

Taboescenario's: hoe kun je nadenken over het ondenkbare?

P.J.H. Schoemaker is directievoorzitter van Decision Strategies International en Hoofd Onderzoek van het Mack Center for Technological Innovation aan de Wharton School van de universiteit van Pennsylvania. P.E. Tetlock bekleedt de Leonore Annenberg University Leerstoel in Psychologie aan de universiteit van Pennsylvania en de Wharton School.¹

Een organisatie die taboes laat bestaan, kan op een kwade dag worden geconfronteerd met een fataal rampenscenario. Topmanagers die taboes in de hand werken in plaats van ze op te sporen en onder ogen te zien, zetten hun organisatie en hun eigen carrière op het spel. Schets van een 'onwelkom' thema – en concrete aanbevelingen voor managers die hun kop niet in het zand willen steken.

Ondernemingen, bedrijfstakken, landen en internationale instellingen – omvang noch status bieden bescherming! – belanden geregeld in rampenscenario's die hun leiders volstrekt niet hadden voorzien. Recente voorbeelden zijn onder meer British Petroleum dat zich liet verrassen door de risico's verbonden aan diepzeeboringen; farmaceutische ondernemingen die hadden onderschat welke consequenties het kon hebben om gebrekkige producten als Vioxx en Avandia op de markt te brengen; de Katholieke Kerk die niets deed aan het stelselmatige misbruik van kinderen door pedofiele priesters; dictators in het Midden-Oosten die de oppositie tegen hun repressieve regimes onderschatten; de kernenergiesector in Japan die meende dat zijn reactoren bestand waren tegen aardbevingen en overstromingen; Griekenland dat zijn geloofsbrieven voor de Europese Monetaire Unie vervalste en roekeloos geld uitgaf (en veel te weinig belastinginkomsten inde). Bij elk van deze voorbeelden gaat het om een ingewikkelde situatie met vele oorzaken: machtige partijen, conflicterende normen en waarden, extreme gebeurtenissen, opgeblazen verhalen in de media, en sociale netwerken. Maar er is één rode draad die door al die verhalen loopt: steeds werden verantwoordelijke functionarissen overrompeld door de rampzalige uitkomsten en waren zij er niet op voorbereid. En om zout in de wonde te strooien, zijn de media ook nog eens dol op niet alleen cognitief maar ook moreel beladen schandalen (zie figuur 1). Wanneer er 'sectie' wordt gepleegd op een ramp die

zich heeft voorgedaan, dan blijkt bijna altijd dat er in de aanloop naar die ramp waarschuwingssignalen zijn geweest. Nu is het achteraf natuurlijk altijd gemakkelijk om zondebokken aan te wijzen. Maar er is wel degelijk zo iets als een voorspelbare verrassing, situaties waarbij leiders geen acht sloegen op alarmbellen waar zij wel degelijk op hadden moeten reageren.² Vaak strookten die alarmsignalen niet met hun bestaande denkkaders, of, wat nog verradelijker is, met fundamentele emotionele standpunten. In zo'n situatie is de kern van het probleem niet een gebrek aan aanwijzingen, maar de weigering van de leider om 'verwerpelijke' ideeën onder ogen te zien. Dat zijn de noties die fundamentele waarden ter discussie stellen, die onverenigbaar zijn met de gangbare overtuigingen, of die iets 'onbespreekbaars' of 'ondenkbars' raken. Zo'n situatie noemen wij een 'taboe-scenario', want ideeën die voor de heersende meerderheid 'taboe' zijn, krijgen niet de aandacht die ze verdienen. In deze taboe-scenario's schuilen, in de onzekere en alsmaar complexere tijd waarin wij leven, enkele van de allergrootste risico's voor organisaties en leiders. Een probleem kan alsmaar verder woekeren totdat er een omslagpunt wordt bereikt, en dan is de ramp daar. Dat is wat er gebeurde met Griekenland en de financiële crisis in het algemeen. Om leiders te helpen dergelijke uitkomsten te voorkomen, onderzoeken wij hoe en waarom taboe-scenario's ontstaan en voor welke uitdagingen zij leiders stellen. Ook leggen wij uit, wanneer en hoe men op een constructieve manier kan na-

1. Correspondentie over dit artikel via schoemak@wharton.upenn.edu resp. tetlock@wharton.upenn.edu. De auteurs zijn Jim Austin, Tom Donaldson, Barbara Mellers, J. Edward Russo en Mike Useem erkentelijk voor hun waardevolle commentaar.

2. Max Bazerman and Michael Watkins, *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming and How to Prevent Them*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.), 2004.

denken over het onbespreek- en ondenkbare, en oplossingen kan verkennen die aanvankelijk taboe lijken te zijn (zoals de gedachte dat Griekenland misschien enkele van zijn vele eilanden zou kunnen verkopen om zijn nationale schuld te verminderen).

Taboes in de organisatie

Net als bij taboes in het openbare leven gaat het bij taboes in de organisatie om diep gewortelde ideeën en overtuigingen die grenzen stellen aan wat men geacht wordt te denken, bespreken en doen. De meeste organisaties zeggen dat zij creativiteit en open onderzoek op prijs stellen en lijken managers aan te moedigen om zoveel mogelijk verschillende mogelijkheden te onderzoeken. Toch worden in de meeste bedrijfsculturen ook onuitgesproken taboes gehanteerd die managers beperkingen opleggen in wat zij kunnen denken, zeggen of doen. Dergelijke taboes kunnen van onderneming tot onderneming verschillen, en zelfs van het ene tot het andere onderdeel in een en dezelfde organisatie.

Neem bijvoorbeeld PDVSA, de nationale olie-maatschappij van Venezuela. Enkele jaren voordat Hugo Chavez aan de macht kwam in Venezuela, faciliteerde een van ons in Caracas een workshop over strategie met enkele topmanagers van PDVSA. Het doel van de bijeenkomst was om scenario's te ontwikkelen voor de toekomst van de Venezolaanse energiesector. Dit moest PDVSA in staat te stellen om doeltreffende maar ook flexibele bedrijfsstrategieën te ontwikkelen. De deelnemers noemden allerlei factoren die van invloed zouden kunnen zijn op toekomstige scenario's, zoals energieprijzen, nieuwe technologie, veranderingen in concurrentieverhoudingen, nieuwe aanvoerverwaarden, re-

gelgeving en het broeikaseffect. Geen van de aanwezigen noemde echter ook maar één aspect van het scenario dat zich uiteindelijk voltrok: de verkiezingsoverwinning van de populistische leider Chavez tot president en vervolgens diens besluit om de noodtoestand af te kondigen en de vijftig hoogste managers van het bedrijf zeer openlijk te ontslaan.

Waarom was dit scenario voor sommigen zo onbespreekbaar of zelfs ondenkbaar? Dat was het onder andere omdat de uitkomst voor PDVSA zo'n nachtmerrie was. Angst kan ons verblinden: een organisatie is vaak niet in staat om de grootste risico's die ze loopt onder ogen te zien, zoals een bankroet of strafrechtelijke aanklachten tegen een hele groep topmanagers. Bij PDVSA speelden ook persoonlijke belangen en strategische vraagstukken een rol. De CEO gold als een kansrijke toekomstige kandidaat voor het presidentschap van Venezuela. Doordat de hele groep topmanagers ervoor terugschrok om de spreekwoordelijke 'olifant' in de (bestuurs)kamer te benoemen, werd een wel degelijk realistisch scenario genegeerd – met alle schade van dien. Toen de onverwachte toekomst opeens een feit was, lagen er geen plannen voor wat eigenlijk best een voorspelbaar scenario was geweest. De politiek en internationale conflicten bepalen vaak welke onderwerpen onbespreekbaar zijn. Voor een van onze andere opdrachten leidden wij een workshop over strategie met een mondiaal softwarehuis. Deze bijeenkomst zou hen moeten

De financiële crisis is een voorbeeld van een 'taboe-scenario': een risico dat voor de meerderheid 'taboe' is, krijgt niet de aandacht die het verdient

Figuur 1. De media zijn tuk op schendingen van taboes

Schendingen van taboes trekken de aandacht. Zoals recente koppen in de media laten zien, ligt aan nieuws dat ophef veroorzaakt vaak een schending van een algemeen geldig geachte norm of waarde ten grondslag.

Nieuws	Schending van norm/waarde
– Boringen in beschermd gebied, zoals reservaten in poolgebieden, de Golf van Mexico – Kinderarbeid in ontwikkelingslanden voor westerse bedrijven – Boek met ogenschijnlijk pedofiel karakter te koop aangeboden op Amazon (inmiddels niet meer) – Etnische profilering door Homeland Security en andere Amerikaanse handhavingsinstanties – Berichten volgens welke China organen van geëxecuteerde gevangenen zou gebruiken voor transplantatiedoelinden – Lichaamsscanners bij TSA die beambten het 'hele' menselijk lichaam laten zien – Britse schandaalkranten luisteren telefoongesprekken af	– Ons milieu dient beschermd te worden – Kinderlijke onschuld hoort gewaarborgd te zijn – Kinderen moeten worden beschermd tegen seksuele avances – Iedereen dient gelijk te worden behandeld, ongeacht de huidskleur – Het menselijk lichaam is onschendbaar – Wat persoonlijk is, hoort persoonlijk te blijven – Schending van de persoonlijke levenssfeer van slachtoffers van tragische gebeurtenissen

helpen om te komen tot een beter marketingplan voor (de Volksrepubliek) China. We kwamen bij

Bij scenarioplaning bij PDVSA werden allerlei risico's in kaart gebracht – maar niet het risico dat uiteindelijk uitkwam

elkaar in Hongkong, maar van onze cliënt mochten noch het conflict met Taiwan noch de bijzondere politieke status van Hongkong worden genoemd in de bespreking. Idem dito bij een bijeenkomst voor

scenarioplaning in Saoedi-Arabië over de toekomst van het Saoedische koninkrijk: over vrouwenrechten en de rol van de monarchie mochten we niet praten. Nu kunnen normen ten aanzien van wat wel en niet bespreekbaar is natuurlijk best bijdragen aan een gevoel van harmonie en gemeenschap. Maar er wordt een hoge prijs voor betaald, want dergelijke normen maken de leiding ook blind voor dreigend gevaar of ontluikende kansen. Wat heet – complete samenlevingen kunnen blind zijn voor volkerenmoord en andere kwaadaardige ontwikkelingen.³ Om dit te kunnen voorkomen, zullen leiders zich diepgaand moeten verdiepen in het wezen van het taboe.

Het wezen van het taboe

De allereerste keer dat het woord 'taboe' in het Engels werd gebruikt, valt heel nauwkeurig te dateren. In 1777 werd in het boek *Voyage to the Pacific Ocean* [Reis naar de Stille Zuidzee] van de Engelse ontdekkingsreiziger James Cook verhaald dat de Polynesiërs het Tonga-woord 'tapu' [*ta*: merkteken, *pu*: buitengewoon; vert.] gebruikten voor alles wat 'heilig, onschendbaar, verboden, onrein of vervloekt' was. Het woord kon worden gebruikt voor fruit of vlees dat men niet behoorde te eten, voor onbehoorlijke seksuele relaties of voor diefstal en moord in de stam. Cook was de buitenstaander die een nieuwe cultuur probeerde te doorgronden; de notie van het 'taboe' hielp hem om zicht te krijgen op de dingen die de Polynesiërs bij uitstek belangrijk vonden. Het begrip werd later overgenomen door antropologen – van Durkheim tot Lévi-Strauss – die het gebruikten om voor specifieke culturen het heilige en het profane te onderscheiden; inmiddels is het concept in de moderne antropologie wat op de achtergrond geraakt.⁴ De Griekse historicus Herodotos beschreef vijftientig eeuwen geleden al hoe gefascineerd de Perzische koning Darius was door de onderling botsende taboes van de verschillende culturen in zijn rijk:

Darius riep onder zijn regeering de aanwezige Hellenen tot zich en vroeg hen, voor welken prijs zij hun vaders na hun dood zouden opeten: zij antwoordden, voor geen prijs zouden zij dat doen. Daarna ontbood Darius Indiërs, de dusgeheten Callatiërs, die hun ouders opeten, en vroeg hen, terwijl de Hellenen er bij waren en door een tolk het gesprokene verstonden, voor welke beloning zij hun gestorven vaders met vuur zouden willen verbranden, en genen riepen luid en smeekten hem niet goddeloos te zijn.⁵

De gangbare betekenis van het woord 'taboe' is nagenoeg onveranderd gebleven sinds Cook het voor het eerst noemde, en het woord bestaat inmiddels in vele talen. Daaruit blijkt wel hoezeer dit concept kan helpen om zeer uiteenlopende maatschappelijke contexten te doorgronden. Volgens antropologen vervullen heilige zaken en taboes een cruciale rol als 'achtervanger' bij het bepalen van de normen en waarden en rollen in een groep. Ze vormen de basis voor een gemeenschappelijke en zingevende maatschappelijke ordening. Taboes zijn vaak zelfs van wezenlijk belang voor het zelfbeeld van een individu en de identiteit van de groep.⁶ Doordat ze allerlei vormen van gedrag tot ondenkbaar 'verklaren' voor het merendeel van de bevolking, houden taboes mensen verre van het hellend vlak van ethisch relativisme, waarbij zij steeds opnieuw de voor- en nadelen van allerlei vormen van verboden gedrag tegen elkaar moeten afwegen. Een teken dat een bepaalde activiteit tot het taboe-domein van het ondenkbare hoort, is dat mensen niet kunnen uitleggen waarom die activiteit fout is – men is dan in moreel opzicht met stomheid geslagen.⁷ Een andere indicatie is de verbijstering jegens diegenen die openlijk durven te vragen waarom die activiteit dan fout zou zijn, en de morele verontwaardiging die mensen ten deel valt wanneer zij een taboe ter discussie wagen te stellen.⁸ In de ogen van de samenleving zijn mensen die taboes niet respecteren vaak gestoord of slecht – of, in klinische termen uitgedrukt: socio- of psychopaten (zie ook het kader 'Publieke reacties op schendingen van taboes').

Het heilige, het profane en het taboe

Iedereen houdt er overtuigingen en normen en waarden op na. Vele daarvan beschouwen we als algemeen geldig en boven iedere twijfel of discussie verheven – totdat we worden geconfronteerd met een situatie waarin ze worden geschonden. Die

3. Stanly Cohen, *States of Denial: Knowing about Atrocities and Suffering*, Polity, Cambridge, 2001.
4. <http://what-when-how.com/social-and-cultural-anthropology/taboo-anthropology/>.
5. www.newworldencyclopedia.org/entry/Moral_relativism. [Herodotus, *Historiën*, Boek III, 'Thalia', 38; Ned. vert. van Ch.M. van Deventer, *Muzen*, Amsterdam, 1893-1895, zie http://nl.wikisource.org/wiki/Het_verslag_van_mijn_onderzoek/Boek_III; vert.]
6. Chaim Fershtman, Uri Gneezy en Moshe Hoffman, 'Taboos and Identity: Considering the Unthinkable', *American Economic Journal*: *Microeconomics*, 3/2, mei 2011, 139-164.
7. J. Haidt, 'The Emotional Dog and Its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment', *Psychological Review*, 108/4, oktober 2001, pp. 814-834.

overtreding helpt ons om onder ogen te krijgen wat er ‘taboe’ is.⁹ Veel moderne kunstenaars dwingen ons met opzettelijk gebruikte krachtige en provocerende beelden om gemeenschappelijke overtuigingen onder ogen te zien en de confrontatie ermee aan te gaan. Denk aan de foto *Piss Christ* van Andres Serrano (een foto van een crucifix in een glas urine van de fotograaf) of *Myra* van Marcus Harvey, een portret op groot formaat van de Engelse kindermoordenaar Myra Hindley opgebouwd uit kleine afbeeldingen van handafdrukken van kinderen. We beseffen doorgaans wel dat innovatie en creativiteit kunnen betekenen dat algemeen geldende normen worden overtreden. Toch zorgen taboes voor controverses en verontwaardiging. In het Westen vaardigen we dan misschien geen fatwa’s uit waarin de gelovigen worden opgeroepen om een kunstenaar te doden, zoals sommige Iraanse mullahs doen, maar ook wij tonen onze verontwaardiging – bijvoorbeeld door een museum te boycotten, door te dreigen financiering stop te zetten, en door brieven op hoge poten te schrijven naar de krant.

Publieke reacties op schendingen van taboes

Wordt een taboe openlijk geschonden, dan bestaat de publieke reactie daarop vaak uit de volgende elementen, of enkele ervan:

- **Morele verontwaardiging – veroordeling van iemands karakter, minachting, woede, afkeer**
- **Sancties – allerlei soorten straf en publieke vernedering, zoals boetes, degradatie, ontslag, hechtenis, zweepslagen en executie**
- **Pleidooiën voor morele zuivering – het publiek verlangt dat de overtreders en hun medestanders zich weer bekeren tot de heilige waarden door middel van symbolische offerandes, bijvoorbeeld vrijwilligerswerk, oprichting van stichtingen, donaties, verraden van andere overtreders, openbare lijfstraffen of gevangenen in het openbaar werk laten doen.**

Voor menigeen zijn bepaalde waarden zo heilig dat zij ze onschendbaar vinden. Dan gaat het vaak om noties als de onschendbaarheid van het menselijk leven en lichaam, de noodzaak om kinderen en hun onschuld te beschermen, of de noodzaak om het milieu te beschermen ten behoeve van toekomstige generaties. Voorstellen waarbij dergelijke principes onderwerp worden van afwegingen of op een lager plan worden gezet, leiden veelal tot hevig protest. Denk aan zoiets als een wettig toegestane

commerciële markt voor menselijke organen, het verkopen van ongewenste kinderen aan de hoogste bidder, of zelfs de instelling van een op beloning geënte markt voor vervuiliingsrechten. Deze controversiële ideeën vergen ‘taboe-afwegingen’ waarbij een eindige waarde wordt toegekend aan zaken waaraan wij volgens onze reflexieve morele intuïties een oneindig belang toekennen.

Wanneer dergelijke thema’s ter sprake worden gebracht, schakelen de meeste mensen liever snel over op een ander onderwerp.

In betrekkelijk open samenlevingen zijn behoorlijk wat opiniemakers bereid om wél te praten over dergelijke controversiële onderwerpen, en sommigen van hen duidelijk met genoegen. Filosofen, politicologen en economen onderzoeken welke scenario’s wel en niet morele verontwaardiging losmaken. De gevoeligste onderwerpen, zoals de onschendbaarheid van het leven en het principe dat kinderen horen te worden beschermd, blijken doorgaans breed te worden gedeeld door gemeenschappen en politieke constellaties die er voor het overige zeer uiteenlopende normen en waarden op nahouden. Bovendien blijken er diepe culturele en ideologische meningsverschillen te kunnen ontstaan over wat nu precies kan worden aangemerkt als een heilige waarde. Er zullen zich onvermijdelijk omstandigheden voordoen waarin zelfs de allerheiligste waarden met elkaar botsen; dan moet er een keuze worden gemaakt. In dergelijke situaties blijkt welke norm uiteindelijk de allerhoogste is in een bepaalde cultuur. Voor Wahhabifundamentalisten in Saoedi-Arabië is dat Allah; voor Scandinavische feministen is het de gelijkheid van man en vrouw; in Silicon Valley staat de handelingsvrijheid van het individu op het hoogste plan. Voor milieu-activisten is het eco-systeem heilig. In het kader ‘Heilige waarden en taboes in het Amerika van vandaag’ zijn enkele voorbeelden voor de hedendaagse Amerikaanse samenleving op een rijtje gezet.¹⁰

Taboes en de kracht van de presentatie

Op het eerste gezicht lijken taboes tamelijk absoluut te zijn, maar bij nadere beschouwing blijken er bij heel wat taboes toch uitzonderingen mogelijk te zijn.¹¹ Een mens doden kan bijvoorbeeld geoorloofd zijn als het gebeurt uit zelfverdediging, in

‘In China mochten we het niet hebben over Hongkong en Taiwan – en in een workshop in Saoedi-Arabië niet over vrouwenrechten en de rol van de monarchie’

8. P.E. Tetlock, ‘Coping with Trade-Offs: Psychological Constraints and Political Implications’, in S. Lupia, M. McCubbins en S. Popkin (red.), *Political Reasoning and Choice*, University of California Press, Berkeley (Calif.), 2000, pp. 239-263.
9. E. Durkheim, *The Elementary Forms of the Religious Life*, Allen and Unwin, Londen, 1976 (2^e ed.); Mircea Eliade, *The Sacred and the Profane: The Nature of Religion*, Engelse vert. door W.R. Trask, Harper Torchbooks, New York, 1961 [ook in het Nederlands vertaald; vert.]
10. Voor kwesties rond de geslachten in andere culturen, zie G. Hofstede, *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*, Sage Publications, Thousand Oaks (Calif.), 1998. Zie ook R. Kilmann en I.I. Mitroff, ‘Corporate Taboos as the Key to Unlocking Culture’, in R.H. Kilmann (red.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, pp. 184-199.

Heilige waarden en taboes in het Amerika van vandaag

Menselijk leven – Dit thema komt aan de orde wanneer bedrijfstakingen moeten bepalen welk niveau van veiligheid voldoende veiligheid biedt, van auto's tot luchtvaartmaatschappijen en van uitrusting voor de bouw tot geneesmiddelen. De onschendbaarheid van het menselijk leven loopt als een rode draad door verschillende culturen. Om deze norm te kunnen uitschakelen, moeten bepaalde groepen ontdaan worden van hun menselijke karakter (terroristen, staatsvijanden, moordenaars, ketters).

God en vaderland – Vlagschenders worden doorgaans veroordeeld in de Verenigde Staten. Privacy-schendende scanners op luchthavens en telefoontaps worden getolereerd vanwege het nationaal belang.

Moeder Aarde – Wij verlangen beleid en procedures die ervoor zorgen dat er niets mis kan gaan bij olieboringen. Ontkenning van het broeikaseffect wordt in milieukringen beschouwd als welbewuste ontkenning van de wetenschap of morele corruptie. De juridische sancties op schendingen van het milieu zijn zwaarder geworden als gevolg van industriële vervuiling en grote olielekken.

Geen ongewenste intimiteiten op het werk – Deze norm blijkt uit de taboes over seksuele toespelingen of grappen op het werk, net als uit het recentelijk losgelaten 'niets vragen, niets vertellen'-beleid* in de Amerikaanse strijdkrachten en de strikte richtlijnen ten aanzien van seksuele intimidatie op het werk.

Gelijkheid is de norm – Iedere suggestie als zou een bepaalde etnische groep, een bepaald ras, geslacht of religieuze groepering in capaciteiten of motivatie onderdoen voor een andere is taboe; ook leeftijd is een bij wet beschermde categorie, maar dit is een norm die mensen zich minder diepgaand eigen hebben gemaakt.

Eerbied voor hiërarchie – Veel ondernemingen tolereren geen suggesties als zou het topmanagement niet op zijn taak berekend zijn en gemakkelijk kunnen worden vervangen. Iedereen weet natuurlijk wel beter, indachtig het Peter Principle,** maar we schrikken er meestal voor terug om openlijk te zeggen dat de keizer geen kleren aan heeft.

Wederzijds respect – Bureaucratieën creëren vaste regels om corruptie en vriendjespolitiek tegen te gaan. Maar wie in een situatie waarvoor geen regels zijn gemaakt openlijk de integriteit van bepaalde collega's in twijfel trekt, neemt een groot risico. Een klokkenluider kan zijn eigen glazen ingooien, maar als iedereen stijf zijn mond houdt, gooit misschien de hele organisatie haar eigen glazen in.

* Ten aanzien van homoseksualiteit; vert.

** 'Peter Principle': mensen maken net zo lang carrière totdat ze in een baan terechtkomen die ze niet aankunnen; zie L.J. Peter en R. Hull, *The Peter Principle*, Souvenir Press (VK), 1969; vert.

11. R.B. Edgerton, *Rules, Exceptions, and Social Order*, University of California Press, Berkeley (Calif.), 1985.

12. Hoe belangrijk het is om in het bedrijfsleven onverbloemd naar de waarheid te zoeken, wordt duidelijk gemaakt door Larry Bossidy en Ram Charan in hun boek *Confronting Reality: Doing What Matters To Get Things Right*, Crown Business, New York, 2004.

oorlog, in de gevangenis door middel van executie of in een ziekenhuis door middel van passieve euthanasie. Dergelijke uitzonderingen zijn nuttig en taboes veranderen er gaandeweg door. Een oud taboe zal misschien moeten worden herzien naar aanleiding van innovatie, technologische ontwikkelingen of gewoon andere manieren van denken. Leaders zullen de taboes van hun organisaties ter discussie moeten stellen. Zo kunnen zij oog krijgen voor nieuwe mogelijkheden – of elkaar waarschuwen voor gevaren die misschien zo afschrikwekkend zijn dat mensen ze niet onder ogen durven zien. Denk aan volstrekt uit de hand gelopen overheidsuitgaven in de periferie van de Eurozone; de

risico's van een buitengewoon winstgevend en op grote schaal toegepast geneesmiddel; de risico's van een gevestigde technologie als kernenergie in Japan; of een nieuwe technologie als genetische modificatie/manipulatie.¹²

Taboes lijken diep geworteld, eigen en rotsvast te zijn. Maar uit onderzoek blijkt dat dit vaak toch niet het geval is. Sociale wetenschappers hebben verrassende stukjes plooibaarheid aan de dag gelegd. In één experiment onderzochten ze of mensen bereid waren om afwegingen te maken ten aanzien van taboes, althans stiekem. De deelnemers aan het onderzoek kregen een slechts zeer dunnetjes geanonimiseerd geval voorgelegd van

een overheidsprogramma voor de sanering van vuilnisbelten omwille van de volksgezondheid. Er was een Commissie Danner, bestaande uit vooraanstaande burgers, zakenlieden en politici, die tot doel had overheidsdiensten efficiënter te maken. Deze Commissie onderzocht het programma en beval een andere aanpak aan. Als die aanbevelingen werden overgenomen, zou het programma tweehonderd levens kunnen redden tegen kosten van slechts honderd miljoen dollar. Indien echter de begroting van tweehonderd miljoen dollar van het jaar ervoor werd gehandhaafd, zouden vierhonderd levens kunnen worden gered. De Commissie stelde echter voor om honderd miljoen dollar te besparen op het programma en de besparing onder meer te gebruiken om het tekort op de overheidsbegroting terug te dringen en de belastingen te verlagen.¹³

In het experiment werd zowel gekeken naar de reactie van de deelnemers op de aanbeveling als zodanig, als op de wijze waarop ze werd gepresenteerd. Twee groepen van deelnemers aan het experiment kregen de aanbeveling in enigszins verhullende vorm voorgelegd – in het ene geval utilitaristisch getint ('Na afweging van relevante kosten en baten komt de Commissie tot de conclusie dat dit de juiste koers is'), in het andere geval eerder moralistisch van karakter ('Op basis van de analyse komt de Commissie tot de conclusie dat dit de moreel juiste koers is'). Een derde groep kreeg de besluitvorming transparanter voorgeschoteld: hun werd verteld dat de Commissie tot het oordeel was gekomen dat de kosten om de tweehonderd extra levens te redden (vijfhonderdduizend dollar per persoon) te hoog waren, gelet op andere prioriteiten. Daarom beval de Commissie aan om de besparing van honderd miljoen dollar in te zetten voor andere doeleinden, zoals tekortreductie en belastingverlaging. In de eerste twee groepen kon ongeveer 72 procent zich vinden in de aanbeveling, maar in de derde groep – die de afweging expliciet voorgelegd had gekregen – was dit slechts 35 procent. Kennelijk heeft het dus voordelen om zaken te versluieren: holle moralistische overwegingen stuiten kennelijk min snel op tegenstand dan helder verwoorde afwegingen waarbij er zichtbaar en onverbloemd een financiële waarde wordt geplakt op een mensenleven.¹⁴

Een schandaal ten tijde van de regering Clinton illustreert ook hoezeer de publieke opinie kan worden beïnvloed door de manier waarop een kennelijke schending van een taboe wordt gepresenteerd. In 1997 brachten de Republikeinen naar buiten dat Bill Clinton de gewoonte had om grote dona-

teurs voor de verkiezingscampagnes van de Democraten te laten overnachten in de slaapkamer van Lincoln. De kale feiten zorgden voor heel wat morele ophef onder zowel aanhangers als tegenstanders van Clinton. Clinton leek een heiligdom te versjacheren. Clintons reactie was echter een klassiek voorbeeld van een herinterpretatie van een situatie. Hij gaf alle memo's vrij die betrekking hadden op deze kwestie en waarop de namen stonden van al zijn vrienden die in het Witte Huis hadden overnacht. 'Voor wat, hoort wat' was de stelling van de regering Clinton. Met andere woorden, vrienden mogen elkaar iets gunnen. 'Zij waren mijn vrienden en ik was er trots op hen te gast te hebben. Volgens mij doen mensen niets verkeerts als ze geheel volgens de wet geld inzamelen voor verkiezingskandidaten,' aldus Clinton. Met deze verklaring wist het Witte Huis de kwestie in een ander daglicht te stellen: de Clintons overtraden geen taboe door een prijskaartje te plakken op een heilige plek, maar maakten zich juist sterk voor een andere waarde – wederkerigheid en vriendschap.

Deze beide voorbeelden, het 'Commissie Danner'-experiment en het schandaal rond de slaapkamer van Lincoln, illustreren hoe doeltreffende politieke retorica een bepaalde kwestie in een geheel ander licht kan stellen ten einde de publieke opinie te beïnvloeden. Hiervoor is geen welbespraaktheid nodig. Efficiency-deskundigen die een overschot op een begroting presenteren als een kans om mensenlevens te redden, krijgen niet het verwijt dat zij een afweging maken ten aanzien van een taboe-onderwerp. Het Witte Huis onder Clinton neutraliseert publieke verontwaardiging door de president te positioneren als een gulle vriend, in plaats van een sjacheraar die een heiligdom open stelt tegen betaling. Daaruit blijkt dat taboes niet in beton zijn gegoten, maar onderworpen zijn aan een dynamisch proces waarin de grenzen van wat aanvaardbaar wordt geacht flexibel zijn. Een retorische herpositionering van een keuze kan de publieke opinie beïnvloeden en deze zelfs in het tegenovergestelde doen omslaan. (Net zoals met die bekende tekening waarin je, afhankelijk van hoe je kijkt, zowel een oude als een jonge vrouw kunt zien, doordat achtergrond en portret stuivertje wisselen.) Nu lieten de twee hier gegeven voorbeelden zien hoe die rekkelijkheid in het voordeel van politici kan werken. Maar er zijn ook allerlei situaties waarin dat juist niet zo is. Veilige posities kunnen opeens heel riskant worden. Natuurlijk laten sommige taboes zich lastiger 'herpo-

13. Tetlock, 2000; zie noot 8.

14. Deze uitkomst is in lijn met het onderzoek van Ellen Langer naar de alomtegenwoordige gedachteleze verwerking van rechtvaardigingen en verontschuldigheden. Zie E. Langer, *Mindfulness*, Addison-Wesley, Reading (Mass.), 1989.

sitioneren' dan andere. Niet iedere kwestie kan worden gemanipuleerd. Vaak raakt het debat rond een taboe buitengewoon verhit en bijten de tegenstanders zich vast in hun stellingen. Dan kan het gebeuren dat iedere suggestie voor een compromis door een van de partijen, of door beide, fel wordt verworpen. Het recht op abortus provocatus, ra-

cisme en de toegang tot heilige gronden als Jeruzalem en Kasjmir lijken tot deze laatste categorie te behoren. In een traditionele samenleving kunnen er sterke taboes heersen ten aanzien van geslacht en ras. In moderne samenlevingen werken dergelijke taboes vaak nog door, maar dan vaak wat meer onder de oppervlakte.¹⁵

Levertransplantatie in een ander daglicht

In een experiment werden drie factoren steeds op twee verschillende manieren gepresenteerd, als volgt:

Factor 1 – Het fundamentele probleem werd op twee verschillende manieren aan de deelnemers aan het experiment gepresenteerd. Allereerst de *Taboe-variant*: Robert kan het leven redden van de vijfjarige Johnny die een levertransplantatie nodig heeft. Maar die hele operatie gaat het ziekenhuis één miljoen dollar kosten, en dat geld kan ook aan iets anders worden besteed, bijvoorbeeld om betere apparatuur aan te schaffen en artsen beter te betalen, zodat het ziekenhuis betere artsen kan aantrekken. Johnny is heel erg ziek en staat op een wachtlijst voor de transplantatie. Maar er is een tekort aan orgaandonoren, en daarom is een nieuwe lever erg duur. Robert zou Johnny's leven kunnen redden, maar hij zou die miljoen dollar ook kunnen gebruiken om te voorzien in dingen die het ziekenhuis nodig heeft. Dan de variant *Tragische Afweging*: Robert kan het leven redden van de vijfjarige Johnny, die een levertransplantatie nodig heeft, of hij kan het leven redden van een even zieke zesjarige jongen die ook een nieuwe lever nodig heeft. Beide jongens zijn doodziek en staan op een wachtlijst. Maar er is een tekort aan orgaandonoren, en daarom is er slechts één nieuwe lever beschikbaar. Robert zal slechts één kind kunnen redden.

Factor 2 – Ook voor de tweede factor werden twee varianten gegeven – namelijk hoe moeilijk Robert het vond om de knoop door te hakken: de helft van de deelnemers werd verteld dat 'Robert [...] deze beslissing heel moeilijk [vindt], en haar pas na lang en diep nadenken durft te nemen', terwijl de andere helft te horen kreeg dat 'Robert [...] dit een gemakkelijke beslissing [vindt]'.

Factor 3 – De derde factor betrof de beslissing die uiteindelijk werd genomen, en ook hiervoor werden twee varianten voorgelegd. Sommige deelnemers werd verteld dat 'Nee, Robert redde Johnny's leven niet omdat hij de andere optie koos', terwijl andere te horen kregen: 'Ja, Robert gaf toestemming voor Johnny's levertransplantatie.'

Zo werden dus in totaal acht (2³) mogelijkheden getoetst in dit experiment. De belangrijkste uitkomsten staan in de tabel hieronder.

Factor 1 Taboe vs. Tragedie	Factor 2 Makkelijke of moeilijke beslissing	Factor 3 Uitkomst	Morele 'score' 1 = geen probleem 7 = hevig verantwoordigd
'Schending taboe' Johnny's leven vs. financiering ziekenhuis	Moeilijk	Afgewezen	5,71
		Goedgekeurd	4,43
	Makkelijk	Afgewezen	5,14
		Goedgekeurd	1,51
'Tragische afweging' Johnny's leven vs. dat van een ander kind	Moeilijk	Afgewezen	3,33
		Goedgekeurd	3,03
	Makkelijk	Afgewezen	4,31
		Goedgekeurd	4,43

15. J. Martin, 'Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations', *Organization Science*, 1/4, 1990, pp. 339-359; D.A. Thomas, 'Mentoring and Irrationality: The Role of Racial Taboos', *Human Resource Management*, 28/2, zomer 1989, pp. 279-290.

Het taboe versus de tragische afweging

Zoals gezegd ontstaat er vaak publieke verontwaardiging rond een taboe wanneer het heilige en het seculiere met elkaar botsen. Neem bijvoorbeeld een belangrijke en algemeen vertrouwde overheidsfunctionaris die bereid blijkt te zijn om heilige waarden te vertalen in seculiere waarden als geld en opportunisme. Wat verandert er dan precies, en hoe moet de presentatie, de retorica, worden aangepast wanneer de beide waarden die met elkaar botsen allebei heilig worden geacht? Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld de afweging van het leven van een moeder tegenover dat van haar ongeboren kind, of de overheid die losgeld betaalt aan terroristen. In dergelijke gevallen hebben we te maken met 'tragische afwegingen'. Degene die een beslissing moet nemen, moet dan kiezen tussen twee onaantrekkelijke opties.¹⁶ Iemand die voor dit type keuze staat, wordt vaak veel minder bekritiseerd door de publieke opinie dan iemand die een heilige waarde schendt omwille van geldelijk gewin, zelfs al is er alleen maar een verschil in presentatie. Dat maakt het volgende voorbeeld duidelijk.¹⁷

In een experiment vroegen Tetlock e.a. aan mensen wat zij vonden van het morele handelen van ene 'Robert,' een directeur van een ziekenhuis die een beslissing moest nemen waarmee hij een jongen van vijf jaar oud, ene 'Johnny', het leven kon redden (zie kader 'Levertransplantatie in een ander daglicht').¹⁸ In dit experiment werd met drie variabelen gewerkt: 1. of de beslissing werd voorgesteld als een 'schending van een taboe' dan wel als een 'tragische afweging'; 2. of de directeur het moeilijk of gemakkelijk vond om de beslissing te nemen; en 3. de keuze die Robert uiteindelijk maakte voor het kind. Ruim tweehonderd deelnemers aan een enquête werd gevraagd om zich uit te laten over het morele kaliber van Roberts beslissing; zij deden dit door scores te geven aan de hand van een schaal van 1-7, waarbij 1 stond voor 'geen ethisch probleem' en 7 voor 'felle morele verontwaardiging'.

De tabel in het kader 'Levertransplantatie in een ander daglicht' geeft de belangrijkste respons weer van de deelnemers voor de verschillende situatieschetsen; alle effecten die hieronder worden besproken waren statistisch significant (bij $p < .05$). Morele verontwaardiging scoorde duidelijk het hoogst (met een mediaan van 5,71) voor de situatie waarin Robert na lang en diep nadenken besloot om liever een miljoen dollar te investeren in het ziekenhuis dan om Johnny's leven te redden; en duidelijk het laagst (1,51) wanneer Johnny zijn operatie kreeg na een snel genomen beslissing van

Robert. De scores voor de overige situaties lagen tussen deze twee extremen in, waarbij de 'tragische keuze'-scenario's minder fel werden bekritiseerd wanneer Johnny geen nieuwe lever kreeg dan het kostenbesparende scenario. Bovendien kreeg de directeur positievere scores voor zijn tragische afweging als hij

na lang wikken en wegen zijn beslissing nam, dan wanneer hij die snel nam, ongeacht welke van de twee jongens hij besloot te redden. Alleen al door na te denken over een taboe-afweging krijgt iemand morele verontwaardiging over zich heen, ook wanneer hij uiteindelijk toch de heilige norm naleeft. Wie echter lang nadenkt over een tragische keuze onderstreept daarmee hoe ernstig de kwestie is, en dat men de morele plicht heeft om de beide opties zorgvuldig tegen elkaar af te wegen.

Uit dit onderzoek kan worden afgeleid, dat de retorische inkadering van afwegingen – als een taboe of als iets tragisch – doorslaggevende invloed zal hebben op de publieke reactie op beleidsmakers. Die taboe-schending van een miljoen dollar kan heel simpel worden schoongesproken door te zeggen dat dat geld zal worden besteed aan prenatale zorg waarmee vele levens zullen worden gered. Beleidsmakers die een afweging maken tussen geld en een heilige norm, zoals milieubescherming, kinderarbeid of steun aan een repressieve overheid, zullen het moeten doen voorkomen alsof zij in plaats daarvan twee onderling botsende heilige waarden tegen elkaar moeten afwegen: bijvoorbeeld de schade aan het milieu afgezet tegen het aantal mensen dat het leven zal laten wanneer het inkomen per hoofd van de bevolking niet omhoog blijft kruipen. Een keuze tussen geld en leven verandert dan in een keuze tussen leven en leven.

De psychologie van de morele verontwaardiging

Er zijn bijna oneindig veel mogelijkheden om aanstoot te geven – en beleidsmakers en internationaal bekende topmanagers ontkomen er bijna niet aan om zo nu en dan een taboe te schenden. Dergelijke schendingen zijn misschien heel onsmakelijk of ondoordacht (zie bijvoorbeeld het kader over Lawrence Summers). Maar uit onderzoek valt ook af te leiden dat het cognitieve vermogen en de sociale bereidheid om grensverleggend te denken onderscheidende kenmerken zijn van buitengewoon cre-

Ogenschijnlijk 'heilige' normen en waarden blijken in de praktijk vaak met een korrel zout te worden genomen

16. G. Calabresi en P. Bobbit, *Tragic Choices*, Norton, New York, 1978.

17. D. Kahneman en A. Tversky, 'Choices, Values, and Frames', *American Psychologist*, 39, april 1984, pp. 341-350.

18. Philip E. Tetlock, Orie V. Kristel, S. Beth Elson, Melanie C. Green en Jennifer S. Lerner, 'The Psychology of the Unthinkable: Taboo Trade-Offs, Forbidden Base Rates, and Heretical Counterfactuals', *Journal of Personality and Social Psychology*, 78/5, mei 2000, pp. 853-870.

Lawrence Summers: serie-schender van taboes

Net als sommige DJ's en grofgebekte cabaretiers staan sommige wetenschappers en bekende intellectuelen bekend om hun veelvuldige aanstootgevende opmerkingen over gevoelige onderwerpen. Hier enkele uitspattingen van de briljante en controversiële econoom Larry Summers die heftige verontwaardiging veroorzaakten en waarmee hij de gangbare opinie ter discussie stelde.

Centraal-Afrika is veel te weinig vervuild – Toen hij bij de Wereldbank zat, was Summers een van de ondertekenaars van een memorandum waarin hij stelde dat 'het (...) in economisch opzicht volstrekt logisch (is) om giftig afval te dumpen in een land met het laagste inkomen per hoofd van de bevolking op aarde, en dat moeten we onder ogen zien ... Ik vond altijd al dat dun bevolkte landen in Afrika veel te weinig vervuild zijn'.

Professor Cornell West zou minder tijd moeten besteden aan rapmuziek – Toen hij President werd van de universiteit van Harvard, vertelde Larry Summers de breed gerespecteerde hoogleraar Afrikastudies Cornell West dat hij zich meer op de wetenschap en minder op 'pop art' moest toelagen. West nam in reactie op deze opdracht ontslag en ging terug naar de universiteit van Princeton.

Er zijn fouten gemaakt, maar niet door mij – In een interview voor de televisie (PBS) in april 2010 werd Summers gevraagd of hij als econoom adviseur van de regering Clinton en minister van Financiën onder Clinton niet mede aan de wieg had gestaan van de financiële crisis. Hij wees iedere persoonlijke verantwoordelijkheid van de hand en kreeg een storm van kritiek over zich heen.

Vrouwen hebben minder aanleg voor geniale prestaties in de wiskunde – Als President van de universiteit van Harvard sprak Summers op een wetenschappelijke conferentie over de relatieve ondervertegenwoordiging van vrouwen in de hoogste echelons van de wiskunde. Summers speculeerde er openlijk over, dat het verschil wellicht niet terug te voeren was op discriminatie, maar eerder op een verschil in natuurlijke aanleg voor wiskunde tussen mannen en vrouwen. Zijn commentaar leidde tot een storm van protest die bijdroeg tot zijn aftreden.

atieve mensen.¹⁹ Baanbrekende innovaties worden vaak bedacht door buitenbeentjes die zich niets gelegen laten liggen aan conventies en hiërarchie. In een faculteitsvergadering aan onze vorige universiteit vroeg een vooraanstaand hoogleraar zich af, wie in het vakgebied onder collega's bij uitstek bekend stond als aanstootgevend. Volgens hem moest de faculteit bij vacatures vooral uitkijken naar onruststokers die weigerden in het gelid te lopen. Net als managers moeten academici bereid zijn om bekritiseerd te worden wanneer zij de grenzen van het gangbare denken en de zelfgenoegzaamheid durven opzoeken.

Bij publieke verontwaardiging hangt er veel van af, hoe besmuikt of openlijk het taboe met voeten wordt getreden. Politici die tegen een begroting stemmen om een gevaarlijke weg veiliger te maken, kennen daarmee *impliciet* een bepaalde waarde toe aan menselijk leven. Dit wordt doorgaans gezien als iets acceptabels. Maar toen autofabrikant Ford enkele tientallen jaren geleden expliciet een afweging maakte tussen productiekosten en de waarde van een mensenleven, liep dat bijna uit op een catastrofe. Ford had een kosten-batenanalyse uitgevoerd om te bepalen of de benzinetank in zijn model Pinto wel of niet moest worden versterkt. Daarbij werden de beperkte kosten voor het versterken van de benzinetank afgezet tegen de uiterst kleine kans dat de tank zou ontploffen bij een botsing van achteren. Toen er later 'class action'-rechtszaken werden aangespannen naar aanleiding van juist dat soort ontploffingen, kwam Ford over als veel te uitgesproken, en zelfs hardvochtig, in de wijze waarop het een koude dollar had geplakt op een warm mensenleven. De jury bevond Ford schuldig en vroeg het concern niet alleen tot hoge schadevergoedingen maar ook tot hoge boetes te veroordelen.²⁰ Voor de jury in deze zaak was het een onvergeeflijke taboe-afweging om mensenlevens expliciet af te zetten tegen financiële kosten. In de praktijk maakt echter bijna iedere fabrikant en iedere onderneming die ook maar iets te maken heeft met veiligheid op enig moment impliciet precies dezelfde afweging.

Sociaal-psychologen hebben ook onderzocht waarom bepaalde jury-uitspraken leiden tot buitensporig hoge schadevergoedingen – van raciale overwegingen bij het opstellen van daderprofielen in het misdaadonderzoek tot riskante olieboringen voor de kust. Volgens het onderzoek willen maar weinig juryleden onder doen voor hun collega's wanneer morele verontwaardiging moet worden vertaald in geld. Juryleden zijn bang dat de ande-

19. F.X. Barron, *Creativity and Personal Freedom*, Van Nostrand, New York, 1968.

20. Paul C. Nutt, *Why Decisions Fail*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2002.

ren in de jury zullen zeggen: ‘Wat ben jij voor iemand? Vind jij werkelijk dat het leven van een heel gezin niet meer dan een bedrag van X dollars waard is?’ De juridische consequentie is, dat er heel veel nullen worden toegevoegd aan schadevergoedingen.²¹ Maatschappelijke normen en waarden doen de balans ver uitslaan. Dit is in het algemeen een tendens bij besluitvorming in groepen (niet alleen juryrechtspraak); aanvankelijk werd dit een ‘riskante doorslag’ (‘risky shift’) genoemd, inmiddels spreken we van polarisatie. Hoe dieper het taboe, des te verder de balans doorslaat.

Topmanagers zullen dus uiterst behoedzaam moeten omgaan met iedere situatie waarbij wellicht een taboe kan worden geschonden. We weten allemaal dat economische en zakelijke beslissingen en de daarbij in acht te nemen regels en procedures vragen om een voortdurende afweging tussen de kosten en baten van de verschillende mogelijke acties. Maar zoals het geval van de Ford Pinto laat zien, zijn niet direct betrokken waarnemers van een kwestie – de publieke opinie, de pers, klanten en concurrenten – geneigd om een onderneming fel te veroordelen bij het minste of geringste bewijs dat die het heilige en het profane met elkaar in verband heeft gebracht door een taboe-afweging te maken. Om de moraalfilosoof Joseph Raz te citeren: een vergelijking kan soms iets kapot maken.²² Topmanagers die erop betrapt worden dat zij een expliciete waarde in geld hebben toegekend aan menselijk leven of een aantasting van het milieu, zullen waarschijnlijk worden veroordeeld als immorele lieden. Dit etiket krijgen ook ouders opgeplakt die financieel profiteren van talentvolle kinderen, geliefden die op huwelijkse voorwaarden trouwen en wetenschappers die omwille van zelfverrijking de normen voor de gevensuitwisseling schenden. Hun morele status wordt ondermijnd. Alleen al door dit soort afwegingen te willen maken, kan iemand aan de verkeerde kant van de algemeen geldende grens van de moraal belanden. De beleidsmaker komt dan te boek te staan als iemand die het niet zo nauw neemt met de allerhoogste normen en waarden.²³

Verontwaardiging ontzenuwen: drie eenvoudige regels

De meeste topondernemers en vooraanstaande politici komen onherroepelijk voor beslissingen te staan waarbij in elk geval impliciet een prijskaartje moet worden gehangen aan ogenschijnlijk heilige waarden. Om niet door de massa te worden ver-

oordeeld, doen zij er goed aan om zich te verdiepen in de volgende regels:

- *Weet wat werkelijk heilig is.* Sommige waarden, zoals het menselijk leven, zijn voor veel mensen heilig; andere zijn dat misschien alleen maar op het eerste gezicht, zoals de persoonlijke levenssfeer (‘privacy’) – denk aan veiligheidscontroles op luchthavens en onaangekondigde controles op het gebruik van verdovende middelen bij piloten. Naar aanleiding van overtuigende argumenten of aansporingen zullen mensen misschien besluiten om bepaalde waarden niet langer als oneindig belangrijk te beschouwen.
- *Presenteer kwesties als tragische keuzen.* Een leider met de retorische vaardigheden en het charisma om taboe-afwegingen te presenteren als politiek beter verteerbare ‘tragische afwegingen’ zal morele verontwaardiging vaak kunnen ontzenuwen. Men blijft echter altijd het risico lopen voor een bedrieger of leugenaar uitgemaakt te worden, dus dit kan averechts uitpakken.
- *Maak verdedigbare keuzen.* Indien de taboe-afwegingen niet van de daken worden geschreeuwd, zijn mensen veelal bereid om een andere kant uit te kijken. Loop er niet mee te koop en respecteer meningsverschillen en het feit dat anderen er andere maatschappelijke normen op nahouden. Probeer begrip te tonen voor onderling tegengestelde standpunten en benadruk dat de pijnlijke realiteit nu eenmaal vereist dat een afweging wordt gemaakt.

Voor elk van deze drie benaderingen is steeds meer bewijs voorhanden.²⁴ De meeste mensen walgen bij de gedachte om organen te verkopen en te kopen ten behoeve van transplantaties. Toch bleek veertig procent bereid te zijn om zijn verzet hiertegen te nuanceren indien (a) commerciële orgaanhandel de enige manier was om sommige mensen het leven te redden; en (b) ervoor werd gezorgd dat ook arme mensen zo aan organen zouden kunnen komen – en zij er tegelijkertijd voor werden behoed uit wanhoop hun eigen organen te verkopen.²⁵ De eerste overweging maakt het vraagstuk er een van de ene heilige waarde tegenover de andere – in dit geval mensenlevens versus morele bezwaren tegen het ‘verhandelen’ van organen. De tweede overweging seculariseert het heilige aspect van

Om ophef te voorkomen, kan een taboe worden voorgesteld als een tragische afweging – kiezen tussen leven en geld wordt dan kiezen tussen leven en leven

21. Daniel Kahneman, David Schkade en Cass R. Sunstein, ‘Shared Outrage and Erratic Awards: The Psychology of Punitive Damages’, *Journal of Risk and Uncertainty*, 16/1, april 1998, pp. 1-42; Robert J. MacCoun, ‘The Costs and Benefits of Letting Juries Punish Corporations: Comment on Viscusi’, *Stanford Law Review*, 52/6, juli 2000, pp. 1821-1828.

22. Joseph Raz, *The Morality of Freedom*, Clarendon Press, Oxford, 1986.

23. Peter A. McGraw, Philip E. Tetlock, Orie V. Kristel, David Glen Mick en Michael D. Johnson, ‘The Limits of Fungibility: Relational Schemata and the Value of Things’, *Journal of Consumer Research*, 30/2, september 2003, pp. 219-229.

24. N. Brunsson, *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, John Wiley & Sons, Chichester, 1989.

de afweging door bezwaren tegen ongelijke behandeling te ondervangen met financiële regelingen. Op het eerste gezicht onaantastbare normen en waarden worden in de praktijk vaak met een korrel zout genomen; dat blijkt ook uit onderzoek van Baron en Leshner resp. Thompson en Gonzalez.²⁶ Kortom, de context en omstandigheden rond de presentatie en discussie over een taboe kunnen de publieke opinie sterk beïnvloeden.

Een leider die grote publieke bekendheid geniet, kan met behulp van de bovengenoemde regels beter omgaan met situaties waarin hij – door zijn beslissingen of positie – moet laveren tussen het heilige en het profane. Hoe staat het echter met de meer private situaties in een organisatie, waarbij de ‘heiligdommen’ niet altijd zo evident zijn? Wat te doen in die gevallen waarin onwetendheid allesbehalve zalig is? Veel organisaties hebben te maken met angst, verborgen agenda’s, culturele vooroordelen en slecht afgestemde prestatieprikkels. Die kunnen er in iedere organisatie toe leiden, dat de waarheid niet openlijk onder ogen wordt gezien. Wanneer de waarheid wordt onderdrukt, kunnen allerlei riskante kwesties gaan woekeren en zich vermenigvuldigen. Bij uitstek bekende voorbeelden zijn de valkuil van het kudgedrag (‘groupthink’) die leidde tot de explosie van het ruimteveer Challenger in 1986, de fouten die zijn gemaakt door de Amerikaanse veiligheidsdiensten in de aanloop naar de terroristische aanvallen van 11 september 2001, en de collectieve hersenspoeling (grenzend aan cultgedrag) onder verstrekkers van hypotheekleningen aan huizenkopers in de zogeheten ‘sub-prime’-categorie. Al dat soort gevallen vragen om betere richtlijnen die organisaties in staat stellen om tijdig aan de bel te trekken over taboe-onderwerpen.

Over de veel voorkomende risico’s hoeven we ons niet zo’n zorgen te maken. De meeste ondernemingen hebben daar doorgaans wel adequate preventie voor opgetuigd in de vorm van regelmatige brandalarm-oefeningen, ‘six sigma’-programma’s ter verbetering van de productkwaliteit of financiële ‘stress tests’. Lastiger wordt het wanneer de alternatieve interpretaties van een vraagstuk botsen met de zienswijze van leiders. Een provocerende hypothese vanuit de lagere niveaus kan door de top worden opgevat als een ondermijning van diep gekoesterde waarden als integriteit, competentie en reputatie. Dan ontstaat er cognitieve en emotionele dissonantie en treden er allerlei verdedigingsmechanismen in werking. Dat verzet kan allerlei vormen aannemen. Men kan de ketterse bood-

schap simpelweg negeren of als volstrekt ondoordacht afdoen? De klokkenluider kan worden geïsoleerd, de medewerker kan worden ontslagen. Of misschien spant men wel een zaak aan tegen de overtreder van het taboe. Lastiger wordt het, wanneer degene die het taboe schendt geen deel uitmaakt van de organisatie maar een klant is, een regelgever of de overheid.

In december 2009 kreeg Google een aantal cyberaanvallen te verduren die konden worden herleid naar computers in China. Er was intellectuele eigendom van Google gestolen en het bleek, dat de aanvallers hadden geprobeerd om toegang te krijgen tot de Gmail-accounts van Chinese mensenrechtenactivisten. Sergei Brin, een van de oprichters van Google, nam persoonlijk de leiding over het onderzoek op zich. Hij nam zijn intrek in het gebouw waar het beveiligingsteam van Google werkte. CEO Eric Schmidt van Google meende, dat de onderneming wellicht meer kon bereiken als ze haar Chinese zoekmachine aanhield. Brin vond echter dat Google die optie al had beproefd. Brin was opgegroeid in de Sovjetunie; hij was bijzonder fel gekant tegen het bespioneren van burgers, in het bijzonder Gmail-accounts. ‘Daar viel Sergei over,’ zei iemand destijds. Hier werd een diep gekoesterd taboe geschonden (zie ook het kader ‘Google’s Chinese taboes’).

Google's Chinese taboes

Mede-oprichter Sergei Brin van Google groeide op in de voormalige Sovjetunie; daar ervoer hij aan den lijve hoe het is om onder censuur te leven en hoe schadelijk censuur is. Door hem, meer dan enig ander, besloot Google uiteindelijk om zich terug te trekken uit China vanwege de vergaande censuur in het land. Vond Brin een politiek compromis met de Chinese overheid onaanvaardbaar als gevolg van zijn jeugd in de voormalige Sovjetunie? Verdient Google lof omdat het op de bres springt voor heilige waarden (vrijheid, vrijheid van meningsuiting en de waarde die het vanaf de oprichting met zich meedroeg om ‘niet slecht’ te zijn)? Of moet het bedrijf worden bekritiseerd omdat het een andere heilige waarde met voeten heeft getreden, namelijk zijn fiduciaire plicht tegenover de aandeelhouders om geld te verdienen?

Brin was altijd al Google's morele kompas ten aanzien van China. Hij had grote vraagtekens gezet bij de compromissen die Google zou moeten maken om überhaupt actief te kunnen worden in China. In een interview in 2004 besprak hij de afwegingen. ‘Er zijn lastige vragen, moeilijke uitdagingen,’ zei hij. ‘Wat we wel weten, is

25. P.E. Tetlock e.a., ‘Revising the Value Pluralism Model: Incorporating Social Content and Context Postulates’, in C. Seligman, J.M. Olson en M.P. Zanna (red.), *Ontario Symposium on Social and Personality Psychology: Values*, L. Erlbaum Associates, Mahwah (NJ), 1996, pp. 27-58.

26. J. Baron en S. Leshner, ‘How Serious Are Expressions of Protected Values?’, *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 6/3, september 2000, pp. 183-194; L. Thompson en R. Gonzalez, ‘Environmental Disputes: Competition for Scarce Resources and Clashing of Values’, in M.H. Bazerman (red.), *Environment, Ethics, and Behavior*, New Lexington Press, San Francisco, 1997, pp. 75-104.

dat mensen betere beslissingen kunnen nemen als ze over betere informatie beschikken.' Hij gaf voorbeelden van mensenlevens die waren gered dankzij informatie die via de zoekmachine van Google was gevonden.

Google lanceerde zijn Chinese zoekmachine, Google.cn, uiteindelijk in 2006. Om actief te kunnen zijn in het land, stemde het bedrijf ermee in om bepaalde vindresultaten waar de Chinese overheid bezwaar tegen maakte uit zoekopdrachten te filteren; dit betrof onder andere politiek getinte informatie en pornografie. Brin was er niet gelukkig mee dat Google instemde met China's eisen. Zijn bezwaren waren echter niet sterk genoeg om het beleid van Google te doen keren. 'Ik denk zelfs dat de situatie werkelijk verbeterde' in de eerste jaren nadat Google actief werd in China, zei hij op een technologieconferentie. 'We konden steeds minder censureren, en onze lokale concurrenten censureerden ook steeds minder.' Maar na de Olympische Spelen in Beijing van 2008, zei hij, 'wordt er veel meer geblokkeerd'.

Wie taboes wil aanpakken, stuit onherroepelijk op allerlei obstakels. Om dergelijke obstakels te kunnen ruimen, dient de organisatiecultuur intellectuele nieuwsgierigheid te belonen. Leiders doen er verstandig aan om constructief gepresenteerde alternatieve gezichts- en standpunten te verwelkomen. Dan zullen zij minder snel scenario's over het hoofd zien die buiten beeld blijven wanneer het taboe is om in de organisatie de waarheid te zeggen. Het management kan zo'n cultuur bijvoorbeeld opbouwen door iedereen te belonen die openlijk de heersende norm ter discussie stelt. Medewerkers weten maar al te goed hoe het klokkenluiders in allerlei bedrijfstakken is vergaan: velen raakten hun baan kwijt en vonden geen nieuwe, werden verstoten uit hun beroepsgroep, werden depressief en vervielen in armoede. Expliciete beloning en bescherming zullen vermoedelijk nodig zijn om dat 'stigma' te overwinnen.

Verzamel bij strategievorming zoveel mogelijk interpretaties van de huidige en toekomstige omstandigheden in de bedrijfstak; vraag erom en stimuleer dat ze worden aangedragen. Zoek naar zwakke signalen uit de periferie en breng de consequenties ervan in kaart.²⁷ Door onzeker- en onbekendheden expliciet te bespreken, worden meningen en standpunten blootgelegd die anders verborgen zouden blijven omdat ze te bedreigend zijn. Scenario-planning is een uitstekende methode om teams te dwingen onprettige mogelijkheden onder ogen te

zien, juist omdat die dan als hypothesen worden ontwikkeld. Die mogelijkheden moeten worden gepositioneerd als vormen van toekomstverkenning waar geen formele bekrachtiging of sanctie op volgt.²⁸ Bij het verkennen van taboes zijn emotionele obstakels vaak nog uitdagender dan cognitieve obstakels.

Het management moet zich dat realiseren en culturele diversiteit stimuleren, zich tolerant opstellen ten aanzien van onzekerheid, en meningsverschillen respecteren. Een diepgaande discussie kan alleen opbloeien in een sfeer van wederzijds vertrouwen en respect. De bedrijfscultuur zal misschien moeten worden aangepast om gesprekken in alle openheid mogelijk te maken, en ervoor te zorgen dat afwijkende minderheidsstandpunten worden gerespecteerd.

Omgaan met hete aardappelen

Voor de topmanager die met een netelig dilemma te maken heeft, hebben wij een tweeledig advies. Wie ingevoerd is in de ethiek zal zich er wellicht aan storen; dit geldt zeker voor iemand die in de voetsporen treedt van Kant. Het 'schip' van de topmanager ligt voor de Scylla en de Charybdis²⁹ – en verwijten zullen sowieso zijn deel zijn, ongeacht of hij wel of niet expliciet de afweging maakt. Wie onverbloemd inschattingen maakt van taboe-mogelijkheden zal, hoe authentiek hij ook is, vermoedelijk gehekeld worden (zoals Larry Summers overkwam – zie opnieuw het kader waarin enkele van zijn uitlatingen werden besproken). Wie echter geen oog heeft voor taboe-scenario's riskeert kolossale rampen, zoals de terroristische aanslagen van 11 september 2001, de financiële implosie van 2008-9 of de calamiteiten met de Japanse kerncentrales na de zeebeving en dodelijke tsunami van maart 2011.

Een topmanager kan om allerlei politieke, juridische en imago-redenen besluiten dat het niet de moeite waard is om een taboe-scenario uit te werken. De voordelen van zo'n exercitie lijken misschien niet op te wegen tegen de risico's ervan. De paradox is echter, dat hij zich dan in zijn eentje moet verdiepen in dat taboe-scenario, en niet profiteert van andere gezichtspunten. Daarom is het eerste deel van ons antwoord op de vraag hoe managers met 'hete aardappelen' moeten omgaan: voorzichtig. Het veiligste is als de CEO de taboe-

Ford werd veroordeeld voor een expliciet gemaakte afweging die de meeste ondernemingen impliciet ook maken

27. George S. Day en Paul J.H. Schoemaker, *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals that Will Make or Break Your Company*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.), 2006.
28. Paul J.H. Schoemaker, 'Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking', *Sloan Management Review*, 36/2, winter 1995, pp. 25-40; Paul J.H. Schoemaker, 'Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation', *Strategic Management Journal*, 14/3, maart 1993, pp. 193-213.
29. Scylla en Charybdis: in de Odyssee van Homerus beschreven smalle doortocht tussen een rots en een draaikolk (beide mythologisch aangekleed) die Odysseus moet nemen op zijn lange reis naar huis na de Trojaanse oorlog.

scenario's voor zich houdt. Met het tweede deel van ons antwoord wordt het al iets riskanter: bespreek de taboe-scenario's alleen in een kleine kring van naaste vertrouwelingen. Hoe groter de kring van mensen die erover worden geraadpleegd, des te groter wordt ook het risico op nare politieke, juridische en imago-effecten. Leiders moeten zich hoeden voor strategisch geplaatste lekken, niet voor publicatie bedoelde opmerkingen en ouderwets gekonkel. Dat geldt zeker in een sterk politieke context. Het komt steeds vaker voor dat allerlei lieden het gezelschap zoeken van bekende landgenoten – om de affaire vervolgens aan de grote klok te kunnen hangen.

Ons advies is dus: ja, ontwikkel taboe-scenario's en actieplannen voor het geval ondenkbare situaties zich toch voordoen, maar bewandel hierbij de weg van de geleidelijkheid. Wees vooral bedacht op 'blinde hoeken' voor taboes. Wanneer dergelijke 'blinde hoeken' worden benoemd, is de reactie vaak eerder nuchter dan emotioneel: 'Daar heb ik nooit aan gedacht, maar ik wil mij er wel van laten overtuigen dat het een ernstig probleem is.' Wanneer taboes worden benoemd, staat iedereen meteen op zijn achterste benen: mensen voelen zich beledigd en vragen zich af waarom iemand de heilige koeien ter discussie stelt. Taboes zijn blinde hoeken die op de een of andere manier zijn gevolgen met emotie en symboliek. We geven nu zeven specifieke aanbevelingen. Met elk daarvan kan een organisatie zich al beter wapenen op dit gebied, maar samen leveren ze betere resultaten op:

- *Inventariseer de zakelijke onderwerpen die medewerkers vermijden*, waar ze zich over schamen of die ze als onbespreekbaar beschouwen (vanwege de gemeenschappelijke waarden van de organisatie of omdat de top uitdrukkelijk heeft gezegd dat er niet over mag worden gesproken). Dit kunnen kwesties zijn met betrekking tot bijvoorbeeld de bedrijfsvoering, interne beloning, reclame, gelobby, de boekhouding en procedures op het gebied van veiligheid. Het kan heel nuttig zijn om recente nieuwkomers in de organisatie of externe partners hiernaar te vragen; zij kunnen een frisse kijk hebben op de verboden onderwerpen of 'olifanten' in de kamer. Roep ook de hulp in van buitenbeentjes – die zullen taboe-onderwerpen veel sneller weten op te raken.
- *Onderzoek waar precies de gevoeligheid ligt* ten aanzien van deze onderwerpen. Gaat het om ego's die beschermd moeten worden? Of is het businessmodel van de onderneming of haar ex-

terne reputatie in het geding? Of gaat het om algemene culturele normen en waarden die tot ver buiten de onderneming en haar bedrijfstak gelden? Verstoort het taboe-onderwerp de cognitieve kaders van mensen (als er, bijvoorbeeld, een bepaald risico wordt benoemd, zeggen de techneuten dan dat het niet kan gebeuren)? Of gaat het eerder om een emotioneel geladen onderwerp (wordt er bijvoorbeeld ontkend dat de onderneming ook maar iets zou kunnen doen wat onethisch, onwettig, fout of dom is)? Ook is het belangrijk, zich af te vragen hoe gemakkelijk en overtuigend het misschien is om de taboe-afweging te presenteren als een tragische keuze.

- *Scoor de gevonden taboe-onderwerpen* op de schade die de onderneming zou oplopen als de betreffende situatie zich zou voordoen. Geef ook een score voor de kans dat zo'n situatie zich inderdaad voordoet. Ook kan het nuttig zijn om in een beïnvloedingsdiagram expliciet de structuur in beeld te brengen die duidelijk maakt waarom een bepaalde kwestie belangrijk is. De argumentatietheorie van Toulmin biedt een praktisch kader waarmee beweringen kunnen worden getoetst op bewijs, ontkrachting en ondersteuning.³⁰ Verkenningen van zwaardere taboes moeten misschien worden ondernomen met een jurist erbij, dit met het oog op de vertrouwelijkheid van de verkenning voor het geval de onderneming verward raakt in rechtszaken rond de besproken onderwerpen.
- *Ontwikkel scenario's die het hele scala van kwesties in beeld brengen, met inbegrip van taboe-scenario's* en hoe die zouden kunnen verlopen. Dit advies geldt in het geval dat verscheidene taboe-kwesties in elkaar grijpen en omgeven zijn door onzekerheid. Sceptici zullen zich minder verzetten wanneer zij zien dat de onderliggende onzekerheid wordt benoemd en uitdrukkelijk wordt onderkend, en wanneer het scenario wordt gepresenteerd als slechts één mogelijkheid uit vele. Wordt er in de organisatie al gewerkt met scenario-planning, probeer dan ook minstens één 'ondenkbaar' scenario op te stellen waarin enkele van de taboe-gezichtspunten zo ver mogelijk worden uitgewerkt.
- *Stimuleer de ontwikkeling van taboe-scenario's*, door er op te wijzen hoe vaak ze zich voordoen, en dat geen enkele organisatie ervan gevrijwaard is. Onderzoek het verleden en voer een audit uit van taboes uit het verleden waarvan inmiddels duidelijk is, dat ze destijds eerder aan het licht

30. Stephen E. Toulmin, *The Uses of Argument*, Cambridge University Press, Cambridge, 1958.

hadden moeten worden gebracht. Het is net als met een ernstige ziekte of een ongeluk – we gaan er altijd maar van uit dat alleen anderen zoiets overkomt. Leg uit dat organisaties verblind raken doordat zij signalen uit de periferie die niet passen bij de heersende zienswijze of normen en waarden wegfilteren, net zoals mensen niet zien dat de speelkaart die ze toegedeeld krijgen een andere kleur heeft dan de kleur die ze verwachten (zoals een schoppen-kaart in rood).

- Is er heel veel verzet tegen een belangrijke taboe-benadering, *stel dan een aparte afdeling in om de gangbare mening ter discussie te stellen*. Zulke ‘rode teams’ worden vaak gebruikt bij militaire campagnes. Zij vervullen de rol van loyale oppositie. Zij verzamelen gegevens om te bewijzen dat het bestaande plan of de bestaande strategie niet werkt of moreel verwerpelijk is. Hun informatie zorgt voor organisatorische legitimiteit en de dialectische spanning die nodig is om een diepgaande dialoog op gang te brengen in de organisatie.
- *Overweeg in strategie-workshops een shocktherapie toe te passen*, door de vraag op te werpen waarom en hoe de onderneming over vijf jaar misschien niet meer bestaat (sectie vooraf), of waarom misschien sommige directieleden tegen die tijd misschien achter de tralies zitten. Als Shearson Lehman dit soort exercities had gedaan, dan hadden ze daar wellicht eerder in de gaten gekregen welke risico’s de bank liep met diverse exotische soorten leningen met onderpand. Dergelijke doemscenario-vragen lijken misschien volstrekt onrealistisch, en ook niet loyaal. Maar het doel ervan is nobel: de mogelijke wegen in kaart brengen die voeren naar een ondergang die wellicht nog te voorkomen is als het roer meteen wordt omgegooid.

Met behulp van de bovengenoemde exercities voert de organisatie als het ware mentale en emotionele ‘stress tests’ uit op zichzelf. Dit soort oefeningen werpen licht op de grenzen van de strategie, het businessmodel of het waardenstelsel dat de organisatie op dat moment hanteert. Net als in de film *An Inconvenient Truth* van Al Gore en de meer extreme contracultuurfilms van Michael Moore, zoals *Roger and Me*, *Fahrenheit 9/11* of *Sicko*, wordt de waarheid met opzet vertekend om de boodschap duidelijk voor het voetlicht te krijgen. Net zoals de aanklager een eenzijdig verhaal voorlegt aan de rechtbank, dat wordt weersproken door een al even vooringenomen verhaal van de advocaat die

de verdediging voert, kunnen extreem geformuleerde argumenten de jury helpen om de waarheid te bepalen. Maar er moet wel een balans zijn, want hoe extremer het scenario, des te minder geloofwaardig het wordt. Taboe-scenario’s moeten voldoende worden genuanceerd om te voorkomen dat ze worden weggevuifd als het onsamenhangende gebazel van een dwalende doemprofeet.

Organisatorische hypocrisie

De aanpak die we hierboven hebben geschetst, moet meer ruimte bieden voor vrijelijk denken en nuchtere analyses van hypothesen. Zo’n benadering spreekt managers aan die zijn opgeleid in de principes van micro-economische rationaliteit, geworteld in de Europese Verlichting van de achttiende eeuw die het geloof verving door de rede. Naarmate een CEO onze verlichtingsstrategie van zeven stappen consequenter toepast, loopt hij echter ook meer en meer het risico zijn functie te verliezen, net zoals Larry Summers overkwam. De CEO die de grenzen van wat mensen bereid zijn te horen, niet respecteert, riskeert zijn spreekgestoelte.

Veronderstel eens, dat van de Amerikaanse minister voor Binnenlandse Veiligheid bekend werd dat hij serieus nadenkt over de mogelijke voordelen van raciaal-etnisch-religieuze profielen van mensen op luchthavens en daarbuiten. Dat zou het einde betekenen van zijn of haar politieke carrière, ook al is de Bayesiaanse rechtvaardiging voor een dergelijke aanpak nog zo groot. Indien echter de kosten van een aanpak zonder dergelijke profielen uiteindelijk te hoog oplopen (en de tolerantie van de Amerikanen voor willekeurige veiligheidscontroles lijkt inderdaad op de proef te worden gesteld), kan dat de minister eveneens zijn/haar politieke kop kosten. In een dergelijke situatie lijkt een Machiavellistische oplossing geboden: verbloem de afwegingen in een vage publieke opstelling omtrent de besluitvorming. Dit moet er allereerst voor zorgen dat er toch rekening wordt gehouden met het taboe-scenario, maar dan versluierd, via het mistige concept van ‘gedragsprofilering’ waarbij gebruik wordt gemaakt van ongespecificeerde benaderingsindicatoren die worden gewogen in ongespecificeerde ‘multivariate algoritmen’. Ten tweede moet deze benadering geloofwaardige ontkenning mogelijk maken: vaardig bij de eerste de

Verkenningen van zwaardere taboes moeten misschien worden ondernomen met een jurist erbij

31. Bill George, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004. Zie ook Bill George, Peter Sims, Andrew N. McLean en Diana Mayer, 'Discovering Your Authentic Leadership,' *Harvard Business Review*, 85/2, februari 2007, pp. 129-138.
32. S. Chaiken en Y. Trope, *Dual-Process Theories in Social Psychology*, Guilford Press, 1999; T. Gilovich, D.W. Griffin en D. Kahneman (red.), *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, Cambridge University Press, New York, 2002.
33. D. Kahneman, P. Slovic en A. Tversky (red.), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, Cambridge: 1982. Steven D. Levitt en Stephen J. Dubner, *Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything*, HarperCollins, New York, 2005; Dan Ariely, *Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape Our Decisions*, HarperCollins, New York, 2008; Richard H. Thaler en Cass R. Sunstein, *Nudge*, Yale University Press, New Haven (Conn.), 2007; Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus, and Giroux, New York, 2011.

beste kritiek meteen verontwaardigde verklaringen uit dat er in gedragsprofielen op geen enkele manier wordt gewerkt met etnisch-rationale profilering. Het tweede deel van ons antwoord (na de genoemde zeven stappen) op de vraag hoe er moet worden omgegaan met taboe-scenario's is misschien op zich al een taboe. Het is in elk geval geen vast onderdeel van het curriculum ethiek aan de vooraanstaande business-schools. Intellectuele eerlijkheid gebiedt echter onder ogen te zien, dat er vaak veel te zeggen is voor een afgewogen dosis strategische versluiering. Om politiek te overleven, zullen topmanagers heel omzichtig moeten omgaan met taboe-scenario's. En zij zullen hun scripts voor geloofwaardige ontkenning bij de hand moeten houden. Versluiering kan een cruciaal instrument zijn voor topmanagers die willen doen wat nodig is, echter zonder een politieke controverse te ontketen. Dit alles veronderstelt een zekere mate van institutionele hypocrisie: de ingewijden in de organisatie weten dat er wordt nagedacht over X, maar naar buiten toe draagt de organisatie het standpunt uit dat ze X nooit en te nimmer zou overwegen. Helaas kan de politieke en juridische context waarin leiders moeten opereren een dergelijke Janus-kopbenadering vereisen. Authentiek leiderschap wordt dan afgedankt ten behoeve van Realpolitiek, een kunst waar overheden bijzonder goed in bedreven zijn en die sterke historische wortels heeft in *Il Principe* van Machiavelli. Een dergelijk pleidooi staat haaks op de ethische denkers uit de school van Kant. Zij zouden versluierende leiders ervan beschuldigen het heilige categorische imperatief van de waarachtigheid met voeten te treden. Om te kunnen overleven zullen echter veel organisaties hypocrisie moeten institutionaliseren in minstens enkele van hun besluitvormingsprocessen. Voor zover lezers in ons betoog een pleidooi zien voor strategische vaagheid bij topmanagers – in voldoende mate om tussen de Scylla en de Charybdis door te kunnen zeilen zonder echter iets te doen dat fiduciaire verantwoordelijkheden overtreedt – zullen wij de morele grenzen van zeker enkele lezers hebben overschreden. Natuurlijk zal geen enkele weldenkende CEO openlijk toegeven dat hij zijn bedrijfsvoering op een dergelijke laaghartige Machiavellistische wijze benadert, ook al doen velen dit in de praktijk wel degelijk. Sterker nog, ze hebben misschien geen keus. Wij beseffen dat managers die Realpolitiek bedrijven het risico lopen dat ze zich op een hellend vlak

begeven. Volgens ons is dat risico echter beheersbaar. Raden van commissarissen dienen bestuursvoorzitters voor te dragen die beseffen dat zij voor ingewikkelde afwegingen komen te staan. Dat wil echter niet zeggen dat men geen onderscheid hoeft te maken tussen nuchtere realisten en hielentickers die zonder scrupules hun omgeving bedriegen. Organisaties kunnen ethische breekpunten kerven in hellende vlakken; die maken duidelijk wanneer onverbloemde eerlijkheid weer het parool dient te zijn. Het meest overtuigende breekpunt is echter de bevestiging dat versluiering, of zelfs dubbelhartigheid, aanvaardbaar wordt wanneer een fiduciaire plicht de CEO dwingt om zich te verdiepen in dilemma's tussen ethiek en efficiëntie van de hoogste orde. Dergelijke momenten van de waarheid onderstrepen hoe eenzaam het kan zijn aan de top, en dat de beslissingen die een topmanager moet nemen zich misschien niet altijd lenen voor de lovenswaardige principes van authentiek leiderschap.³¹ Wetenschappers die onderzoek doen naar oordeelsvorming en de totstandkoming van keuzen hebben zich lange tijd gericht naar normatieve modellen van rationaliteit vanuit een utilitaristische invalshoek. Mensen worden dan beschouwd als intuïtieve economen die naar maximaal nut streven, of als intuïtieve wetenschappers die op zoek zijn naar voorspellende regelmatigheden teneinde zo de waarheid bloot te kunnen leggen.³² In de afgelopen veertig jaar hebben wetenschappers geavanceerde gedragsmodellen ontwikkeld waarmee fouten in kaart zijn gebracht die mensen vaak maken wanneer zij proberen om goede intuïtieve economen of wetenschappers te zijn.³³ Deze academische stromingen zijn van wezenlijk belang. Aan het onderzoek naar heilige waarden kan echter een aanvullende invalshoek worden ontleend, namelijk de mens als intuïtieve theoloog, die op zoek is naar diepere betekenis in het leven en zich intens vereenzelvigd met heilige waarden – en wil voorkomen dat deze worden aangetast door wereldse zaken.³⁴ Intuïtieve theologen staan doorgaans buitengewoon argwanend, en vaak ook heel openlijk, tegenover de klassieke waarden van de Verlichting, zoals onbelemmerd onderzoek en de vrije markt. Wat nou opportunitetskosten, zullen zij zeggen – sommige afwegingen hoor je gewoon niet te maken, naar sommige statistische analyses hoor je niet te verwijzen, bepaalde onderzoeksrichtingen hoor je niet te kiezen. Dit alles brengt leiders van ondernemingen in een lastig parket: welke redenering wint het pleit onder

welke omstandigheden? De meest pragmatische – zakelijke – reactie is om de vraagstukken die voor liggen te bekijken door de bril van zowel de rationele econoom als de intuïtieve theoloog, en om taboe-afwegingen vervolgens zoveel mogelijk te presenteren als tragische keuzen. Het gevaar van een eenzijdige kijk op de menselijke natuur is dat deze kan leiden tot een onevenwichtige bedrijfs-

strategie die gemakkelijk onderuit kan worden gehaald door een taboe-scenario. We opereren tegenwoordig in een multicultureel, nauw verweven en onzeker bedrijfsklimaat, en risico's en kansen schuilen in allerlei verrassende en onverwachte hoeken en gaten. In dit klimaat is het managen van taboes een van de grootste uitdagingen waar leiders met een vooruitziende blik voor staan. ■

Translated and reprinted by permission of California Management Review. This article was originally published under the English title 'Taboo Scenarios: How to Think About the Unthinkable', by Paul J.H. Schoemaker and Philip E. Tetlock, in the Winter 2012 issue of the California Management Review, Vol. 54, No. 2, pp. 5-24. Copyright © 2012 by The Regents of the University of California; all rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.

34. Russell W. Belk, Melanie Wallendorf en John F. Sherry jr., 'The Sacred and the Profane in Consumer Behavior: Theodicy on the Odyssey', *Journal of Consumer Research*, 16/1, juni 1989, pp. 1-38; Joshua Green en Jonathan Haidt, 'How (and Where) Does Moral Judgment Work?', *Trends in Cognitive Sciences*, 6/12, december 2002, pp. 517-523.