ziet. Kortom, ook hier is weer de kunst van het schipperen tussen hoogmoed en fatalisme nodig.

Wie wil er straks nog compliance officer zijn als zij murw gebeukt dreigen te worden tussen de eisen van de toezichthouders en de ruimte die ze krijgen van de raad van bestuur? Eerder schreef ik dat systemen, instituties en machtsconstellaties het resultaat zijn van menselijk handelen, maar niet van een menselijk ontwerp. Maar enig ontwerp is zeker mogelijk. Hier zie ik een belangrijk agendapunt voor een vredesberaad tussen toezichthouders, bestuurders en compliance officers. Toekomstgericht bankieren vereist samenwerking. Voorkom dat er een situatie ontstaat dat compliance officers als Sisyphus tot in de eeuwigheid een rotsblok tegen een berg moet duwen zonder enig hoop op verlichting en verlossing.