

INTEGER LEIDERSCHAP

Over het spanningsveld tussen
persoonlijke en professionele integriteit

Guus van Heereveld
00000037
Oranje Nassaulaan 126
5491 HL Sint-Oedenrode

Doctoraalscriptie Universiteit voor Humanistiek
Mei 2007

Begeleider : dr. L.J.M.C. Dohmen, docent Filosofie en Humanisme
Meelezer : drs. R.H.C. Meij, docent Organisatie-ontwikkeling

Ontwerp omslag : José Doreleijers

2007

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	5
Probleemstelling	6
Motivatie voor mijn onderzoek	7
Opzet van de scriptie	8
HOOFDSTUK 1: ETHIEK, MORAAAL EN INTEGRITEIT	11
1.1. De begrippen ethiek, moraal, waarden, normen	11
1.1.1. Wat is ethiek?	11
1.1.2. Wat is moraal?	12
1.1.3. Wat zijn waarden?	12
1.1.4. Wat zijn normen?	14
1.2. Wat is de link van integriteit met ethiek en moraal?	15
1.3. Integriteit, moraal en het morele klimaat	16
Samenvatting	17
HOOFDSTUK 2: VERKENNING VAN HET BEGRIP INTEGRITEIT	18
Inleiding	18
2.1. De vraag: waarom is er geen allesomvattende definitie van integriteit?	19
2.2. Het begrip en de betekenis van integriteit in de Stanford Encyclopedia of Philosophy (SEP)	20
Ad a. integriteit als integratie van het zelf	21
Ad b. integriteit als een commitment dat identiteit verleent	21
Ad c. integriteit als 'staan voor iets'	22
Ad d. integriteit als moreel doel	23
Ad e. integriteit als een deugd	24
2.3. Welke begrippen hanteert Musschenga?	24
2.3.1. Formele criteria van integriteit	25
2.3.2. Materiele criteria van integriteit	25
2.4. Welke begrippen hanteert Karssing?	27
2.4.1. Het persoonlijk perspectief: morele zelfsturing	28
2.4.2. Het maatschappelijk perspectief	29
2.4.3. De twee perspectieven tezamen genomen: integriteit bij Karssing	30
2.4.4. Professionele verantwoordelijkheid	31
Samenvatting	31
HOOFDSTUK 3: PERSOONLIJKE INTEGRITEIT	34
Inleiding	34
3.1. Wat maakt persoonlijke integriteit tegenwoordig zo belangrijk?	34
3.1.1. Individualisering, differentiatie, rationalisering	34
3.1.2. Individualisering en persoonlijke integriteit	36
3.2. De betekenis van persoonlijke integriteit bij Musschenga	37
Inleiding	37
Ad 1. de prescriptieve, evaluatieve functie van integriteit	37
Ad 2. de defensieve functie van integriteit	38
3.3. De betekenis van persoonlijke integriteit bij Karssing	40
3.3.1. Persoonlijke integriteit	40
3.3.2. Wat houdt de zorg voor de eigen integriteit in?	41
Ad 1. Beschermen	42

Ad 2. Identificeren.....	42
Ad 3. Balanceren.....	43
3.4. Wat heb je nodig voor persoonlijke integriteit?.....	44
3.5. Persoonlijke integriteit en het geweten.....	45
3.6. Persoonlijke integriteit en authenticiteit.....	46
Samenvatting.....	47
HOOFDSTUK 4: PROFESSIONELE INTEGRITEIT	49
Inleiding.....	49
4.1. Verkenning van het begrip professionele integriteit.....	49
4.1.1. Professionele integriteit bij Musschenga	49
4.1.2. De visie van Karssing op professionele integriteit	51
4.2. Professionele integriteit nader uitgewerkt	52
4.2.1. Vertrouwen	53
4.2.1.1. Begripsbepaling.....	53
4.2.1.2. Vertrouwen als instrumentele en intrinsieke waarde	54
4.2.2. Verantwoorden/verantwoordelijkheid.....	55
4.2.3. Moraliteit.....	56
4.2.4. Loyaliteit	58
4.2.5. Standvastigheid.....	59
4.3 Wat heeft de professioneel nodig om integer te zijn?.....	60
4.4. Drie visies	63
4.4.1. De visie van Musschenga.....	63
4.4.2. De visie van Karssing	64
4.4.3. Mijn visie.....	66
HOOFDSTUK 5: CASUSSEN	68
Inleiding.....	68
Casus 1.....	69
Commentaar.....	71
Casus 2.....	72
Commentaar.....	73
Casus 3.....	74
Commentaar.....	75
Casus 4.....	75
Commentaar.....	77
Casus 5.....	79
Commentaar.....	80
Conclusie	82
HOOFDSTUK 6: BEVORDERING VAN INTEGRITEIT IN DE ORGANISATIE	83
6.1 Samenvatting	83
6.2 Conclusie	87
Inleiding.....	87
6.2.1 Welke factoren bepalen het professioneel integer handelen?	88
6.2.2. Medebepalende omgevingsfactoren.....	89
6.2.3. Beïnvloeding van de omgevingsfactoren: in theorie	90
6.2.4. En nu de praktijk.....	92

6.3 Eindconclusie.....	93
6.4 Slotopmerking.....	96
Literatuurlijst.....	97
Noten	99
Bijlage 1.....	101

WAAR IN HET VERLEDEN DE MENS THUIS KON BLIJVEN,
TERWIJL DE FUNCTIONARIS NAAR ZIJN WERK GING,
ZULLEN IN DE TOEKOMST ALLE COMPETENTIES VAN EEN MENS
VAN BELANG ZIJN.¹

INLEIDING

Onder de kop: 'Oppositie laakt moreel tekort van kabinet' licht Marijnissen, fractievoorzitter van de SP, in de Volkskrant van 28 september 2006 zijn visie op het kabinetsbeleid toe:

'Nederland is de leegheid en het cynisme van het structureel egoïsme voorbij.'

Marijnissen spreekt van een 'moreel tekort' in het vaderlandse culturele klimaat en meent dat we dat nu eindelijk voorbij zijn. Of het kabinet, de deelnemende regeringspartijen en hun kiezers, zich aangesproken voelen door het verwijt van een 'moreel tekort' weet ik niet. Of ze denken dat we het morele tekort voorbij zijn, weet ik ook niet. Bij Simon Blackburn zal Marijnissen in ieder geval wel gehoor kunnen vinden voor zijn uitspraak over het 'moreel tekort'. In zijn boek *Goed leven*, stelt hij: 'We hebben geleerd oog te hebben voor de fysische omgeving maar we zullen niet allemaal geleerd hebben oog te hebben voor onze ethische omgeving d.w.z. het klimaat van ideeën die betrekking hebben op de manier waarop we leven.'² Met andere woorden: dat moreel tekort van het kabinet, waarover de Volkskrant bericht, wordt door Blackburn vertaald in gebrek aan aandacht voor het ethische klimaat.

Of Blackburn zich ook aangesproken voelt door de stelling van Marijnissen dat 'Nederland het cynisme van het structureel egoïsme voorbij zou zijn', waag ik te betwijfelen. Hij is minder optimistisch: 'Wij zijn tamelijk egoïstische dieren. Misschien is het nog erger en zijn wij volslagen egoïstische dieren. Misschien is ons engagement met anderen maar een façade. Misschien moeten we de ethiek haar masker afrukken.'³ 'Wij besteden onze morele energie dan ook voornamelijk aan het beschermen van onze individuele onaantastbaarheid, en daarbij hoort het beschermen van onze ziel als iets dat geheel en al onze eigen zaak is, waar niemand iets mee te maken heeft.'⁴

Harry Kunneman verwoordt deze individuele onaantastbaarheid als 'de opmars van het dikke-ik'. 'Als belichaming van het moderne, autonome, welvarende individu is het dikke-ik niet alleen weldoorvoed, om niet te zeggen volgevreten, maar neemt het ook veel ruimte in, vooral in de vorm van onverschillig, lomp of zelfs gewelddadig gedrag. Het dikke-ik neemt wat het nodig denkt te hebben en dat is heel wat (...) het eist ook erkenning van zijn handelingsvrijheid en respect voor zijn hoogst individuele opvattingen en verlangens. (...) De opmars van het dikke-ik en de daarmee verbonden verharding van sociale verhoudingen vormen de achtergrond van hooglopende maatschappelijke debatten over veiligheid, individuele vrijheid en de multiculturele samenleving. In het kader daarvan klinkt van verschillende kanten de roep om bindende waarden en normen in ere te herstellen. Tot nu toe heeft dat echter weinig zoden aan de dijk gezet.'⁵

Wat al deze uitspraken gemeen hebben is de zorg voor het morele klimaat, waarbij het nadenken over dit klimaat niet voorbehouden is aan een handjevol theoretici en politici. Geciteerde auteurs doen in feite allemaal een oproep om ethiek serieus te nemen. Voor velen mag de term 'ethiek' of 'het morele klimaat' weliswaar enigszins verontrustend klinken en we mogen ons vaak een beetje

ongemakkelijk voelen bij deze begrippen, maar we kunnen er niet omheen dat het moreel tekort aanleiding geeft voor enige zorg. Daarbij dient te worden aangetekend dat we juist door die aandacht voor incidenten c.q. incidentele tekorten, de lat van de moraal een stuk hoger hebben gelegd.

De zorg over het morele klimaat is een dagelijks terugkerend thema in gesprekken en discussies. Niet alleen politici en ethici maken zich druk over dikke-ikken en plat egoïsme, over autonome individuen die zich 'bevrijd' hebben van moreel gezag en moraal. Ethiek en moraal zijn dagelijks onderwerp van gesprek in alle lagen van onze samenleving. Graaiende, corrupte ondernemers, opgejaagd door al even graaigrage aandeelhouders en hedgefondsen, corrupte ambtenaren en bestuurders van multinationals, staan met enige regelmaat centraal in het nieuws.

Bovenstaande schets over het morele klimaat vormt de illustratie van het kader waarin ik het begrip integriteit wil plaatsen: het dikke-ik getuigt onder meer van gebrek aan integriteit, gebrek aan moreel karakter. Om te kunnen samenleven en samenwerken is morele klimaatverandering wenselijk. Integer handelen kan daar een belangrijke – zij het bescheiden – bijdrage aan leveren. Er is natuurlijk meer nodig dan integriteit om het morele klimaat te veranderen. Emoties, gevoelens, passies bevatten evenzeer kennis en spelen een belangrijke rol in het morele oordeel. Martha Nussbaum wijst op een mogelijk alternatieve strategie: 'we kunnen moraal niet beschouwen als een aantal principes die het onthechte intellect moet begrijpen en emoties niet meer als drijfveren, die onze keuze om volgens die principes te handelen steunen of ondergraven.'⁶ Integriteit is geen afdoende remedie voor herstel van moraal, maar integriteit kan wel bijdragen aan het 'goede leven', aan mijn persoonlijke en professionele bestaanswijze.

Probleemstelling

Centraal in mijn onderzoek staat de vraag: hoe kan het morele tekort in organisaties worden verminderd en het morele handelen van leiders worden bevorderd?

Ik zet in op een mogelijk gebrek aan morele leerprocessen, gebrek aan integriteit en maak daarbij onderscheid tussen persoonlijke en professionele integriteit. Centraal bij persoonlijke integriteit staat de vraag: wat is voor mij het goede leven? Bij professionele integriteit gaat het om de vraag: hoe doe ik mijn werk goed? Ik wil aantonen dat scheiding van deze begrippen en het loskoppelen van de centrale vragen 'wat is voor mij het goede leven?' en 'wat is goed (samen)werken?' niet houdbaar is. Het uitoefenen van een beroep is deel van een groter geheel, van een persoonlijk en maatschappelijk leven waarin een persoon niet alleen zijn dikke-ik gezelschap houdt, of, in het andere uiterste, zich slaafs conformeert aan de waarden van zijn beroep of functie. Professionele integriteit houdt voor mij niet op bij het goed uitoefenen van een beroep, maar impliceert het inbrengen van persoonlijke idealen, waarden en commitments. Dat vergt de kunst om te balanceren op het koord dat gespannen is tussen persoonlijke integriteit en beroepsmatige integriteit en de daaraan verbonden idealen,

waarden, verantwoordelijkheden en verwachtingen. Die balans werk ik deugd - ethisch uit.

Mijn hypothese luidt dan ook: de integere leider betreft zijn persoonlijke waarden, idealen, verantwoordelijkheden op zijn professioneel handelen en zoekt naar een reflectieve balans tussen persoonlijke en professionele integriteit.

Een conceptuele differentiatie van het begrip 'integriteit' vormt het raamwerk van deze scriptie om het morele tekort in organisaties te analyseren. Een moreel tekort dat mede geproduceerd wordt door het spanningsveld tussen persoonlijke en professionele integriteit. In dat spanningsveld moet de professional op zoek naar een balans tussen tegenstrijdige belangen en verantwoordelijkheden. Die balans werk ik deugdeethisch uit door integriteit te duiden als een complex van deugden.

Ik maak bij mijn analyse van het begrip en de betekenissen van integriteit met name gebruik van de visie van Bert Musschenga en Edgar Karssing die in 'professionele integriteit' – ter onderscheiding van 'persoonlijke integriteit' – het noodzakelijk alternatief zien om de morele kwaliteit van beroepsmatig handelen te bevorderen. Ik zal laten zien in hoeverre ik hun visie kan delen en waar ik verschil van mening.

Voor bovengenoemd raamwerk ga ik op zoek naar antwoorden op de volgende vragen:

- wat behelst het begrip integriteit?
- welke betekenissen worden eraan toegekend?
- wat is het belang ervan?
- wat heeft een mens, een leider nodig om in organisaties integer te kunnen handelen?
- in hoeverre wordt het morele tekort geproduceerd door het spanningsveld tussen persoonlijke en professionele integriteit?
- hoe kan integriteit in organisaties bevorderd worden?

Doel van mijn onderzoek is om, in een later stadium, de antwoorden op bovenstaande vragen te gebruiken voor het ontwikkelen van onderzoeksinstrument om ervaringen met, en beleving van integriteit in organisaties in kaart te brengen. Deze kaart van ervaringen en beleving wordt samengesteld aan de hand van verhalen van respondenten over integriteit in de organisatie. Respondenten vertellen hun verhaal aan de hand van thema's die gerelateerd zijn aan de verschillende begrippen en betekenissen van integriteit welke in dit onderzoek verkend zijn. Een narratieve benadering.

Motivatie voor mijn onderzoek

Na ruim dertig jaar werkzaam te zijn geweest in het bedrijfsleven, waarvan vijftwintig jaar in beursgenoteerde multinationals en na wat eerste verkenningen gedurende de eerste jaren van mijn studie, wist ik het zeker: ik ga me verdiepen in *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* (MVO). Ik wilde mijn eigen ervaringen wel eens toetsen aan een theoretisch kader en daar een scriptie over schrijven.

Een stage bij Het Europees Instituut voor Bedrijfsethiek (EIBE), verbonden aan de Business Universiteit Nyenrode, leek me een aardige optie om dat theoretische kader te verkennen. Met Prof. Jeurissen van het Center for Sustainability, onderdeel van het EIBE, kon ik een deal sluiten. In ruil voor advies over het vermarkten van een instrument voor het meten van integriteit in organisaties, zou ik ingewijd worden in de achtergronden van onderzoek naar en de rol en betekenis van integriteit in organisaties. Dat leek aanvankelijk heel wat anders dan MVO. Bij lezing van deze scriptie zal duidelijk worden dat bij professionele integriteit als een vorm van sociale integriteit *maatschappelijk verantwoord handelen* centraal staat.

Tijdens mijn stagewerkzaamheden heb ik een ondermeer een exploratief onderzoek verricht naar o.a. de betekenis en het belang van integriteit in organisaties. Uit verscheidene interviews gehouden met bestuurders van grote profit en non-profit organisaties, bleek al snel dat respondenten aan het begrip integriteit verschillende betekenissen toekennen. De inhoud van het begrip varieerde van openheid, eerlijkheid, betrouwbaarheid tot fatsoen en handelen in overeenstemming met je geweten.

Over het belang van integriteit van organisaties bestond meer unanimiteit: integriteit wordt heel belangrijk gevonden, maar het verrichten van onderzoek naar integriteit of het ontwikkelen van integriteitsbeleid kent een hele lage prioriteit, behalve wanneer het gaat om betrouwbaarheid van financiële processen en financiële verslaggeving. Al met al een teleurstellende uitkomst! Alsof integriteit alleen betrekking heeft op cijfers, beperking van risico's en het voldoen aan regels en voorschriften voor verslaggeving. Een wel zeer beperkte visie op professionele integriteit.

Bovenstaande uitkomsten zijn voor mij aanleiding geweest om in deze scriptie op zoek te gaan naar antwoord op de vragen als: wat behelst het begrip integriteit nu precies, welke betekenissen worden er aan toegekend, wat is het belang ervan, wat heeft een mens nodig om integer te kunnen handelen en hoe kan integriteit in organisaties bevorderd worden? Samengevat: hoe kan door het stimuleren van een integere houding het morele klimaat in organisaties en het morele handelen van bestuurders/ leiders worden bevorderd?

Opzet van de scriptie

In *hoofdstuk 1* geef ik, tegen de achtergrond van enige actuele voorbeelden uit de politieke en maatschappelijke discussie over het ethische klimaat, een verheldering van de begrippen ethiek, moraal, waarden en normen. Ik probeer de link te leggen tussen integriteit, ethiek en moraal; tussen integriteit, het goede leven en goed samenleven of samenwerken.

Over verkenning van het begrip integriteit en de verschillende betekenissen van integriteit handelt *hoofdstuk 2*. Ik laat daarin zien dat het begrip integriteit zo complex is, dat het niet in een definitie te vangen is en dat verschillende auteurs in grote lijnen onderscheid maken tussen twee vormen van integriteit: persoonlijke integriteit en professionele integriteit. Persoonlijke integriteit is een

relatie die men onderhoudt met zichzelf en professionele integriteit heeft betrekking op de relatie die men onderhoudt met anderen.

Aan de hand van drie bronnen werk ik de verkenning van het begrip integriteit uit en maak daarbij gebruik van de *Stanford Encyclopedia of Philosophy* (SEP) en de visie van twee deskundigen op moraal-filosofisch gebied, Bert Musschenga en Edgar Karssing. Alle bronnen kiezen vanuit verschillende perspectieven voor betekenissen die passen bij hun onderwerp en het doel dat zij voor ogen hebben. De SEP karakteriseert integriteit als een deugd, als een karaktereigenschap, als een bestaanswijze en werkt het begrip uit aan de hand van een aantal kenmerken of kwaliteiten van integriteit. Musschenga differentieert het begrip aan de hand van een aantal criteria om uiteindelijk drie vormen van integriteit te onderscheiden: rol integriteit, persoonlijke integriteit en morele integriteit. Karssing maakt gebruik van een conceptuele ingreep om integriteit te karakteriseren vanuit het persoonlijk en maatschappelijk perspectief. Hij relateert integriteit specifiek aan beroepspraktijken en definieert integriteit in die context als professionele verantwoordelijkheid waarbij hij beide perspectieven gebruikt om de rijkheid van het begrip integriteit intact te laten.

Hoofdstuk 3 handelt over persoonlijke integriteit. De belangstelling voor dit begrip, voor het belang van het zelf, vloeit voort uit de modernisering van onze samenleving welke gekenmerkt wordt door individualisering, rationalisering en differentiatie. Met name individualisering is bepalend geweest voor de actuele focus op persoonlijke integriteit. Het proces van individualisering heeft ertoe geleid dat het individu niet langer een beroep kan doen op waarden die van buitenaf, door kerk, staat of traditie worden opgelegd, maar dat hij gezag moet ontlenen aan zelfgekozen waarden. Ik werk dit begrip uit aan de hand van de visie van Musschenga en Karssing.

Musschenga karakteriseert het begrip aan de hand van twee functies van persoonlijke integriteit: integriteit als ideaal en maatstaf om iemands handelen te toetsen en integriteit als het beschermen van zelfgekozen idealen en waarden.

Karssing omschrijft persoonlijke integriteit als morele zelfsturing, zorg besteden aan bescherming van het morele zelfbeeld, aan zelfrespect, resulterend in eigenwaarde en morele trots. Om zich te kunnen identificeren, vereenzelvigen met idealen, morele overtuigingen, verantwoordelijkheden en handelingen en die vervolgens te beschermen, doe ik een beroep op de deugdethiek. Ik probeer aan te tonen dat een mens, om persoonlijk integer te zijn, dient te beschikken over deugden: karakterdeugden en intellectuele deugden.

Ik zal uiteenzetten dat het beschikken over een geweten een hachelijke zaak is om persoonlijke waarden en overtuigingen te toetsen en dat authenticiteit, althans volgens Musschenga, geen betekenis is van persoonlijke integriteit.

Hoofdstuk 4 gaat over professionele integriteit: integriteit in een bepaalde rol, functie of beroep. Ik zal de visie van Musschenga vergelijken met die van Karssing. Beide auteurs maken gebruik van enkele aan integriteit gerelateerde thema's om professionele integriteit te karakteriseren: vertrouwen, verantwoording, loyaliteit, standvastigheid en moraliteit. Deze thema's werk ik verder uit en vat die samen in de omschrijving van een integere professional als

iemand die betrouwbaar is, bereid zijn keuzes te verantwoorden, loyaal aan de doelen en waarden die horen bij zijn beroep en weerstand biedt aan verleidingen en druk van buitenaf. Om professioneel integer te handelen dient iemand in de uitoefening van zijn beroep of functie naast vaktechnische competenties te beschikken over kwaliteit van karakter, over deugden.

Aan het eind van dit hoofdstuk ga ik in op een kritische kanttekening van Karssing bij Musschenga's visie op professionele integriteit als vorm van rol integriteit waarbij het toetsen van iemands integriteit beperkt blijft tot één rol. Ik zal mijn visie daarop geven en op mijn beurt enige kanttekeningen plaatsen bij Karssing's keuze voor zijn begrip *professionele verantwoordelijkheid* als alternatief voor het begrip professionele integriteit. Ik pleit voor een bredere betekenis van dit begrip waarbij persoonlijke integriteit geïntegreerd wordt in beroepsmatig integer handelen.

Dat het beschermen van persoonlijke idealen, waarden, overtuigingen en verantwoordelijkheden, de zorg voor de persoonlijke bestaanswijze, kan leiden tot conflicten in het goed uitoefenen van een beroep of functie, de zorg voor een professionele bestaanswijze, zal ik illustreren aan de hand van een vijftal casussen in *hoofdstuk 5*. Ik wil proberen duidelijk te maken dat het spanningsveld tussen persoonlijke en professionele integriteit een bron van moreel tekort vormt en morele offers kan vragen. Ik laat zien dat professioneel integer handelen neerkomt op de kunst om te balanceren tussen verschillende en soms tegenstrijdige waarden en overtuigingen. Elke casus voorzie ik van commentaar en toets ik op criteria voor professionele en persoonlijke integriteit.

In *hoofdstuk 6* geef ik een samenvatting van alle voorgaande hoofdstukken en schets ik de omgevingsfactoren die medebepalend zijn voor het bevorderen van integer handelen in organisaties. Tenslotte zal ik betogen dat persoonlijke integriteit, het beschikken over karakterdeugden, meer bepaald één deugd, doorslaggevend is voor het bevorderen van integriteit in organisaties. De lezer mag onderweg bedenken welke deugd dat is.

HOOFDSTUK 1: ETHIEK, MORAAAL EN INTEGRITEIT

In dit hoofdstuk wil ik proberen de begrippen integriteit, ethiek en moraal en hun onderlinge relatie te verhelderen aan de hand van de visies van een drietal auteurs: Jeurissen, Karssing en Musschenga.⁷

1.1. De begrippen ethiek, moraal, waarden, normen

De begrippen ethiek en moraal behoren niet tot ons dagelijks taalgebruik en, indien gebruikt, worden ze vaak als synoniem of door elkaar gebruikt. De aan moraal gekoppelde begrippen als normen en waarden behoren intussen wel tot ieders vocabulaire.

Het begrip integriteit geniet eveneens grotere bekendheid, met name door de belangstelling van de media voor incidentele schandalen bij overheid en bedrijfsleven waarbij de negatieve lading van het begrip integriteit in de vorm van fraude, corruptie en zelfverrijking, breed uitgemeten wordt. De mond van de overheid en politici is er 'vol' van! Ieder van ons kan zo, zonder enige aarzeling, het bekende rijtje citeren: Worldcom, Enron, Ahold, Shell, het bouwschandaal. Maar ook voorbeelden van de overheid genieten landelijke bekendheid: misbruik van overheidsmiddelen door het Havenbedrijf Rotterdam, de affaire Bram Peper, ministers die informatie achterhouden voor de Tweede kamer, gemeentelijke bestuurders die vriendjespolitiek bedrijven bij de toewijzing van bouwvergunningen.

In de berichtgeving over dit soort incidenten gebruiken we de begrippen ethiek, moraal en integriteit zonder kennis van, of afspraken over de inhoud van die begrippen. Het wordt moeilijk met elkaar in dialoog of discussie te gaan als we niet weten waar die begrippen voor staan. Wat is nu ethiek, wat is moraal en wat is integriteit?

1.1.1. Wat is ethiek?

Ethiek is van oorsprong een filosofische discipline en bestudeert op systematische wijze de moraal. Ethiek is nadenken over moraal, over waarden en normen, het menselijk handelen met het oog op het goede leven. Ethiek beschrijft geen normen en waarden, zoekt niet naar het ontstaan ervan, maar richt zich op de vraag welke waarden en normen we kunnen rechtvaardigen of met goede redenen kunnen verdedigen. Zij doet dat op verschillende niveaus:

- op micro-niveau gaat het om het individuele al dan niet morele handelen van personen.
- op meso-niveau kijkt men naar het handelen van bedrijven (bedrijfsethiek), organisaties (organisatie-ethiek) en instituties zoals lokale overheid, universiteiten, zorginstellingen, die alle een eigen moraal, eigen waarden en normen hanteren.

- op macro-niveau denkt men na over grotere gehelen: de Nederlandse samenleving, de Europese gemeenschap, multinationale bedrijven, globale instituties (de Wereldbank, VN).

Binnen de ethiek onderscheidt men verder drie vormen:

- de descriptieve ethiek, die concrete moraal *beschrijft*,
- de normatieve ethiek welke een bepaalde moraal *voorschrijft* en
- meta-ethiek, welke zich bezighoudt met fundamenteel onderzoek naar wat moraal nu precies is .

De vorm van ethiek waar ik in deze scriptie veelal naar verwijst is de meta-ethische/normatieve, waarin een moraal wordt voorgehouden van hoe mensen zouden moeten leven en werken, welke karaktereigenschappen goed of slecht zijn voor bevordering van integriteit.

1.1.2. *Wat is moraal?*

Moraal is het geheel aan concrete en praktische opvattingen over het handelen van mensen, over wat als goed of kwaad geldt binnen een bepaalde cultuur, in een bepaalde tijd. Het omvat een geheel aan visies op waarden die voor ons belangrijk zijn en op normen die gehandhaafd moeten worden, waarbij normen en waarden aan verandering onderhevig kunnen zijn of context gebonden. Waarden en normen bij overheid en ondernemingen, nationaal en internationaal kunnen verschillen: ze zijn context d.w.z. plaats/land en tijd gebonden, zonder daarbij los te staan van historische continuïteit. Een belangrijke waarde bij ondernemingen is winst, bij de overheid is dat bijvoorbeeld betrouwbaarheid en rechtvaardigheid.

De moraal, het geheel van normen en waarden, is weliswaar tijdgebonden maar draagt elementen uit het verleden in zich. Zo wordt de Nederlandse, Calvinistische moraal nog steeds als herkenbaar gezien in onze waarden, ons arbeidsethos. Normen en waarden kunnen van land tot land verschillen en zijn vaak cultuurgebonden, ze kunnen subjectief en objectief. Zo wordt de waarde van gastvrijheid in verschillende culturen anders ingevuld, zoals ook normen over (homo)seksueel gedrag verschillen per cultuur verschillen.

De begrippen waarden en normen, een paar dat men onafscheidelijk steeds in één adem noemt, vragen in deze context om verheldering, een nadere omschrijving. Beide verwijzen naar moraal, het geheel aan concrete en praktische opvattingen over goed en kwaad, gepast en ongepast. Maar er is een duidelijk verschil in betekenis. Wat is een waarde? En wat is een norm?

1.1.3. *Wat zijn waarden?*

Waarde is een moeilijk grijpbaar, abstract begrip dat tegelijkertijd heel concreet kan zijn: iets wat voor iemand belangrijk is, waar hij waarde aan hecht. Denk aan waarden als geluk, rechtvaardigheid of integriteit. Een waarde kan subjectief zijn

omdat het van waarde is voor *die ene* persoon (rijkdom) of objectief omdat het van waarde is voor iedereen (vrijheid, rechtvaardigheid, zelfrespect).

Waarden drukken een beoordeling uit en verwijzen meestal op een meer algemene wijze naar aspecten van het leven die we belangrijk vinden en waardoor we ons handelen laten leiden. 'Waarden geven richting aan het denken, doen en laten. Het zijn middelen om te waarderen: "Zonder waarden zouden mensen niet in staat zijn tot een oordeel of iets goed of kwaad is, gewenst of ongewenst, mooi of lelijk."⁸

Jeurissen legt de nadruk op de motiverende werking van waarden: 'Waarden behoren tot de meest fundamentele drijfveren van mensen. Ze motiveren tot handelen en geven richting aan het handelen. (...) We kunnen waarden omschrijven als duurzame overtuigingen over wat in ons handelen nastrevenswaardig is, wat een bepaalde levenswijze waardevol maakt (het tot een goed leven maakt) en welke ideale eigenschappen van mensen waardevol en nastrevenswaardig zijn.'⁹

De Wetenschappelijke Raad voor de Regering legt de nadruk op waarden als wenselijke idealen: 'als men waarden opvat als mogelijkheden waarvan de realisering het leven tot een goed leven maakt, dan verwijzen deze abstracte mogelijkheden naar bepaalde idealen die nagestreefd kunnen en moeten worden. Waarden krijgen zo een aantrekkingskracht die het persoonlijke en maatschappelijke handelen een bijzondere motivatie meegeven. Als zodanig zijn waarden, hoe abstract en potentieel ook, onmisbaar voor een decente samenleving.'¹⁰

Zo'n decente samenleving verwijst naar wat Blackburn een aantrekkelijk moreel klimaat zou noemen. Een moreel klimaat dat een beroep doet op moreel-praktische waarden welke gerelateerd zijn aan integriteit als handelingsbegrip: integriteit gaat om handelen! Dit ter onderscheid van cognitief-instrumentele waarden, welke verwijzen naar op kennis gebaseerde waarden om een doel te bereiken. Daarnaast onderscheidt men esthetisch-expressieve waarden welke betrekking hebben op levensstijlen in existentiële zin. Alleen moreel-praktische waarden zijn in morele zin relevant omdat zij verwijzen naar anderen met wie men omwille van hun rechten, belangen en wensen rekening wil houden. De mate waarin we erin slagen ons te laten leiden door deze waarden, bepaalt het morele gehalte van ons handelen, de mate van morele vooruitgang. Waarden motiveren niet alleen, maar verschaffen tevens inzicht in de achterliggende motieven van waaruit iemand handelt: 'Waarden verhogen de doorzichtigheid en begrijpelijkheid van handelen en de inzichtelijkheid van het samenleven.'¹¹ Met andere woorden: als we weten welke waarden iemand belangrijk vindt, kunnen we begrijpen waarom, vanuit welke motieven, vanuit welke intenties, met welke idealen voor ogen, een persoon of groep van personen handelt.

1.1.4. Wat zijn normen?

Normen zijn meer concrete gedragsvoorschriften, heel directe gedragsbepalingen: hoe men zich dient te gedragen. Ze zijn voor eenieder verplichtend en bevatten expliciete aanwijzingen voor gedrag – ‘gij zult’ of gij ‘zult niet’ – en deze aanwijzingen zijn afgeleid van waarden. Normen zijn regels, geboden en verboden die vaak – maar niet altijd uitsluitend – in wetten, gewoonten of etiquette zijn vastgelegd en deze regels zijn te beschouwen als uitwendige, van buiten opgelegde ge- en verboden: niet harder dan 50 km per uur, geen ellebogen op tafel, geen zinloos geweld, niet stelen, niet schelden. Anders dan bij waarden gaat er van normen een strikte dwang uit tot conformiteit aan die normen. Normen zijn verplichtend en laten weinig ruimte voor vrije interpretatie zoals dat wel mogelijk is bij waarden.

Wanneer we over normen spreken, bedoelen we meestal sociale normen, normen, waarmee we aangeven dat gedrag of een handeling gepast dan wel, ongepast is. Het zijn normen die in het maatschappelijk verkeer van alledag, in de omgang met anderen, voor ieder van ons gelden: geen vuil op straat achterlaten, geen lawaaioverlast bij het gebruik van geluidsapparatuur in de trein, mobieltje afzetten tijdens vergadering of concert. Voor enige volledigheid en begrip dient hierbij aangetekend te worden dat men in normen onderscheid maakt tussen morele normen, juridische normen en sociale normen. Alle hebben ze het verplichtend karakter gemeen, maar ze verschillen in de mate waarop ze zijn vastgelegd (in wetten, gewoontes, afspraken) en de mate waarin overtredingen tot sancties leiden.

Verschillende normen kunnen, naast de wijze waarop ze zijn vastgelegd, ook worden onderscheiden naar de inhoud van het oordeel van gedrag. Morele normen geven een beoordeling van gedrag in termen van goed en kwaad, juridische normen doen dat in termen van legaal of niet legaal, juridisch geoorloofd of niet geoorloofd en sociale normen beoordelen gedrag in termen van gepast en ongepast.

Morele normen zijn regels en aanwijzingen die ons helpen om grote doelen en idealen i.c. waarden om te zetten in concrete, morele keuzes in ons alledaags handelen. Het zijn regels hoe met elkaar om te gaan, wil iedereen zich kunnen ontplooien, zijn hoge doelen kunnen bereiken. Morele normen leiden bij niet nakomen tot schaamte bij degene die hoge normen aan zichzelf stelt, maar er volgen geen sancties bij overtreding in tegenstelling tot overtreding van wettelijke normen. Ik kan mijn voeten in de trein op de bank leggen, de fatsoensnormen overtreden en ontvang dan hoogstens commentaar van de conducteur en kan me schamen. Houd ik zo in een volle trein een plaats bezet voor iemand die een plaats zoekt dan overtreed ik een morele norm, maak zo moreel een verkeerde keuze: zo ga je niet om met belangen, rechten en wensen van anderen. Reis ik zonder kaartje dan overtreed ik een juridische norm, vastgelegd in een overeenkomst met de NS, en er volgt een sanctie: geldelijke boete. De gevolgen van verplichtingen bij het overtreden van normen verschillen dus.

Tot slot: Wat hebben morele normen en waarden gemeen? Ze hebben niets met elkaar gemeen, het zijn hele aparte begrippen, maar zijn tegelijkertijd wel met elkaar verbonden. De onderlinge relatie tussen morele normen en waarden – ze worden niet voor niks vaak in een adem genoemd – ligt in het feit dat beide nodig zijn voor ethiek, voor het bevorderen van het ethisch klimaat.

'Zonder vertaling van waarden in concrete morele normen, blijven waarden heel abstract en zonder betekenis. Morele normen op hun beurt zijn zonder betekenis en samenhang als ze niet worden begrepen tegen een achtergrond van waarden.'¹²

1.2. Wat is de link van integriteit met ethiek en moraal?

Voor De George, hoogleraar filosofie en bedrijfskunde aan de universiteit van Kansas, is het antwoord op mijn vraag wat integriteit/integer handelen met moraal te maken heeft, heel simpel en heel kort: integriteit is voor hem niet veel meer dan een synoniem voor moraal:

'acting with integrity is the same as acting ethically or morally. Yet the word integrity does not have the same negative connotations that ethics have; nor does it have overtones of moralizing that the term morality often carries with it.'¹³

Het is een kwestie van semantiek; integriteit is volgens De George alleen een minder beladen begrip dan ethiek of moraal. Hij gaat hier echter, naar mijn mening, heel kort door de bocht of, beter gezegd, hij vliegt eruit. Alsof ethiek en moraal synoniem zijn met integriteit, alsof ethiek niet een veel groter terrein bestrijkt dan alleen integriteit en alsof moraal zich uitsluitend bezighoudt met integer handelen.

Ethiek bestudeert op systematische wijze de moraal, is nadenken over moraal, over waarden en normen, over het menselijk handelen, over het goede leven. Ethiek denkt o.a., maar niet uitsluitend, na over integriteit: wat is het, waarom is het belangrijk en hoe kunnen we het bevorderen?

In tegenstelling tot De George maken andere filosofen wel degelijk een onderscheid tussen integriteit, ethiek en moraal. Musschenga maakt met zijn definitie van morele integriteit een duidelijk onderscheid: 'morele integriteit is verbonden met de sociale kant van moraal (...) integriteit verwijst naar waarden en normen, principes, regels en deugden'.¹⁴ 'Verbonden zijn met moraal' wil nog niet zeggen dat het synoniem is. Een integer, deugdzaam persoon is iemand die deugt, een persoon die beschikt over bepaalde karaktereigenschappen, iemand die handelt van vanuit sociaal-morele waarden en iemand die normen respecteert. Als criterium om te oordelen of iemand moreel integer is, toetst men zijn handelen aan de normatieve verwachtingen die zijn ontleend aan de in de samenleving geldende moraal.

Kortom, het morele gehalte, de inhoud van iemands levensovertuigingen, bepaalt de mate van iemands morele integriteit. Moraal is een belangrijke toetssteen voor bepaalde vormen van integriteit. Er zijn echter begrippen en betekenissen van integriteit die los staan van moraal. In *hoofdstuk 2* zal ik daarop terugkomen.

1.3. Integriteit, moraal en het morele klimaat

In het begin van dit hoofdstuk heb ik gerefereerd aan Blackburn's uitspraak dat we misschien de ethiek haar masker moeten afrukken, dat we onze morele energie besteden aan het beschermen van onze individuele onaantastbaarheid en geen oog meer hebben voor onze ethische omgeving, het morele klimaat. Het dikke-ik van Kunneman, dat erkenning vraagt van zijn handelingsvrijheid en respect voor zijn hoogst individuele opvattingen en verlangens, inclusief de vrijheid om zelf uit te maken wat integriteit is en of het integer wil zijn, verwijst eveneens naar die individuele onaantastbaarheid. Beide visies op het actueel morele klimaat getuigen van een klimaatverandering waarin de bestaanswijze een wending genomen heeft naar 'het ik' en zich daarbij afwendt van 'de ander'. Moraal wendt zich juist tot die ander, heeft enerzijds de functie de ander niet te schaden en anderzijds de functie de ander juist te helpen. Een bestaanswijze, ontdaan van moraal, duidt op wat Marijnissen 'moreel tekort' noemt.

Individualisering – naast differentiatie en rationalisering – is een van de maatschappelijke ontwikkelingen, die kenmerkend zijn voor modernisering van de samenleving en is mede bepalend geweest voor het ethisch klimaat waarin de dikke-ikken van Kunneman en de egoïstische dieren van Blackburn uitstekend gedijen.

Integere personen, mensen die beschikken over bepaalde karaktereigenschappen, over bepaalde deugden, mensen die handelen vanuit sociaal-morele waarden en die hun handelen toetsen aan de normatieve verwachtingen die zijn ontleend aan de in de samenleving geldende moraal, zijn beter bestand tegen de geschetste ethische klimaatverandering. Integere personen hebben oog voor het welzijn en de rechten van 'het ik' én het welzijn en de rechten van 'de ander', kortom integere personen hebben oog voor het moreel klimaat: ze willen een goed leven.

Integere personen bekommeren zich om het vinden van een antwoord op de vraag: wat is het goede leven voor mij, wat is goed samenleven, hoe doe ik mijn werk goed, hoe kan ik dat verantwoorden? Deze vragen en de antwoorden daarop, komen aan de orde in mijn toelichting op de begrippen en betekenissen van persoonlijke integriteit en professionele integriteit. Ik zal in dat kader proberen te verhelderen dat integriteit een deugd of complex van deugden is en appelleer aan de aristotelische of deugdethiek – een normatieve ethiek – die stelt dat deugden het menselijke leven goed maken, dat het beschikken over deugden een voorwaarde is voor persoonlijke en professionele integriteit, voor goed (samen)leven en goed (samen)werken.

Samenvatting

Tegen de achtergrond van enige actuele voorbeelden uit de politieke en maatschappelijke discussie over gebrek aan aandacht voor het morele klimaat, heb ik geprobeerd de begrippen ethiek, moraal, waarden en normen te verhelderen.

Ethiek is nadenken over moraal, over normen en waarden, over het menselijk handelen, reflecteren over het goede leven. Moraal is het geheel van waarden en normen, van concrete praktische opvattingen over het handelen van mensen, over wat als goed of kwaad geldt in een bepaalde cultuur. Waarden verwijzen naar zaken die we belangrijk vinden in ons leven, waar we waarde aan hechten, waardoor we ons handelen laten leiden. Normen zijn heel directe gedragsbepalingen.

Moraal is een belangrijke (maar niet de enige) meetlat waaraan we integriteit kunnen toetsen. Moreel integere personen zijn mensen met bepaalde karaktereigenschappen die hun handelen toetsen aan normatieve verwachtingen die zijn ontleend aan de in de samenleving geldende moraal. Integere mensen hebben oog voor zowel het eigen welzijn en als dat van de ander, hebben wel oog voor het morele klimaat. Zij beschikken over deugden en zoeken naar een verheldering van het verband tussen goed leven en goed handelen in organisaties.

HOOFDSTUK 2: VERKENNING VAN HET BEGRIP INTEGRITEIT

Inleiding

Integriteit is een begrip van recente datum en wordt pas sinds 35 jaar als filosofisch begrip gebruikt. Het lijkt een eerbiedwaardig oud begrip maar is dat niet. Met name het publieke debat en onderzoek naar de integriteitstatus van bedrijven en overheid (naar corruptie) hebben bijgedragen aan de 'populariteit' van het begrip.

In het voorgaande heb ik meermalen het begrip integriteit gebruikt zonder dit begrip toe te lichten of uit te werken. In dit hoofdstuk wil ik proberen het begrip integriteit te verhelderen door een antwoord te formuleren op de volgende vraag: welke begrippen en betekenissen van integriteit worden er zoal gehanteerd in de filosofie?

Om het begrip integriteit te verhelderen zal ik gebruik maken van drie bronnen die in grote lijnen elkaars visie delen maar die ieder verschillende betekenissen van integriteit onderscheiden om op die manier, via die verscheidenheid, het complexe begrip precies te kunnen omschrijven en in zijn heelheid te respecteren.

In grote lijnen onderscheiden deze bronnen een vorm van persoonlijke integriteit als een relatie die een integer persoon onderhoudt met zichzelf en een vorm van maatschappelijke c.q. morele integriteit waarbij de laatste vorm fungeert als een sociale deugd die betrekking heeft op de relatie die een integer persoon onderhoudt met anderen.

In paragraaf 2.1, zal ik kort aangeven dat het moeilijk is om het complexe begrip 'integriteit' te definiëren. Ik zal schetsen waarom er eigenlijk geen alomvattende definitie mogelijk is. De door mij gebruikte bronnen, *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (SEP)*, Musschenga en Karssing, maken dan ook alle drie gebruik van omtrekkende bewegingen om het begrip 'te vangen'. De SEP maakt daarbij gebruik van een aantal beschouwingen over zeer nauw aan integriteit gerelateerde begrippen als identiteit, ergens voor staan, integriteit als moreel doel en integriteit als een deugd. In paragraaf 2.2 zal ik ter verkenning deze begrippen kort samenvatten.

In paragraaf 2.3 schets ik de verschillende begrippen en betekenissen van integriteit bij Musschenga. Hij onderscheidt verschillende vormen en doet dat aan de hand van functionele en inhoudelijke criteria. Karssing noemt zijn omtrekkende beweging, om het begrip te verhelderen, 'een conceptuele ingreep' en maakt onderscheid tussen het persoonlijke en maatschappelijk perspectief op integriteit (paragraaf 2.4).

Tenslotte vat ik in paragraaf 2.5 de verschillende beschouwingen/ begrippen/ perspectieven samen als een eerste verkenning van 'waar staat integriteit voor?'

2.1. De vraag: waarom is er geen allesomvattende definitie van integriteit?

In verschillende contexten gebruiken we verschillende woorden voor integriteit. En als we het woord 'integriteit' hanteren, spreken we van tevoren niet af wat we eronder verstaan. Geen wonder dat het begrip verwarring zaait. Integriteit als begrip is complex en kent verschillende betekenissen afhankelijk van de context waarin het gebruikt wordt en afhankelijk van het doel dat sprekers of auteurs voor ogen hebben. Integriteit laat zich niet eenduidig omschrijven maar er zijn wel een aantal begrippen die steeds weer terugkomen in de verschillende definities van integriteit: onkreukbaarheid, standvastigheid, eerlijkheid, betrouwbaarheid, onafhankelijkheid, geloofwaardigheid, loyaliteit. Allemaal abstracte woorden die op hun beurt voor allerlei uitleg vatbaar zijn.

Hoe moeilijk het is om integriteit te definiëren blijkt uit het volgende citaat van Musschenga: 'Filosofen kunnen het gebruik en de betekenis van een begrip wel verhelderen, maar ze kunnen – gelukkig – geen dictaat opleggen aan hen die het begrip hanteren. Het begrip is dan ook zo complex dat alle nuances en onderscheidingen bij gebruik in praktische contexten onmogelijk “meegenomen” kunnen worden. (...) auteurs gebruiken de betekenis die past bij hun onderwerp en bij het doel dat ze voor ogen hebben.'¹⁵

Karssing voegt daaraan toe:

'Het lastige met het woord integriteit is dat het tegelijkertijd meerdere betekenissen heeft en in verschillende contexten wordt gebruikt (...). Met teveel helderheid en eenduidigheid kan er betekenisverlies optreden; dat zou, om het zo maar eens te zeggen, ten koste gaan van de heelheid waarnaar de etymologie van het woord verwijst. (...) Integriteit verwijst tegelijkertijd naar verschillende thema's die ieder op zichzelf belangrijk zijn en ook ieder op zichzelf zouden kunnen staan; door ze op elkaar te betrekken ontstaat een veel rijker beeld van integriteit.'¹⁶

Musschenga én Karssing gaan dan ook niet op zoek naar een eenduidige omschrijving van het begrip integriteit, maar proberen het begrip te verhelderen via een meerdimensionale aanpak, door het gebruik van verschillende perspectieven en aan de hand van verschillende criteria. Beide auteurs maken ieder vanuit hun eigen perspectief onderscheid tussen verschillende begrippen van integriteit. Ze gebruiken betekenissen die passen bij *hun onderwerp* en bij *hun eigen doel* dat ze voor ogen hebben. Zo heeft Musschenga het doel een omvattende theorie van integriteit te schetsen en legt hij de nadruk op de eenheid en heelheid van de persoon. Karssing focust zich op het thema integriteit in de beroepspraktijk.

2.2. Het begrip en de betekenis van integriteit in de Stanford Encyclopedia of Philosophy (SEP)

Bij een eerste verkenning naar de betekenis van het begrip 'integriteit' vinden we bij Van Dale: 'ongeschonden toestand, onschendbaarheid van de soevereiniteit van een staat met betrekking tot zijn gebied, rechtschapenheid en onomkoopbaarheid.'¹⁷ Het gaat over *heelheid, onkreukbaarheid en rechtschapenheid*, waarbij het begrip 'heelheid' verwijst naar het Latijnse 'integritas'. 'Integriteit' uitsluitend taalkundig definiëren doet forse afbreuk aan de *heelheid* en rijkdom van het complexe begrip.

Vandaar dat ik de SEP geraadpleegd heb voor een meer filosofische definitie.

De SEP karakteriseert het begrip 'integriteit' als 'perhaps the most puzzling virtue term'. Het begrip wordt soms gebruikt als een synoniem voor moraal, een andere keer maakt men onderscheid tussen integer en moreel handelen. Integere personen kunnen inderdaad zelfs immoreel handelen en er verkeerde morele overtuigingen op nahouden. In de verschillende betekenissen of kenmerken van integriteit welke de SEP hanteert wordt dat onderscheid toegelicht. Integriteit verwijst in filosofische zin echter vooral naar de betekenis van een karakterdeugd:

'When used as a virtue term, "integrity" refers to a quality of a person's character; however there are other uses of the term. (...) Integrity is also attributed to various parts or aspects of a person's life. We speak of attributes such as professional, intellectual and artistic integrity. However, the most philosophically important sense of the term "integrity" relates to general character. Philosophers have been particularly concerned to understand what it is for a person to exhibit integrity throughout life. Acting with integrity on some particular important occasion will, philosophically speaking, always be explained in terms of broader features of a person's character and life. (...) Ordinary discourse about integrity involves two fundamental intuitions: first that integrity is primarily a formal relation one has to oneself or between parts or aspects of one's self; and second, that integrity is connected in an important way to acting morally, in other words, there are some substantive or normative constraints on what it is to act with integrity.'¹⁸

Het gebruik van de term integriteit als een deugd verwijst naar een karaktereigenschap van iemand, integriteit zegt iets over iemands karakter. Het begrip wordt echter eveneens gebruikt om meerdere, verschillende aspecten van iemands leven te karakteriseren, om iets te zeggen over iemands intellectuele of artistieke eigenschappen zonder daarbij zijn hele karakter te betrekken. Filosofen echter proberen met name te begrijpen waar integriteit voor staat als bestaanswijze, hoe iemand getuigt van integriteit, hoe iemand integriteit in zijn leven vorm geeft.

In het dagelijkse taalgebruik roept het begrip 'integriteit' een voorstelling op over hoe iemand omgaat met zijn eigen leven, wat voor relatie een persoon *formeel* met zichzelf of delen van zichzelf, met zijn verschillende zelden heeft; het zegt iets over zijn levenshouding. 'Formeel' verwijst in deze context naar de mate van

consistentie, coherentie en correspondentie van iemands handelen. Het begrip kent naast een formele (niet-morele) echter ook een morele dimensie in de zin van 'hoe verhoud ik mij t.o.v. anderen, hoe ga ik met de ander om?' Het handelen wordt daarbij normatief getoetst.

Het onderscheid dat de SEP maakt tussen enerzijds de relatie tot het zelf, de persoonlijke bestaanswijze en anderzijds de relatie tot de ander, de maatschappelijke bestaanswijze, vinden we ook terug in de begrippen en betekenissen van integriteit die Musschenga en Karssing hanteren. Musschenga onderscheidt o.a. persoonlijke en rol integriteit, Karssing spreekt van persoonlijk en maatschappelijk perspectief op integriteit.

Om recht te doen aan de vele betekenissen van integriteit, wordt het begrip in de SEP uitgewerkt aan de hand van een aantal kwaliteiten van integriteit:

- a. integriteit als integratie van het zelf
- b. integriteit als een commitment dat identiteit verleent
- c. integriteit als 'staan voor iets'
- d. integriteit als een moreel doel
- e. integriteit als een deugd

Integriteit als integratie van het zelf (a) en als commitment dat identiteit verleent (b) zijn eerder psychologische begrippen van integriteit en geen morele opvattingen, zoals (d) en (e), maar worden in het dagelijks spraakgebruik wel geduid met 'integer'. Niet elk commitment, niet elke notie van 'staan voor iets', verwijst naar moraliteit. Hitler had ook een commitment dat hem identiteit gaf en hij 'stond voor iets!'

Ad a. integriteit als integratie van het zelf

Deze vorm van integriteit verwijst naar een geïntegreerde persoonlijkheid. Zo iemand integreert verschillende delen van zijn persoonlijkheid, zijn wensen en verlangens tot een harmonieus, ongeschonden geheel en is in staat om zijn verschillende karaktertrekken, zijn verlangens en al zijn verschillende sociale rollen, tot een harmonieuze eenheid te smeden. Zo iemand is in al zijn rollen, in alle situaties, op verschillende tijdstippen, consistent qua handelen en denken, zijn activiteiten zijn steeds in overeenstemming met zijn overtuigingen, met wat zo iemand denkt, doet en voelt. Zo iemand heeft persoonlijkheid, dat is iemand die zijn zaak op orde heeft, een man/vrouw uit één stuk die de juiste prioriteiten stelt in zijn leven en zich identificeert met zijn hoogste aspiraties en wilsbesluiten.

Ad b. integriteit als een commitment dat identiteit verleent

Als een persoon zich ten diepste identificeert met zijn commitment, als dat commitment hem identiteit verleent en hij aan die identiteit zijn bestaansgrond ontleent, is dat een vorm van integriteit. Integer handelen in deze zin geeft naar zijn gevoel precies weer wie hij is. Hij handelt ten diepste vanuit motieven, verlangens die echt van hem zijn.

Zo'n commitment kent vele vormen: men gaat door het vuur voor mensen, politieke partijen, tradities, idealen, principes, voor belangrijke of, in de ogen van de ander, wellicht ook minder belangrijke doelen (voor liefde, een carrière of kanaries kweken), of voor verwerpelijke doelen. In de filosofische context van integriteit staat commitment voor het zich ten diepste identificeren met datgene waar het in het leven om gaat. Dat commitment opgeven, staat gelijk met het verlies van zingeving, het verlies van iemands bestaansgrond, met verlies van karakter.

Commitment in deze betekenis van integriteit behoeft niet per se te betekenen dat er sprake is van een deugd. Motieven en verlangens kunnen voortkomen uit een verkeerd zelfbeeld of getuigen van onwetendheid of zelfbedrog.

Cox, La Caze en Levine wijzen er in de SEP op dat in deze betekenis van integriteit als een identiteitsverlenend commitment, het begrip losgekoppeld wordt van een moreel prijzenswaardige deugd. Een persoon die zich identificeert met een commitment door onwetendheid of zelfbedrog kan niet weten wat de diepste bron van zijn commitment of overtuiging is. Bovendien verwachten wij van integere personen dat zij in verschillende contexten integer handelen en niet alleen in een context die alleen voor hen van groot belang is.

Ad c. integriteit als 'staan voor iets'

Waar het identiteitsverlenend commitment en het integreren van het zelf in een bepaalde context verwijzen naar een persoonlijke deugd en getuigen van zelfzorg, is 'staan voor iets' een sociale deugd. De SEP geeft daarop de volgende toelichting en vervolgt met een citaat van Calhoun:

'The social character of integrity is, Calhoun claims, a matter of a person's proper regard for their own judgement. Persons of integrity do not just act consistently with their endorsements, they stand for something: they stand up for their best judgement within a community of people trying to discover what in life is worth doing. (...) "Persons of integrity treat their own endorsements as ones that matter, or ought to matter, to fellow deliberators. Absent a sort of story, lying about one's view, concealing them, recanting them under pressure, selling them out for rewards or to avoid penalties, and pandering to what one regards as the bad view of others, all indicate a failure to regard one's own judgement as ones that should matter to others".'¹⁹

Een integer persoon zoekt geen bevestiging van zijn overtuiging bij anderen, nee, hij houdt zijn oordeel overeind, houdt vast aan zijn overtuiging. Door naar anderen toe uit te komen voor zijn overtuiging, een dialoog aan te gaan, wil hij ontdekken wat in het leven van belang is of van belang zou moeten zijn. Hij liegt niet, ruilt zijn overtuiging niet in voor complimentjes wanneer hij onder druk wordt gezet of kritiek moet incasseren. Hij staat ergens voor en marchandeert niet met zijn overtuiging omwille van bijvoorbeeld het verkrijgen van sympathie wanneer hij onder druk komt te staan. Het staan voor iets, standvastigheid, overeind blijven onder druk, is, volgens Calhoun, van sociaal belang. Je weet wat je aan zo iemand hebt, van zo iemand kun je op aan, hij is betrouwbaar en betrouwbaarheid heeft een sociale functie.

Deze vorm van integriteit, staan en uit durven te komen voor de eigen overtuiging, valt wellicht te omschrijven als waarheidspreken in de vorm van *parrèsia*, de moed om waarheid te spreken. 'Het gaat om een bepaald gedrag, een type vertoog dat op de eerste plaats belangrijk is als taalhandeling. De *parrèsiastès*, degene die de *parrèsia* uitoefent, is iemand die zegt wat hij denkt. Hij wordt geacht nauwkeurig en volledig, maar vooral openhartig en onverbloemd zijn gedachten weer te geven, zodat de toehoorders begrijpen wat hij bedoelt en daardoor overtuigd kunnen worden. De spreker laat zien dat, wat hij zegt, zijn eigen mening is'.²⁰

Zo iemand is wat hij zegt, staat voor wat hij zegt en is daarom integer. Als de heer Rouvoet verklaart en beargumenteert dat hij tegen abortus is en aan die overtuiging vasthoudt, ondanks sterke druk van tegenstanders om zijn overtuiging op te geven, geeft hij blijk van standvastigheid. Je weet wat je aan hem hebt, kunt hem vertrouwen (ook al ben je het inhoudelijk niet met hem eens). Vertrouwen heeft sociale betekenis.

Kanttekening: 'ergens voor staan' in de vorm van fanatisme, overtuigd van het absolute eigen gelijk, zonder respect voor de opvattingen en het morele oordeel van anderen, verwijst *niet* naar de morele dimensie van integriteit.

Ad d. integriteit als moreel doel

Deze hoedanigheid, deze kwaliteit van integriteit, is vermoedelijk het meest omstreden. Filosofen als Ashford, Halfon, McFall maar ook Musschenga en Karssing, verschillen met elkaar van mening of we integriteit per se en uitsluitend toe moeten kennen aan personen met een moreel doel. In het kader van een eerste verkenning van het begrip, zal ik me beperken tot een korte weergave van de verschillende visies.

Ashford pleit voor het gebruik van integriteit als een deugd en spreekt van een 'objectieve integriteit', hetgeen betekent dat een persoon een zekere grip heeft op zijn morele verplichtingen.²¹ Een integer persoon kan zich moreel niet vergissen en hij is integer, als men diens visie op moraal geheel deelt. Een vreemde, enigszins ongebruikelijke benadering van integriteit: wij delen onze visie omtrent moraal en daarom deugt die en aan dat delen ontlene we een bepaalde 'objectiviteit' van integriteit.

Halfon beschrijft integriteit in termen van een persoon die een moreel leven nastreeft (een ideaal) en die ook de intellectuele verantwoordelijkheid neemt om erachter proberen te komen, welke eisen er gesteld moeten worden aan een goed leven, die zich afvraagt, 'wat is het goede leven?'.²²

Calhoun deelt de visie van Halfon: integriteit heeft te maken met het zorgvuldig beraadslagen, overleggen wat een goed leven is. Halfon's visie op integriteit is echter smaller dan die van Calhoun doordat eerstgenoemde integriteit verbindt aan iemands persoonlijke, intellectuele deugden om een moreel goed leven na te streven. Het morele gehalte van diens overwegingen ontleent een persoon aan zijn eigen visie op moraal. Het is dan echter nog maar de vraag of anderen deze

visie en diens handelen in morele zin delen. Ik kan voor mezelf een visie op moraal hebben dat alle islamieten het land moeten worden uitgezet maar mijn standpunt is voor velen moreel niet navolgbaar. Om moreel navolgbaar te zijn moet mijn oordeel over integriteit aanspraak kunnen maken op een toets van redelijkheid in de morele visie van anderen.²³

McFall stelt dat om iemand integer te noemen we diens principes of commitments niet behoeven goed te keuren, maar we moeten die op zijn minst kunnen erkennen als principes die een redelijk persoon belangrijk vindt en waarvoor hij geneigd is andere minder belangrijke zaken op te geven.²⁴ Zij legt hiermee aan het begrip integriteit enige beperkingen op. Het gaat er blijkbaar om of de ander eenzelfde begrip heeft van en kan erkennen wat belangrijk is. Zij maakt dan ook een duidelijk onderscheid tussen persoonlijke integriteit en morele integriteit, eenzelfde onderscheid dat we hierna terugzien bij de begrippen van integriteit bij Musschenga.

Het lijkt erop dat het onderscheid tussen deze vormen van integriteit wordt gebaseerd op de redelijkheid van iemands persoonlijke morele overtuiging.

Ad e. integriteit als een deugd

De visie op integriteit als een deugd, een karaktereigenschap, is onder de door mij geraadpleegde filosofen minder omstreden dan die op integriteit als een moreel doel. Veel filosofen kennen iemand integriteit toe wanneer deze getuigt van 'karakter hebben'. Een integer persoon beschikt over verschillende soorten van deugden: karakterdeugden en intellectuele deugden. De persoon die daarover beschikt, deugt, is in orde! Over welke deugden een integer persoon moet beschikken, waarom, in welke mate, daarop kom ik later terug. Ik beperk me hier tot een globale verkenning van begrippen en betekenissen van integriteit.

De verkenning bij de SEP heeft, zoals te verwachten, geen definitie van integriteit opgeleverd. Wel beschrijft zij verschillende kwaliteiten/eigenschappen die verbonden zijn met het complexe begrip. Eenzelfde aanpak, het karakteriseren, of het beschrijven van kenmerken van integriteit aan de hand van kwaliteiten van integriteit c.q. thema's die met het begrip verbonden zijn, vinden we ook terug bij Karssing. Musschenga volgt deels eenzelfde werkwijze: hij onderscheidt eerst verschillende begrippen van integriteit aan de hand van formele en materiele criteria en werkt die verder uit aan de hand van kenmerken van integriteit.

2.3. Welke begrippen hanteert Musschenga?

Musschenga begint in zijn boek met een hele algemene omschrijving van het begrip integriteit:

'Heel algemeen geformuleerd gebruiken we het begrip om gevoelens van goed- en afkeuring uit te drukken over de uitingen, het karakter en het gedrag van individuele personen én van collectieven (organisaties en bedrijven).'²⁵

Musschenga gaat eerst terug naar de oorsprong van het Latijnse begrip 'integritas' wat zoveel als heelheid betekent. Hij werkt het begrip uit aan de hand van formele en materiele criteria waaraan men de heelheid van personen of

organisaties kan afmeten. Daarnaast maakt hij onderscheid tussen lokale en omvattende integriteit.

2.3.1. *Formele criteria van integriteit*

Musschenga onderkent drie dimensies van integriteit. Deze dimensies – consistentie, coherentie en correspondentie – noemt Musschenga *formele criteria*, die los van de context en los van de inhoud van het moreel handelen, steeds gehanteerd kunnen worden. Aan de hand van deze criteria velt men een formeel oordeel over de manier waarop iemand zich verhoudt tot zijn persoonlijke doelen, of iemand trouw is aan zichzelf. Dit formele oordeel bevat geen uitspraak over het morele gehalte van iemands handelen.

Met *consistentie* bedoelt hij: niet het ene moment dit en het andere moment dat zeggen; niet het ene moment zus handelen en het andere zo. Daarbij gaat het niet alleen om het toetsen van iemands gedrag maar ook van iemands oordelen, wat iemand denkt en zegt. Een persoon die de ene dag meeloopt in een demonstratie tegen het martelen van Iraakse gevangenen in Guantanamo Bay en de volgende dag als supporter van een voetbalclub de aanhangers van de tegenstander afroost, kunnen we niet consistent of integer noemen.

Coherentie wordt als criterium gebruikt om een uitspraak te doen over de relatie tussen iemands handelen en overtuigingen in verschillende rollen en functies. Coherentie veronderstelt een relevante samenhang tussen het ene oordeel en het andere oordeel, de ene handeling en de andere handeling. Overheden van sommige EU-lidstaten geven financiële steun aan ontwikkelingslanden en laten tegelijkertijd toe dat vanuit de lidstaat wapens naar diezelfde landen geëxporteerd worden ter onderdrukking van minderheden en het uitvechten van interne conflicten. Zo'n overheid kan geen aanspraak maken op coherent, integer ontwikkelingsbeleid. Beide handelingen/ overtuigingen passen niet bij elkaar. We kunnen de logica van zo'n beleid niet volgen.

Correspondentie verwijst naar de relatie tussen wat mensen zeggen en wat ze in de praktijk doen, wat mensen werkelijk denken en voelen en hoe ze handelen. Integere mensen houden zich aan wat ze toegezegd hebben, ze handelen in overeenstemming met de principes die ze zeggen te onderschrijven, ze zijn loyaal aan de verplichtingen die ze op zich genomen hebben en houden er geen dubbele agenda op na. Een politicus die beweert de belangen van de Nederlandse samenleving te dienen maar minderheden, die deel uit maken van diezelfde samenleving, discrimineert, is niet integer.

2.3.2. *Materiele criteria van integriteit*

Formele criteria zeggen nog niks over de inhoud van iemands gedrag. Een persoon kan consistent, coherent zijn in zijn gedrag en overtuiging maar dat zegt nog niks over zijn gedrag in morele termen: is zijn gedrag gepast of ongepast. Met *materiele criteria* wordt de inhoud van iemands overtuiging of gedrag wél

moreel getoetst. Daarbij wordt gezocht naar een antwoord op de vraag: is een bepaalde opvatting, overtuiging of gedrag moreel gepast?

Om het kader aan betekenissen van integriteit te complementeren voegt Musschenga hier nog twee begrippen aan toe: *lokale integriteit* en *omvattende integriteit*. *Lokaal* staat hier voor integer in een bepaalde rol of functie (bijvoorbeeld: docent, vader, partner, collega, voorzitter van de tennisvereniging) en *omvattend* betekent dat iemand in alle rollen/ functies integer is. Op basis van deze twee paren van onderscheidingen, formeel – materieel en lokaal – omvattend, komt Musschenga uiteindelijk tot drie begrippen van integriteit:

- a. persoonlijke integriteit
- b. rol integriteit
- c. morele integriteit

Deze begrippenparen geeft hij schematisch als volgt weer in een matrix:²⁶

<i>formeel</i>		persoonlijke integriteit
<i>materieel</i>	(kritische) rol integriteit: <ul style="list-style-type: none"> - professionele integriteit - burgerlijke integriteit - politieke integriteit etc. 	(kritische) morele integriteit
	<i>lokaal</i>	<i>omvattend</i>

Persoonlijke integriteit heeft te maken met karakter hebben en daar trouw aan zijn. Iemand wil iets van zijn leven maken, koestert bepaalde waarden, heeft uitgesproken aspiraties, plannen met zijn leven en houdt daaraan vast en wil die onder druk van buitenaf niet opgeven. Zo iemand 'gaat ervoor', 'rücksichtslos', zonder rekening te houden met anderen. Zonder die aspiraties, zonder plannen om die aspiraties heeft zijn leven geen zin. Zo verlaat Gauguin zijn gezin om zich in de Stille Oceaan geheel aan het schilderen te wijden. In die zin beschikte Gauguin over persoonlijke integriteit waarbij we geen moreel oordeel uitspreken over zijn keuze, zijn gedrag.

Rol integriteit verwijst naar eenzelfde soort vasthouden aan idealen, waarden en principes, maar die zijn dan verbonden dan aan een bepaalde rol, functie of beroep. De persoon handelt consistent overeenkomstig de doeleinden en waarden die gelden voor die rol of functie. In onze samenleving leven en werken we meestal met mensen in bepaalde rollen, functies of beroepen. Als we de integriteit van iemand in een rol beoordelen, letten we voornamelijk op zijn gedrag in die rol, dus slechts op een beperkt scala van zijn gedragingen. Het

interesseert ons niet of de garagehouder zijn vrouw bedriegt als hij ons maar niet belazert bij het verrichten van reparaties en declaraties.

Dat overkwam mij toen ik mijn garagehouder meldde dat er speling zat op de stuurkolom van mijn auto. Hij liet me weten vervanging van de stuurkolom 1100 Euro zou kosten, maar dat doorrijden zonder reparatie geen risico inhield, waarop ik besloot van reparatie af te zien. Bij een APK-keuring zes maanden later maakte de monteur mij erop attent dat er wat speling zat op de stuurkolom en dat er een boutje vervangen moest worden. Kosten: 6 Euro. De garagehouder toonde zich in zijn rol niet integer.

Morele integriteit verwijst naar moraal als een sociaal systeem van gedragsbeperkingen, naar waarden, deugden en principes die als essentieel beschouwd worden voor allerlei rollen die mensen in een samenleving vervullen en die maatschappelijk door iedereen gedeeld moeten worden. Musschenga noemt deze vorm van integriteit alomvattend. Een moreel integer persoon is in alle opzichten integer en diens integriteit is niet beperkt tot een bepaalde rol of tot persoonlijke integriteit. Het verschil tussen een integer persoon en een moreel integer persoon is dat bij de laatste sociaal-morele principes van zijn samenleving deel uit maken van zijn identiteitsbepalende commitments. De overeenkomst tussen persoonlijke integriteit en morele integriteit is dat beide gekenmerkt worden door de dimensies coherentie, consistentie en correspondentie. Wat rol integriteit met morele integriteit gemeen heeft, is de verbondenheid met de sociale kant van moraal, van moraal als sociaal systeem van gedragsbeperkingen dat de functie heeft om de belangen van anderen te beschermen.

De algemene kenmerken van integriteit vat Musschenga als volgt samen: 'integriteit' verwijst naar de relatie tussen:

1. iemands uitingen en gedragingen op verschillende tijdstippen (consistentie)
2. op verschillende plaatsen, in verschillende contexten en rollen (coherentie)
3. tussen uiterlijk waarneembaar gedrag en innerlijke denkbeelden en gevoelens tussen wat hij zegt en wat hij doet (correspondentie).²⁷

2.4. Welke begrippen hanteert Karssing?

'Auteurs gebruiken de term integriteit (...) in een betekenis die past bij hun onderwerp en het doel dat ze voor ogen hebben.'²⁸

Waar Musschenga streeft naar een omvattende theorie van integriteit en binnen die context kiest voor een filosofisch-theoretische beschouwing van het begrip 'integriteit', volgt Karssing een andere weg. Hij heeft een ander doel: het verhelder van integriteit in de (beroeps)praktijk en het vinden van aanknopingspunten voor praktische vraagstukken rondom het bevorderen van integriteit.

Karssing wil een brug slaan tussen theorie en praktijk: hoe kan de theorie verrijkt worden met ervaringen uit de praktijk en hoe kan de praktijk gevoed worden met theorie? Hij wil zo goed mogelijk verwoorden 'welke betekenissen en functies integriteit in de (beroeps)praktijk heeft en wat hiervan de relevantie is'.²⁹

Hij doet dat vanuit de benadering van integriteit in de beroepspraktijk, door integriteit te definiëren als *professionele verantwoordelijkheid* waarbij *professioneel* duidt op integriteit van beoefenaren van zelfstandige beroepen en alle andere functies waarvoor vaktechnische competentie noodzakelijk is.³⁰ *Verantwoordelijkheid* verwijst naar de bereidheid antwoord te geven op gerechtvaardigde vragen en keuzes te beargumenteren. Met gerechtvaardigde vragen kan getoetst worden hoe iemand zijn verantwoordelijkheden ingevuld heeft.

Karssing probeert integriteit in de praktijk te verhelderen door een aantal, aan integriteit gerelateerde thema's te benoemen en die verder uit te werken. De door hem benoemde thema's, zoals standvastigheid, onkreukbaarheid, eerlijkheid, moraliteit, vertrouwen, zijn nauw aan elkaar verwant maar kunnen ook los van elkaar bijdragen aan een beter begrip van integriteit.

Om al die thema's te ordenen, past Karssing, zoals hij dat zelf noemt, 'een conceptuele ingreep' toe door integriteit te karakteriseren vanuit twee perspectieven:

- het persoonlijk perspectief waarbij de aandacht gericht is op morele zelfsturing, de eigen levenshouding: wie ben ik, waar sta ik, hoe geef ik vorm aan mijn eigen leven?
- het maatschappelijk perspectief, waarbij de aandacht is gericht op vormgeven aan samenleven en samenwerken

2.4.1. Het persoonlijk perspectief: morele zelfsturing

Bij het *persoonlijk perspectief* staat morele zelfsturing centraal. De persoon stuurt zichzelf van binnenuit op basis van eigen waarden, eigen idealen en overtuigingen. Hij vaart op zijn eigen moreel kompas, vertrouwt op persoonlijke inzichten bij moeilijke ethische vraagstukken. Hij maakt zijn keuzes op basis van de overtuiging dat hij zijn beslissingen naar zichzelf toe moet kunnen verantwoorden en niet omdat die van buitenaf of van bovenaf worden opgelegd. Hij identificeert zich met zijn verantwoordelijkheden en ervaart de verantwoording van zijn handelen als een morele plicht van binnenuit. Een integer persoon wil zich identificeren met zijn verantwoordelijkheden en ontleent daaraan morele eigenwaarde, morele trots en moreel zelfrespect.

De morele component van zelfsturing, eigenwaarde, trots en zelfrespect, kent hij zichzelf toe door als toeschouwer zijn handelen zedelijk te waarderen. Hij kijkt in de spiegel en vraagt zich af: heb ik moreel de juiste beslissing genomen, kan ik die naar mezelf verantwoorden? De toeschouwer vóór de spiegel kijkt naar de persoon in de spiegel en vraagt verantwoording van diens persoonlijke inzichten, waarden, gevoelens en overtuigingen. Als hij 'de ander' recht in de ogen kan kijken, zit hij goed. Zo'n moreel oordeel van de toeschouwer veronderstelt natuurlijk dat deze over morele competentie beschikt om moreel te kunnen oordelen.

Hapert er wat aan de morele competentie van de toeschouwer dan is het morele gehalte van diens oordeel in het geding. Zelfsturing zonder toetsing van de

redelijkheid van iemands morele standpunt door derden, kan immers gemakkelijk verworden tot immoreel handelen. Een president kan op basis van zijn overtuiging en eigen waarden wel besluiten tot een oorlog in Irak, zichzelf in de spiegel toetsen en zijn keuze naar zichzelf kunnen verantwoorden, maar daarmee geeft hij nog geen blijk van zijn morele competentie; hij kan zich vergissen, zichzelf bedriegen of handelen vanuit eigenbelang.

Kortom, zelfsturing is niet a priori moreel en veronderstelt dat de eigen waarden en idealen getoetst worden aan de gangbare moraal. Wel is zelfsturing kenmerkend voor een houding die getuigt van karakter, van het hebben van eigen waarden en idealen hebben en zich daardoor laten sturen. Morele zelfsturing vraagt om keuzes ook moreel naar zichzelf te verantwoorden en veronderstelt dat het morele is geïnternaliseerd, dat een moraal door mijzelf wordt onderschreven, van binnenuit komt. Verantwoording naar zichzelf getuigt van zelfzorg, zorg voor de eigen identiteit en dat staat centraal bij het persoonlijk perspectief op integriteit.

Karssing laat de lezer aanvankelijk in het ongewisse over de herkomst en betekenis van 'het morele' in morele zelfsturing. Pas bij zijn conclusie over de samenhang van beide perspectieven, wordt duidelijk waaraan zelfsturing zijn morele dimensie ontleent: 'zonder het maatschappelijk perspectief is integriteit blind.'³¹ 'Integriteit vereist het respecteren van bepaalde verantwoordelijkheden en grenzen. (...) Om die grenzen en verantwoordelijkheden te introduceren is het maatschappelijk perspectief nodig, anders lukt het niet om de link te leggen tussen zelfsturing en moraliteit. (...) Integriteit staat vanuit het persoonlijk perspectief niet vanzelf voor respectvol omgaan met de kwetsbaarheid van anderen.'³²

2.4.2. *Het maatschappelijk perspectief*

Als we, zoals Blackburn vreest, onze morele energie voornamelijk besteden aan het beschermen van onze ziel, onze individuele onaantastbaarheid, aan zelfzorg zonder engagement met anderen, dan kan het persoonlijk perspectief op integriteit gemakkelijk omslaan in een vorm van moreel egoïsme. Om idealen, aspiraties, persoonlijke doelen vorm te geven, zijn we echter in toenemende mate afhankelijk van anderen. Die afhankelijkheid van anderen in samen-leven en samen-werken maakt ons kwetsbaar voor diegenen die over macht beschikken en misbruik kunnen maken van hun machtspositie.

Vanuit dit perspectief van afhankelijkheid en kwetsbaarheid, introduceert Karssing integriteit vanuit het *maatschappelijk perspectief*. De bereidheid van mensen om de risico's die verbonden zijn met kwetsbaarheid en afhankelijkheid te aanvaarden, berust op vertrouwen. De betekenis van integriteit in maatschappelijk perspectief vat hij dan ook samen in één woord: betrouwbaarheid.³³

Dat wij kunnen samenleven en samenwerken met anderen is gebaseerd op vertrouwen. Vertrouwen in de ander behelst de inschatting van iemands betrouwbaarheid. Vertrouwen is een begrip dat nauw verwant is aan integriteit. Het begrip vertrouwen levert belangrijke inzichten op voor de bespreking van

integriteit. Via vertrouwen wordt het belang van integriteit aangegeven. Zonder vertrouwen kunnen maatschappij en onderneming immers niet functioneren.

Vertrouwen/betrouwbaarheid, en daarmee integriteit, is maatschappelijk van belang omdat wij in samen leven en samen werken afhankelijk zijn van andere mensen die in hun functie/beroep beschikken over macht en misbruik kunnen maken van onze kwetsbaarheid. Bij onvoldoende garanties dat macht niet misbruikt wordt is men aangewezen op vertrouwen. Goed samenleven en goed samenwerken is pas mogelijk als mensen ongeveer weten wat ze van elkaar mogen verwachten en het vertrouwen hebben dat er geen misbruik gemaakt wordt van hun kwetsbaarheid.

Iemand vertrouwen komt voort uit inschatting van diens betrouwbaarheid, het op betrouwbare wijze vervullen van taak en functie. Dit betekent dat hij zijn verantwoordelijkheid serieus neemt, zijn handelen een morele toets kan weerstaan, zijn rug recht houdt bij weerstanden en verleidingen en dat hij bereid is zich te verantwoorden voor zijn manier van werken.³⁴

Om integriteit in maatschappelijk perspectief te toetsen, om te weten of iemand op *betrouwbare* wijze zijn taak en functie vervult, te vertrouwen is, werkt Karssing het begrip betrouwbaarheid uit aan de hand van drie thema's (criteria): moraliteit, standvastigheid en verantwoordelijkheid/ verantwoording afleggen.

Moraliteit hebben we nodig omdat we voor het realiseren van onze plannen, doelen andere mensen nodig hebben, omdat we van anderen afhankelijk zijn en onze plannen dienen af te stemmen op wat we van anderen mogen verwachten. En daarvoor hebben we moraal nodig, moeten we weten welke waarden belangrijk zijn, welke normen gehandhaafd moeten worden. Moraal geeft aan waar we maatschappelijk op mogen rekenen.

Standvastigheid is een vereiste om te weten of iemand onder alle omstandigheden, rollen betrouwbaar is, zijn rug recht kan houden en weerstand kan bieden aan druk en verleidingen. Het is van maatschappelijk belang om te weten of we, in onze afhankelijkheid, erop kunnen rekenen dat de ander zich ook in moeilijke en veeleisende situaties moreel gedraagt.

Verantwoording/ verantwoording afleggen is onmisbaar om erachter te komen of iemand betrouwbaar is. Van de buitenkant kunnen we dat niet zien, maar als iemand bereid is antwoord te geven op gerechtvaardigde vragen, over hoe hij invulling gegeven heeft aan zijn verantwoordelijkheden en als hij bereid is zijn keuze te beargumenteren, dan kunnen we zijn betrouwbaarheid toetsen.

2.4.3. De twee perspectieven tezamen genomen: integriteit bij Karssing

Met behulp van beide perspectieven en gebruik makend van relevante thema's, die verwijzen naar het begrip integriteit, karakteriseert Karssing wat de verschillende betekenissen zijn van integriteit, hoe die thema's enerzijds van elkaar te onderscheiden zijn en, anderzijds, zich tot elkaar verhouden. De gekozen aanpak mag omslachtig lijken maar hij verantwoordt zijn werkwijze door

erop te wijzen dat aan een complex en rijk begrip als integriteit geen recht gedaan wordt met de vele beperkingen van een definitie.

Karssing betreft beide perspectieven op elkaar om daarmee aan te geven dat integriteit vanuit beide perspectieven elkaar aanvullen en zonder elkaar ondenkbaar zijn. 'Zonder het maatschappelijke perspectief is het persoonlijke perspectief moreel blind en dreigt het persoonlijke perspectief een vorm van morele zelfgenoegzaamheid te worden; zonder het persoonlijk perspectief komt de beroepsbeoefenaar slechts als lijdend voorwerp in beeld en gaat de uitwerking van integriteit voorbij aan het zelfbegrip van beroepsbeoefenaren.'³⁵

2.4.4. Professionele verantwoordelijkheid

Bovenstaande perspectieven werkt Karssing tenslotte uit in een nieuw begrip voor integriteit in de beroepspraktijk: *professionele verantwoordelijkheid*.

Door integriteit te verbinden met dit begrip, ligt de focus op de professionele houding van de beroepsbeoefenaar: je doet waarvoor je bent aangesteld en je staat voor wat je doet. 'Integriteit betekent dan dat een beroepsbeoefenaar zijn taken adequaat, zorgvuldig, en betrouwbaar uitoefent, rekening houdende met alle in het geding zijnde verantwoordelijkheden.'³⁶

Karssing beschouwt professionele verantwoordelijkheid als de kern van een moderne, eigentijdse, integere taakuitvoering. Modern in de zin van: niet langer blind de regels volgen en braaf/ fatsoenlijk gedrag vertonen. Dat is immers heel vaak niet meer toereikend om een functie goed uit te oefenen. Menig beroepsbeoefenaar kan niet langer volstaan door simpelweg de bestaande moraal te raadplegen. Je moet eigen keuzes maken op gebieden waar nog niet vaststaat wat wel en niet mag en wat wel en niet kan. Vandaar dat de eigen inbreng van de morele persoon, persoonlijke integriteit, belangrijker geworden is. De morele persoon dient vervolgens bereid zijn die keuzes dan ook openlijk te verantwoorden. Dat hoort bij professioneel verantwoordelijkheid.

Samenvatting

Beide auteurs, Musschenga en Karssing, kiezen voor een betekenis die past bij hun onderwerp en bij het doel dat ze voor ogen hebben. Ze delen een aantal begrippen, betekenissen en eigenschappen van integriteit met elkaar en met de definitie van de *Stanford Encyclopedia of Philosophy* (SEP). De SEP geeft een conceptuele analyse van het begrip integriteit aan de hand van een aantal eigenschappen van integriteit zoals integriteit als moreel doel, als een deugd, als staan voor iets, als commitment, het handhaven van identiteit en het integreren van het zelf. Het wijst ook op problematische verhouding tussen integriteit en moraal: integriteit is niet altijd synoniem met moraliteit. Moraal kan niet fungeren als meetlat voor alle begrippen van integriteit.

Musschenga maakt eveneens onderscheid tussen persoonlijke integriteit mét en zonder moraal, welk onderscheid voor verduidelijking van het begrip een toegevoegde waarde heeft. In ons dagelijks taalgebruik hanteren we weliswaar

het begrip persoonlijke integriteit meestal inclusief de morele betekenis, maar persoonlijke integriteit zonder moraal heeft wel betekenis om daarmee de karakteridentiteit van een persoon te duiden: 'iemand zijn'. Deze betekenis verwijst dan naar kenmerken die deel uitmaken van iemands karakter die zichtbaar worden als iemand laat zien waar hij voor staat en waar hij voor gaat. Als voorbeeld verwijst Musschenga naar Gauguin.

Het interessante van Musschenga's verkenning van de begrippen ligt in zijn differentiatie van integriteit aan de hand van formele en inhoudelijke criteria. Zijn dimensies van integriteit, consistentie, coherentie en correspondentie, welke hij formele criteria voor toetsing van integriteit noemt, zijn verhelderend voor het oordelen over integriteit los van een moreel oordeel over iemands gedrag en opvattingen.

Aan de hand van materiele criteria kan men echter wel de inhoud van iemands gedrag toetsen. Door de dimensie lokaal en omvattend toe te voegen maakt Musschenga het scala aan begrippen compleet door bij het beoordelen van iemands integriteit tevens onderscheid te maken tussen integriteit van een persoon in één rol (lokaal) of in alle rollen (omvattend).

Karssing relateert integriteit specifiek aan de beroepspraktijk en definieert het begrip als professionele verantwoordelijkheid. Om dat begrip te verhelderen, maakt hij gebruik van een aantal aan integriteit gerelateerde thema's en hij werkt die verder uit aan de hand van twee perspectieven.

In het maatschappelijk perspectief staat integriteit voor betrouwbaarheid dat Karssing vervolgens uitwerkt aan de hand van de thema's die nauw gerelateerd zijn aan integriteit: moraliteit, standvastigheid en verantwoordelijkheid.

Het persoonlijke perspectief behelst morele zelfsturing, de zorg voor het zelf. Zijn betekenis van persoonlijke integriteit lijkt op die van Musschenga. Echter, Karssing maakt geen onderscheid tussen integriteit met of zonder moraal. Voor hem 'vallen alle drie de betekenissen [van Musschenga's integriteit] binnen het domein van de moraal.'³⁷ Waar de materiele criteria van Musschenga verwijzen naar moraal, geldt dat niet voor de formele criteria van consistentie, coherentie en correspondentie. Maar in de visie van Karssing staan de formele criteria ook in dienst van de moraal.³⁸

Ik deel die visie.

Het gehele scala van begrippen en betekenissen concentreert zich in het vervolg van mijn onderzoek op twee begrippen: (morele) persoonlijke integriteit en rol of professionele integriteit.

Het spanningsveld tussen deze twee wordt in de praktijk zichtbaar in morele dilemma's, het kiezen tussen ene goede en de andere goede handeling, die tussen wat enerzijds goed en verantwoord is naar het zelf, en anderzijds goed is voor de ander. Dilemma's doen zich meestal niet voor wanneer men voor de keuze staat voor goed of fout, maar wanneer men moet kiezen voor goed en goed, voor een optie die zowel aan persoonlijke als professionele waarden en verwachtingen voldoet. De klokkenluider bijvoorbeeld staat voor zo'n dilemma: een ernstige schending van integriteit voor zich houden en zwijgen om het belang van de organisatie niet te schaden, loyaal blijven aan de organisatie en collega's en eerst intern stappen ondernemen of, in geval van gebrek aan respons, de

eigen waarden, de persoonlijke integriteit voorop stellen en de zaak naar buiten brengen.

Alvorens dilemma's tussen persoonlijke en professionele integriteit te toetsen zal ik in de volgende hoofdstukken nader ingaan op de betekenis van persoonlijke en professionele integriteit.

HOOFDSTUK 3: PERSOONLIJKE INTEGRITEIT

Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk heb ik het begrip integriteit globaal verkend en heb ik aangegeven dat integriteit zowel betrekking heeft op de persoonlijke als de maatschappelijke bestaanswijze. Het begrip integriteit staat voor een na te streven ideaal en vormt een maatstaf om iemands handelen te toetsen. In dit hoofdstuk wil ik het begrip en de betekenis van persoonlijke integriteit verder exploreren en proberen een antwoord te vinden op de volgende vragen:

- wat maakt persoonlijke integriteit tegenwoordig zo belangrijk, welke maatschappelijke ontwikkelingen hebben daartoe bijgedragen en welke verplichtingen vloeien daaruit voort?
- welke betekenissen van persoonlijke integriteit worden door Musschenga, Karssing en de SEP (*Stanford Encyclopedia of Philosophy*) gehanteerd?³⁹
- wat is er nodig voor het ontwikkelen van persoonlijke integriteit, hoe wordt iemand integer? Kunnen we een beroep doen op ons geweten?
- is authenticiteit een element van betekenis voor het begrip persoonlijke integriteit?

3.1. Wat maakt persoonlijke integriteit tegenwoordig zo belangrijk?

3.1.1. Individualisering, differentiatie, rationalisering

In mijn verkenning van begrippen en betekenissen van integriteit in het vorige hoofdstuk heb ik termen gebruikt als: persoonlijk, het zelf, zelf-integratie, zelfsturing naast begrippen als persoonlijke identiteit, iemand zijn, eigen idealen en eigenwaarde. Allemaal termen die verwijzen naar gerichtheid op het ik, op het belang van het zelf. Het duidt in de richting van 'het besteden van morele energie aan bescherming van onze ziel', een tendens die Blackburn hekelt. De focus op het zelf neigt naar wat Kunneman 'individuele onaantastbaarheid' noemt. Heeft persoonlijke integriteit van doen met een soort egoïsme of individualisme dat leidt tot verslechtering van het ethisch klimaat? Of is het positief te waarderen en maken we ons alleen morele zorgen voor de uitwassen van de gerichtheid op het 'zelf'? Ik zal betogen dat persoonlijke integriteit wat anders is dan moreel egoïsme en toelichten waarom het 'zelf' in onze samenleving zo centraal is komen te staan.

De belangstelling voor en het belang van het 'zelf' komt voort uit de modernisering van onze samenleving. Een proces dat gekenmerkt wordt door een aantal ontwikkelingen zoals individualisering, differentiatie, rationalisering maar ook door secularisatie, en detraditionalisering, het wegvallen van de traditionele grondslagen van moraal. Factoren die alle hebben bijgedragen aan morele emancipatie en democratisering van de moraal. Tegelijk hebben ze helaas ook bijgedragen aan het elimineren van moraal.

Individualisering staat voor het proces van verzelfstandiging waarbij de individuele mens zich losmaakt van sociale verbanden als gezin, traditie, kerk en

staat. Hij laat zich niet langer de wet door anderen voorschrijven, laat het niet langer aan anderen over hoe hij zijn leven vorm moet geven. Hij belandt daarmee bij wijze van spreken in een moreel vacuüm en kan, nee, hij moet zelf kiezen. Bij het ontbreken of niet langer aanvaarden van gezag van bovenaf, zal het gezag van binnenuit moeten komen. Taylor vat die tendens krachtig samen: 'Het goede en de bron van waarden wordt steeds minder buiten onszelf gezocht maar steeds meer binnen onszelf, in ons innerlijk'.⁴⁰

Het moderne individu moet zelf, los van zijn omgeving, keuzes maken. De keuzevrijheid is echter niet vrijblijvend, stelt een aantal eisen aan de persoon: hij moet autonoom zijn, zich laten leiden door eigen wetten, hij moet zelf bepalen wat voor hem van waarde is en hij is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen handelingen, voor hoe hij zijn leven vorm geeft. Voorwaar geen geringe opgave in een wereld waar schijnbaar alles van waarde kan zijn als we de reclame mogen geloven en waar zelfexpressie, uniciteit, authenticiteit gewoon te koop lijken.

Kortom, de belangstelling voor persoonlijke integriteit staat niet los van individualisering, als kenmerk van het moderniseringsproces, dat geleid heeft 'tot vrijmaking van oudere ethische horizons'.⁴¹ De moderne mens wordt uitgedaagd zelf op te zoek te gaan naar waarden die voor hem belangrijk zijn, zelf van binnenuit vorm te geven aan zijn leven en daar verantwoordelijkheid voor te nemen.

Differentiatie is een ander kenmerk van modernisering. Zij leidt tot de opdeling van de samenleving in afzonderlijke delen, in economie, religie, politiek, recht, cultuur, sport, sferen die alle hun eigen waarden en moraal hebben. Dat heeft tot gevolg dat de moderne mens deel uitmaakt van een groeiend aantal netwerken, met elk hun eigen moraal. Hij moet steeds meer en verschillende rollen vervullen, loopt grotere risico's op rolconflicten en meer dan ooit een beroep zal hij een beroep moeten doen op persoonlijke integriteit. Hij zal zich afvragen: wie ben ik, wat vind ik eigenlijk belangrijk, waar sta ik (en ga ik) voor? Hoe maak ik keuzes tussen al die verschillende waarden? Hij kan niet terugvallen op één, allesomvattend waardesysteem en wordt daardoor moreel kwetsbaar. De moraal is gefragmenteerd en daar krijgt met name persoonlijke integriteit betekenis.

Rationalisering behelst de beredenering en berekening van de meest economische toepassing van middelen voor een gegeven doel. Maximale efficiency, de beste verhouding tussen kosten en baten, doelrationeel handelen, is de maatstaf geworden voor het meten van welzijn en succes, niet alleen in profitorganisaties, maar ook in non-profitorganisaties. Efficiency stuurt ons leven waarbij andere criteria worden verdrongen. In de zorg bijvoorbeeld wordt niet de aandacht voor en het welzijn van de patiënt gemeten, maar wordt berekend of fysieke handelingen binnen een bepaalde tijdslimiet en daarmee binnen een kostenlimiet, gerealiseerd zijn. In het bedrijfsleven telt bij berekenen van succes niet de waarde van zelfontplooiing van het individu of werkgelegenheid, of een maatschappelijk belang als het milieu, maar eerst en vooral aandeelhouderswaarde. Kortom, instrumentele rationaliteit is van invloed op ons denken en handelen. Binnen het instrumenteel denken gebruiken we de ander als middel om onze doelen te bereiken met uitschakeling van andere waarden. De redelijkheid en waarde van de doelen zelf blijven buiten beschouwing.

3.1.2. Individualisering en persoonlijke integriteit

Van alle ontwikkelingen die geleid hebben tot modernisering van onze samenleving is met name individualisering bepalend geweest voor de focus op persoonlijke integriteit. Individualisering heeft geleid tot *negatieve vrijheid*, *het vrij en verlost zijn van* opgelegde, knellende morele kaders van kerk, staat en traditie. Individualisering heeft daarnaast ruimte gemaakt voor *positieve vrijheid*: *de vrijheid tot* het maken van eigen keuzes, *tot* het bepalen van eigen waarden. Die vrijheid echter zadelt het individu tegelijkertijd op met een aantal problemen zoals grotere afhankelijkheid van anderen, grotere kwetsbaarheid en grotere verantwoordelijkheid. Het individu is, nu moraal niet langer opgelegd wordt door kerk, staat en traditie, moreel verzelfstandigd en het individu moet zijn gezag ontleen aan waarden van binnenuit, waarden die door hemzelf moeten worden onderschreven. Het zelf kunnen kiezen, het zelf een waarde toekennen, 'eigen'waarde creëren, is echter niet vrijblijvend. Daar zijn eisen en verplichtingen aan gebonden:

- de waarde van autonomie, jezelf op een eigen manier tot waarden verhouden, houdt wel in dat men zelfsturing kan en moet leren. Waarden zelf zijn geen grootheden die los van de cultuur door het individu zelf kunnen worden gecreëerd. Tot waarden moet je je op verantwoorde wijze leren verhouden.
- de waarde van persoonlijke verantwoordelijkheid vereist dat men dan ook de gevolgen van zijn handelen voor eigen rekening neemt.
- de waarde van zelfontplooiing vereist dat iemand een ideaal heeft dat hij wil realiseren.
- de waarde van uniek zijn, om zich te onderscheiden van anderen, vereist 'jezelf' te zijn, te zijn die je in wezen bent.
- de waarde om authentiek te zijn vereist echtheid en waarachtigheid.

Kortom, positieve vrijheid, de vrijheid jezelf tot culturele waarden te verhouden, is verre van vrijblijvend: 'noblesse oblige'. Iemand te zijn, meetellen, onszelf willen onderscheiden, individualiteit hebben, vraagt meer dan gehoorzamen aan de wetten van commercie: 'koop een Montana-kast want die maakt "room for personality", of een Certina DS First Lady horloge die "persoonlijkheid uitstraalt" of neem deel aan "Idols", dan ben je iemand, tel je mee!'

Wie we echt zijn, willen zijn of denken te moeten worden, wordt bepaald door idealen, door meer blijvende, geïnternaliseerde, individualiteitswaarden als autonomie, zelfontplooiing, verantwoordelijkheid en waarachtigheid. Dit zijn waarden die ons handelen sturen en normatieve kaders vormen voor wat Musschenga 'bescherming van karakteridentiteit' noemt en bij Karssing 'morele zelfsturing' heet.

3.2. De betekenis van persoonlijke integriteit bij Musschenga

Inleiding

De betekenissen van persoonlijke integriteit bij Musschenga sluiten in grote lijnen aan bij de kwalificaties van het begrip zoals beschreven in de SEP: 'integrity is primarily a formal relation one has to oneself, or between parts or aspects of one's self.'⁴²

Het begrip integriteit wordt in de SEP uitgewerkt aan de hand van een aantal betekenissen als zelfintegratie, integriteit als commitment dat identiteit verleent, het 'staan voor iets', integriteit als een moreel doel en integriteit als een deugd. Musschenga verheldert het begrip, door naast een beschrijving van de verschillende kenmerken/ betekenissen van persoonlijke integriteit, een analyse te maken van de functie. Hij zoekt een antwoord op de vraag: waartoe dient persoonlijke integriteit eigenlijk, wat heb ik eraan, wat kan ik ermee?

In zijn analyse onderscheidt hij twee functies van persoonlijke integriteit :

1. integriteit als een maatstaf om iemands handelen te toetsen, de prescriptieve, evaluatieve functie
2. bescherming van onze iemands heelheid, de defensieve functie

Ad 1. de prescriptieve, evaluatieve functie van integriteit

We kunnen integriteit gebruiken als *maatstaf* om het handelen van mensen te toetsen. Met het kwalificeren van een iemand als een integer persoon zeggen we iets over zijn karakter, over iemands handelen. Maar ook gebruiken we het begrip 'integriteit' om er een nastrevenswaardig doel, een *ideaal* mee aan te duiden: een doel dat we, met het oog op eigen welzijn en geluk, willen bereiken. Een ideaal dat we weliswaar nooit zullen bereiken, maar waar we actief naar moeten streven. Dat ideaal omvat het nastreven van waarden als consistentie, heelheid, waarheid en eerlijkheid. Musschenga noemt deze functie *prescriptief evaluatief*. Prescriptief verwijst naar integriteit als een ideaal waar we naar zouden moeten streven, naar trouw zijn aan alle commitments die men is aangegaan en waarvoor men vrijwillig gekozen heeft. Evaluatief duidt op integriteit als maatstaf in ons oordeel over iemands handelen, waarbij we formele criteria hanteren als consistentie, coherentie en correspondentie maar duidt ook op materiele criteria, waarbij we kijken naar de inhoud van iemands overtuiging en gedrag. Kortom, persoonlijke integriteit fungeert als ideaal en tevens als meetlat om het ideaal van een persoon de maat te nemen.

Ad 2. de defensieve functie van integriteit

Integriteit heeft nog een andere functie: het beschermt ons tegen inbreuk op onze heilheid, het stelt grenzen aan wat anderen van ons mogen verwachten en wat mensen redelijkerwijs van zichzelf mogen eisen in hun handelen met betrekking tot anderen. In deze functie fungeert moraal niet per se als meetlat van integriteit.

De, beschermende, defensieve functie van Musschenga verwijst naar het begrip *integriteit als commitment* uit de SEP, waarbij de heilheid van de persoon verbonden is met plannen die iemand in zijn leven wil realiseren en die zijn plannen niet wil opgeven onder druk van buitenaf. Met zijn plannen staat immers de waarde, die aan de persoonlijke bestaanswijze wordt gehecht, op het spel. Met inbreuk op de bestaanswijze raakt men de bestaansgrond van de persoon en die moet verdedigd worden waarbij men geen rekening hoeft te houden met het belang of oordeel van anderen. Dat impliceert niet dat iedereen de vrijheid moet hebben om maar alles te doen en te laten wat hij wil, maar wel de vrijheid om te doen wat wezenlijk is voor zijn persoonlijke identiteit. Eigen idealen hoeven daarbij niet te wijken voor idealen van anderen.

Deze vorm van integriteit heeft te maken met wat je niet kunt en mag opgeven: je karakteridentiteit, datgene wat iemand maakt tot wat hij is omdat het opgeven leidt tot verlies en vervreemding van jezelf. Het betreft hier niet zomaar een commitment of elke vorm van commitment. Het moet wel gaan om commitment in de vorm van idealen die richting en zin geven aan iemands leven, om een wezenlijk element van de inhoud van iemands bestaan.

Zo'n commitment kent vele vormen: men kan door het vuur gaan voor mensen, politieke partijen, tradities, idealen, voor belangrijke doelen, voor liefde, voor vriendschap, of voor – in de ogen van anderen – minder belangrijke doelen als het maken van carrière, geiten fokken of het verrichten van vrijwilligerswerk. Het gaat in alle gevallen meestal om personen die we integriteit toekennen, omdat zij zich vereenzelvigen met hun diepste verlangens, aspiraties en doelen en wel in die mate dat zij die beschouwen als datgene waar het in hun leven om gaat, wat hun leven zin geeft. Die personen hebben zich helemaal geïdentificeerd met hun commitments. Zonder die commitments verdwijnt hun identiteit.

Dit type persoonlijkheden herkennen we in de commitments voor morele projecten bij Moeder Theresa, Ghandi, Mandela, maar hetzelfde geldt voor de man die levenskunst als een ideale levenshouding wil propageren en nog eens het ultieme boek over dat onderwerp wil schrijven. Persoonlijke integriteit in deze hoedanigheid hoeft nog steeds niet moreel te zijn en zou in bepaalde gevallen even goed aangemerkt kunnen worden als een vorm van fanatisme waarbij de persoon geen respect toont voor de opvattingen en het afwijkende oordeel van anderen.

De persoon met commitment beschermt zichzelf door grenzen te stellen aan wat redelijkerwijs van hem verwacht mag worden en aan wat mensen van zichzelf mogen eisen in hun handelen met betrekking tot anderen.

Een persoon die zichzelf wegcijfert voor anderen ten koste van eigen idealen en eigen plannen, geeft zijn eigen identiteit op en vervreemdt van zichzelf.

Is deze zorg voor bescherming van de persoonlijke integriteit, zorg die geheel zelfgericht is, niet discutabel? Uit bovenstaande verheldering zou de conclusie getrokken kunnen worden dat persoonlijke integriteit, los van de materiele, morele inhoud, geen maatschappelijke, sociale waarde heeft en daarom in morele zin verwerpelijk en maatschappelijk niet relevant is. Eerlijk gezegd, dat idee had ik aanvankelijk ook. Kunnen wij trots zijn en waardering opbrengen voor dit soort integriteit, is dat behalve voor de persoon zelf ook van enig maatschappelijk belang, voor diens functioneren in samenleven en samenwerken? Ja, stelt Musschenga: formeel integere personen die consistent en consequent zijn in datgene wat ze zeggen en doen, daar kun je van op aan, die zijn betrouwbaar en dat is van sociaal belang. Je weet wat je aan die persoon hebt.

Het feit dat Musschenga zulke mensen toch integer noemt baseert hij op de vooronderstelling dat de ideeën, plannen en voornemens van een integer persoon binnen het spectrum blijven van wat volgens ons een redelijk mens kan denken, willen en doen. 'Bij een discussie over de redelijkheid van iemands levensplan gaat het er alleen om of zijn omgeving (...) in staat is in te zien dat het uitdrukking geeft aan de waarden die ze zelf ook als waarden erkennen, en niet of die waarden in hun eigen levensplan even centraal staan en evenveel gewicht krijgen.'⁴³

'Het uitdrukking geven aan waarden die ze zelf ook als waarden erkennen' impliceert dus niet dat de toeschouwer die waarden in gelijke mate deelt maar wel dat hij zich voor kan stellen dat die waarde voor die persoon belangrijk is om zijn bestaan vorm te geven, dat het deel uitmaakt van diens identiteit en de wijze waarop hij zin geeft aan zijn bestaan. Ik heb niks met geiten fokken maar kan me voorstellen dat het voor een ander ontzettend belangrijk en waardevol is, zo belangrijk dat zijn bestaanswijze valt en staat met zijn ideaal om bijvoorbeeld de ultieme geit te fokken, die met de hoogste melkproductie of die welke voldoet aan de hoogste criteria voor stamboek.

De dimensie van moraliteit ontbreekt bij deze bestaanswijze.

Musschenga stelt dan ook dat 'als we mensen prijzen vanwege hun integriteit we niet noodzakelijk een moreel oordeel uitspreken over hun overtuigingen en handelingen en dat vaak ook niet doen.'⁴⁴ De heer Rouvoet van de partij van de Christen Unie wordt door medestanders en tegenstanders geprezen als een integer mens en politicus maar dat wil niet zeggen dat de tegenstanders een moreel oordeel uitspreken over Rouvoets visie op abortus en euthanasie. Sterker nog: iemand kan persoonlijk integer zijn, dat wil zeggen aan alle formele criteria van integriteit voldoen (consistentie, coherentie en correspondentie) en er toch immorele overtuigingen op nahouden. Dan spreken we van personen die ergens voor staan, mensen die karakter hebben en daar trouw aan blijven. Geert Wilders keert zich tegen islamisering van de Nederlandse samenleving, wakkert racisme en xenofobie aan. Hij zet daarmee zijn leven op het spel en accepteert dat hij niet zonder lijfwachten de publieke ruimte kan betreden. Hij staat ergens voor, is trouw aan zijn principes. We zullen moeite hebben hem integriteit toe te schrijven maar formeel voldoet hij aan de criteria voor persoonlijke integriteit. Persoonlijke integriteit los van moraal is een modern begrip dat, wanneer uitgelegd als vorm

van verregaande autonomie, aangemerkt kan worden als een vorm van Kunneman's 'dikke-ik' of Taylor's 'ontaarding van op zichzelf positieve en onomkeerbare waardering van individualiteit en authenticiteit.'⁴⁵ Voor Geert Wilders is er plaats in het begrippenstel van integriteit bij Musschenga: formele, niet morele, integriteit. Hij maakt immers in zijn begrippen duidelijk onderscheid tussen morele integriteit, rol integriteit en persoonlijke integriteit, tussen vormen van moreel en niet moreel.

De defensieve functie van persoonlijke integriteit in de vorm van commitment naar eigen idealen en plannen is meer dan alleen een aanduiding van integriteit die voldoet aan formele criteria van integriteit: consistentie, coherentie en correspondentie. Persoonlijke integriteit als commitment beschermt de bestaanswijze van het individu, datgene wat zijn leven zin geeft. Dit impliceert niet dat zo'n bestaanswijze maatschappelijk, moreel verantwoord is.

3.3. De betekenis van persoonlijke integriteit bij Karssing

3.3.1. Persoonlijke integriteit

In het vorige hoofdstuk heb ik aangegeven dat auteurs de term integriteit gebruiken in een betekenis die past bij hun onderwerp en bij het doel dat ze voor ogen hebben. Karssing heeft tot doel integriteit in de beroepspraktijk te verhelderen en de vraag te beantwoorden: wat is, vanuit normatief perspectief, een integere beroepsbeoefenaar en waarop mag die worden aangesproken? Hij koppelt het belang van integriteit vanuit maatschappelijk perspectief aan vertrouwen en vanuit persoonlijk perspectief aan zorg voor het morele zelfbeeld. Iemand die zijn beroep/rol goed wil uitoefenen wil niet alleen betrouwbaar zijn en daarvoor worden gerespecteerd maar hij wil ook zijn handelen naar zichzelf moreel kunnen verantwoorden, zorg besteden aan zijn moreel zelfbeeld, aan eigenwaarde en morele trots. Hij wil niet alleen respect van anderen maar ook van zichzelf. Hij wil zijn eigen waarden, idealen, kunnen respecteren wanneer hij bepaalde keuzes maakt bij morele vraagstukken. Hij wil zelfrespect.

Bij Karssing verwijst het begrip persoonlijke integriteit naar morele zelfsturing, zelf aan het roer staan en richting geven aan zijn handelen. Het begrip zelfsturing of zichzelf sturen veronderstelt impliciet een actieve houding van het individu: hij laat zich niet sturen van buitenaf maar neemt zelf het stuur in handen. Zelfsturing veronderstelt tevens dat de stuurman autonoom, uit vrije wil, een doel, een ideaal gekozen heeft. Zijn eigen waarden, overtuigingen en ervaringen bepalen de koers en zijn keuzes voor het al dan niet veranderen van koers, moet hij aan zichzelf kunnen verantwoorden. Kan hij dat, dan zal hij zichzelf kunnen respecteren en is er sprake van zelfrespect. Wanneer hij zijn koers/ideaal, zijn waarden en overtuigingen maatschappelijk kan verantwoorden, is er sprake van *morele* zelfsturing.

Anders dan bij Musschenga's persoonlijke integriteit als commitment, als formele integriteit, waar de persoon geen rekening hoeft te houden met het belang of oordeel van anderen, is persoonlijke integriteit bij Karssing wel verbonden met moraal, met belangen van de ander. Voor hem is het belang het persoonlijk

perspectief op integriteit onlosmakelijk verbonden met de ander, met het maatschappelijk perspectief op integriteit. Met dat perspectief legt hij de link tussen zelfsturing en moraliteit. Hij heeft moeite met het begrip formele integriteit waarbij voorbijgegaan wordt aan de moraal. 'Naar mijn idee vallen alle drie de betekenissen [persoonlijke, rol en morele integriteit] binnen het domein van de moraal'.⁴⁶ Hij spreekt dan ook van *morele* zelfsturing, zorg voor het *morele* zelfbeeld, bescherming van het *morele* zelf dat uitmondt in zelfrespect. Dat zelfrespect ontleent de persoon echter niet aan erkenning en waardering van buitenaf, maar aan erkenning en waardering van binnenuit. Daarbij worden bepaalde verantwoordelijkheden en grenzen gerespecteerd door zelfsturing te koppelen aan moraliteit, aan het maatschappelijk perspectief.

Zelfrespect kent bij Karssing twee betekenissen:

1. zelfrespect gebaseerd op erkenning van jezelf als iemand die zichzelf bestuurt, die in staat is zijn leven te leven volgens vrijwillig, in alle vrijheid gekozen waarden en idealen, dus niet van buitenaf opgelegd. Zelfrespect, ontleend aan zelfsturing en zelf gekozen idealen, staat voor morele eigenwaarde.
2. zelfrespect als een vorm van waardering voor wat je doet en bereikt, voor de keuzes die je maakt. Deze vorm staat voor morele trots.

Zelfrespect, eigenwaarde en trots mag men niemand ontnemen of zich laten ontnemen. Zorg voor behoud van zelfrespect is een functie van persoonlijke integriteit en onlosmakelijk daarmee verbonden. Karssing deelt daarmee de visie van Musschenga dat men zich moet beschermen tegen druk van buitenaf maar kiest voor een andere terminologie welke verwijst naar een actieve houding door zijn keuze voor het begrip als zelfsturing. Zelfsturing appelleert meer aan moderne begrippen als autonomie, zelfontplooiing en positieve vrijheid.

Karssing onderschrijft, naast de defensieve functie van persoonlijke integriteit in de vorm van zorg voor moreel zelfrespect, ook de andere functie die Musschenga onderscheidt. Wat Musschenga de *prescriptief evaluatieve* functie van persoonlijke integriteit noemt, heet bij Karssing integriteit *als regulatief ideaal*. Integriteit is een *ideaal* waar men naar streeft om ervoor te zorgen dat ons moreel zelfrespect niet wordt aangetast en het is *regulatief* omdat het een leidraad (bij Musschenga *maatstaf*) geeft van hoe we onszelf moreel kunnen en moeten ontwikkelen voor zelfsturing.

3.3.2. Wat houdt de zorg voor de eigen integriteit in?

Karssing vat het begrip zelfzorg samen in drie thema's, drie voorwaarden waaraan een persoon moet voldoen om te getuigen van zorg voor zelfrespect of persoonlijke integriteit. De drie thema's vatten de zorg voor de eigen integriteit samen; het zijn kenmerken van een integer persoon./ persoonlijke integriteit.

Die zorg voor persoonlijke integriteit vraagt van de persoon:

1. dat de persoon zijn morele zelfbeeld beschermt.

2. dat hij zich identificeert met zijn persoonlijke verantwoordelijkheden, morele overtuigingen en handelingen.
3. dat hij balanceert in de zin van een evenwichtige balans zoekt tussen conflicterende rollen en morele overtuigingen en rol verantwoordelijkheden

Ad 1. Beschermen

Het *beschermen* van het morele zelfbeeld heeft tot doel zich te wapenen tegen een aanslag op idealen die bepalend zijn voor zingeving van zijn bestaan, door grenzen te trekken aan wat anderen van iemand mogen verwachten. Als het mijn ideaal is om als ondernemer maatschappelijk verantwoord te handelen, laat ik me niet onder druk van aandeelhouders verleiden tot winstgroei door technische mankementen van mijn product, die mogelijk een gevaar vormen voor iemands veiligheid en die tegen hoge kosten uit de markt gehaald moeten worden, te verzwijgen. Dat zou ten koste gaan van mijn ideaal, mijn 'eigen'waarde, waaraan ik zingeving en identiteit ontleen. Mijn eigen moreel zelfbeeld dient beschermd te worden tegen druk van buitenaf. Mijn ideaal wijkt niet voor het ideaal en de waarden van anderen, anders zou ik slecht voor mezelf zorgen, mezelf verloochenen en me van mezelf vervreemden.

Dat vasthouden aan een ideaal, kan ook teveel vragen. Soms is het wenselijk idealen, levensplannen te veranderen. Vasthouden mag niet tot een statische vorm van integriteit leiden en doet geen recht aan morele zelfsturing. Om eerlijk naar zichzelf te zijn, moet men zijn commitments onderzoeken en zonodig veranderen. Het moet om een realistisch commitment gaan. Niet alle idealen of commitments kunnen aanspraak maken op bescherming. 'Het moet gaan om principes die een zodanig gewicht hebben en een zodanig karakter, dat ze identiteitsbepalend zijn'.⁴⁷

In de visie van Karssing vereist het criterium 'identiteitsbepalend' niet dat anderen deze principes onderschrijven maar wel dat ze moreel navolgbaar zijn en daarmee benadrukt hij dat het gaat om bescherming van eigen idealen en levensplannen, die moreel verankerd moeten zijn. Iemand die persoonlijk integer is, beschermt zijn idealen tegen druk van buitenaf.

Ad 2. Identificeren

Het andere thema, *identificeren*, omvat het zich ver-één-zelvigen, zich eigen maken van verantwoordelijkheden, morele overtuigingen en handelingen: die worden niet van buiten opgelegd, maar men heeft zich die eigen gemaakt, die vormen iemands identiteit, komen van binnenuit. Overtuigingen zijn van jezelf, ze zijn niet geleend of sociaal wenselijk, of in de mode ('staat goed'), of voor anderen wellicht bewonderenswaardig.

Identiteit krijgt men niet zomaar, komt niet vanzelf. Het vraagt van de persoon reflectie op zijn verantwoordelijkheden, op zijn handelen en overtuigingen. Persoonlijke integriteit vraagt dat men zijn overtuigingen en handelingen kritisch evalueert, zichzelf kritisch bevraagt en met de uitkomsten van die reflectie vervolgens wat doet, een keuze maakt: of de persoon bevestigt de keuze naar zichzelf en eigent zich die toe, of hij neemt er afstand van. Het identificeren is geen eenmalige activiteit maar een continue proces. Het proces duidt op een

activiteit die regelmatig terugkeert, maar impliceert niet dat men de ene identiteit inwisselt voor een andere.

Als ik maatschappelijk verantwoord wil ondernemen dan dien ik me steeds kritisch af te vragen of mijn handelingen nog voldoen aan mijn overtuigingen en of degene die de handeling uitvoert en degene die de regie voert over de overtuiging en waarden, degene die richting geeft, nog steeds één en dezelfde persoon is. Is hij dat niet, dan corrigeert hij zijn handeling, voegt zich weer bij het 'zelf' en laat zien dat actor en regisseur dezelfde persoon zijn.

Ad 3. Balanceren

Het laatste thema dat als criterium gehanteerd wordt voor persoonlijke integriteit, betekent het zoeken naar een balans in het spanningsveld van conflicterende rollen, conflicterende verantwoordelijkheden en morele overtuigingen. In elke vorm van samenleven en samenwerken wordt ieder persoon – in toenemende mate – geconfronteerd met verschillende rollen en rolverantwoordelijkheden. Om in die confrontatie voor zichzelf een herkenbaar persoon te blijven, moet een balans gezocht worden tussen die verschillende rolverantwoordelijkheden. Ik kan wel maatschappelijk verantwoord willen ondernemen maar ontkom niet aan de confrontatie met tegengestelde verwachtingen en verantwoordelijkheden. Als ondernemer ben ik verantwoordelijk naar vele belanghebbenden die tegenstrijdige belangen hebben. Ik kan de overtuiging hebben dat leveranciers en afnemers een goede winstmarge verdienen maar als dat ten koste gaat van marge om tegemoet te komen aan de belangen van personeel en aandeelhouders, is er sprake van een slechte balans in mijn verantwoordelijkheden. Ik zal alle belangen goed af moeten wegen en moeten balanceren: het in evenwicht houden van belangen door het corrigeren van kleine schommelingen. Die kleine schommelingen impliceren dat ik af en toe de belangen van de een of die van de ander voorrang moet geven. De persoonlijk integere persoon is een evenwichtskunstenaar, een koorddanser die met zijn stok steeds onbalans corrigeert om zich staande te houden.

Om te beoordelen of een persoon een balans weet te vinden tussen tegenstrijdige verantwoordelijkheden en belangen, wordt hij getoetst op formele criteria van integriteit: consistentie, coherentie en correspondentie. Persoonlijke integriteit verwijst naar de relatie tussen wat ik zeg en doe op verschillende tijdstippen (consistentie), in verschillende contexten en rollen (coherentie) en tussen mijn gedrag en mijn innerlijke denkbeelden, tussen wat ik zeg en wat ik doe (correspondentie).

Samengevat: persoonlijke integriteit bij Karssing staat voor zelfsturing die, gekoppeld aan het maatschappelijk perspectief, zelfsturing verbindt met moraliteit. Integere beroepsbeoefenaren vereenzelvigen zich met hun rol, met de daaraan verbonden verantwoordelijkheden en handelingen en ze zoeken een te rechtvaardigen balans tussen soms conflicterende rolverantwoordelijkheden en morele overtuigingen. Tenslotte beschermen ze hun morele zelfbeeld door grenzen te stellen aan wat men van hen mag verwachten, een kenmerk van persoonlijke integriteit dat we eerder bij Musschenga tegenkwamen in zijn beschrijving van de defensieve functie van integriteit.

3.4. Wat heb je nodig voor persoonlijke integriteit?

Persoonlijke integriteit in de vorm van een richtinggevend ideaal, commitment of als morele zelfsturing, fungeert als een gids in de zoektocht naar een balans tussen tegenstrijdige waarden en rolverantwoordelijkheden. Wanneer de waarden en verantwoordelijkheden die bij een rol, functie of beroep horen, gegeven of opgelegd worden, en wanneer persoonlijke idealen en overtuigingen zijn geïnternaliseerd, resteert nog de vraag wat is er nodig voor morele zelfsturing, het realiseren van een ideaal, plannen en projecten of bescherming van commitment.

Om zichzelf moreel te kunnen sturen, identiteit te kunnen ontwikkelen, een persoonlijk commitment aan te kunnen gaan en zich daarmee te verbinden, moet de persoon allereerst beschikken over bepaalde positieve karaktereigenschappen, ook wel deugden genoemd.

Integriteit is zo'n karaktertrek, zo'n deugd. Integriteit verwijst niet naar één karaktertrek, één deugd, maar naar een complex van deugden, samengevat onder één begrip waarmee we iemands kwaliteiten aangeven. Solomon stelt: 'Integrity is not so much a virtue itself as it is a complex of virtues'. Hij spreekt zelfs over integriteit als een 'supervirtue', en verwijst naar de kardinale, Aristotelische deugd van moed: 'Integrity is essentially moral courage, the will and willingness to do what one knows one ought to do'.⁴⁸ De superdeugd wordt vertaald in meerdere deugden, die van morele moed, wil en bereidheid om te doen wat men zou moeten doen.

Musschenga stelt eveneens: 'integriteit is dus niet één deugd maar een complex van drie (clusters) van deugden'.⁴⁹ Zij omvat echter niet alle deugden en om persoonlijk integer te kunnen zijn, hoeft men ook niet over alle deugden te beschikken.

Musschenga onderscheidt in de context van integriteit twee hoofdgroepen van deugden: intellectuele deugden en karakterdeugden. Intellectuele deugden zijn kennisgerichte deugden, deugden die verwijzen naar 'de excellente verwerkelijking van de verschillende intellectuele vermogens van de mens'.⁵⁰ Maar om als mens te 'deugen' hebben we meer nodig dan intellectuele deugden. Een integer persoon moet in ieder geval beschikken over karakterdeugden en dan met name over die deugden, die het hem mogelijk maken om zijn levensideaal te realiseren en aan zijn commitment vast te houden. Zo'n karakterdeugd definieert van Tongeren als: 'een *houding* die met de keuze te maken heeft, dat wil zeggen: die voortkomt uit gemaakte keuzes en die disponeert tot het maken van de juiste keuze'.⁵¹

Een houding – lees set van deugden – is iets wat gevormd wordt, wat je niet van nature hebt maar vorm krijgt en ontwikkeld wordt door inbreng van je omgeving en de persoon zelf. Een houding bepaalt weliswaar ten dele onze keuzes en gaat eraan vooraf, maar wordt ook door onze keuzes bepaald. De keuze voor een beroep met de verwachtingen en standaarden die horen bij dat beroep, zullen een deel van ons 'zelf' worden – we zullen ons ermee vereenzelvigen – en dat 'zelf' bepaalt deels weer onze keuzes.

Persoonlijke integriteit vraagt in het bijzonder om twee soorten deugden:⁵²

- *motivationale* deugden, die verwijzen naar de mate waarin iemand zich verbonden heeft aan zijn overtuigingen: deugden van commitment, toewijding en loyaliteit aan zelf gekozen principes.
- *volitionele* deugden, die zichtbaar worden in de mate waarin iemand wilskracht toont en weerstand weet te bieden aan druk en verleiding om zijn persoonlijk commitment op te geven. Denk aan: zelfbeheersing, standvastigheid en doorzettingsvermogen.

En hoe komt men aan deugden? Deugden, karaktereigenschappen, moeten geleerd en geoefend worden om ze eigen te maken. Oefening baart integriteit.

Of kunnen we wellicht bij het toetsen van persoonlijke integriteit naast een beroep op deugden, terugvallen op ons geweten? Is dat betrouwbaar?

3.5. Persoonlijke integriteit en het geweten

Door de democratisering van de moraal, het verdwijnen van het gezag van bovenaf ten 'gunste' van gezag van binnenuit, zal het individu zich bij morele dilemma's in toenemende mate willen en moeten beroepen op persoonlijke integriteit, op commitment en de bescherming daarvan. Kan hij daarbij ook een beroep doen op zijn geweten?

Het geweten beroept zich zowel op moraal als op commitment, zo iets als een religieus, moreel commitment. Het begrip werd en wordt nog steeds geassocieerd met religie: het geweten zou een door God gegeven quasi instinctief vermogen zijn om onderscheid te maken tussen wat moreel slecht en toelaatbaar is. Zoals het woord instinct al duidelijk maakt, maakt men bij het beroep doen op het geweten, geen gebruik van de rationele vermogens.

Het begrip 'eigen geweten' heeft in meer seculaire termen een iets andere lading gekregen zonder ook maar iets van haar defensieve functie te verliezen: ervoor waken dat de persoon geen handelingen verricht die niet overeenstemmen met de persoon die hij is en wil zijn. Het geweten anno 2007 bewaakt de identiteit en integriteit van een persoon en stelt hem in staat vast te houden aan zijn identiteitsbepalend commitment. Maar of iemands geweten gestoeld is op een gedeelde moraal, staat niet bij voorbaat vast en daarmee is niet gezegd dat het vasthouden aan identiteit en integriteit moreel verdedigbaar, dan wel verwerpelij is.

Iemand die een beroep doet op zijn geweten geeft daarmee aan dat zijn morele waarden in het geding zijn, dat die waarden bepalend zijn voor zijn identiteit en dat bepaalde handelingen die van hem gevraagd/ verwacht worden niet te verenigen zijn met zijn waarden. Gewoonlijk doet men zo'n beroep als alle andere argumenten niet meer als overtuigend geaccepteerd worden en wil men met een beroep op zijn geweten voorkomen dat men gebukt moet gaan onder morele gevoelens van schuld en schaamte. De schade die wordt toegebracht aan de persoonlijke integriteit laat men zwaarder wegen dan mogelijke schade aan

anderen. Of hier dan sprake is van niet-integer handelen, van een voorkeur voor de eigen, particuliere moraal boven een gedeelde moraal, of we een beroep op het geweten kunnen aanmerken als moreel egoïsme, is een problematische zaak. Waar ligt de grens tussen gewone morele bezwaren en gewetensbezwaren?

Musschenga doet een poging criteria op te stellen voor een beroep op het geweten en stelt dat er ondermeer sprake moet zijn van 1. oprechtheid van de persoon 2. dat het om een ernstige zaak moet gaan en 3. dat de gevraagde handeling moreel verdedigbaar moet zijn en 4. dat er sprake moet zijn van vervangbaarheid.⁵³

Oprechtheid blijkt moeilijk te controleren – mensen hebben niet per se zelfkennis – maar is narratief toetsbaar: passen iemands motieven in het verhaal dat de persoon over zichzelf en zijn leven vertelt? Kortom, is het verhaal geloofwaardig? Het moet om een ernstige zaak gaan, maar welke objectieve maatstaven zijn daarvoor bruikbaar? En wanneer is een gevraagde handeling moreel houdbaar, past die binnen wat maatschappelijk verdedigbaar is?

Het criterium van vervangbaarheid houdt in dat men zich afvraagt of iemand anders de opdracht kan vervullen. Dit criterium acht ik eerder formeel en zal materieel zelden iets toevoegen aan het oordeel. Ofwel, ik mag me beroepen op mijn geweten, op mijn morele overtuiging om iets niet te doen als een ander dat van me over kan nemen! Een discutabele houding!

Kortom, alle criteria zijn vaag en daarmee is het toetsen van een beroep op het geweten, ter bescherming van iemands identiteitsbepalende commitment, van iemands persoonlijke waarden en overtuiging, een hachelijke zaak. Wat niet betekent dat een eigen moraal altijd moet wijken voor gedeelde moraal. Dat een ambtenaar van de burgerlijke stand, op grond van gewetensbezwaren, weigert een huwelijk te voltrekken van een homofiel paar, is in principe onaanvaardbaar. Het hoort bij de functie die hij vrijwillig gekozen heeft. Tussentijdse wetswijzigingen voorbehouden.

3.6. *Persoonlijke integriteit en authenticiteit*

Bij het karakteriseren van het begrip persoonlijke integriteit wordt vaak verwezen naar kenmerken als waarachtigheid, echtheid, eerlijkheid en authenticiteit. Hebben deze begrippen iets met elkaar gemeen? Voegt authenticiteit iets toe aan de betekenis van persoonlijke integriteit?

Musschenga komt tot de conclusie dat authenticiteit in de betekenis van 'echt' en 'uniek' geen betekenselementen van persoonlijke integriteit zijn. Een authentiek persoon kiest zijn doelen, zijn plannen en projecten heel bewust en vrijwillig, toont daarmee aan dat hij autonoom is, dat ze echt van hem zijn en niet opgelegd of opgedrongen. Authenticiteit in de zin van autonomie, zelf gekozen, voegt dan niks toe aan de betekenis van *persoonlijke* integriteit.

Of die plannen een echte afdruk, een geauthentiseerde kopie van het zelf zijn en in die zin iets toevoegen aan de autonome keuze van iemands plannen, blijft naar mijn idee twijfelachtig. Dat veronderstelt dat de persoon over één zelf en over

één, en een onveranderlijke, identiteit beschikt en vervolgens in staat is zichzelf te kennen en dat getrouw te kopiëren in zijn plannen.

Musschenga signaleert die twijfel zowel in de empirische als de filosofische psychologie. In zijn analyse van de betekenis een geïntegreerde persoonlijkheid te zijn, refereert hij o.a. aan de visie van Hermans, waarin 'het zelf niet als een eenheid, maar als een pluraliteit van zelden of stemmen wordt voorgesteld.'⁵⁴ Die pluraliteit sluit niet uit dat een persoon in de ogen van de ander inconsistenties in oordelen en gedrag laat zien, maar Musschenga stelt dat de persoon zelf, persoonlijk, daar anders over kan oordelen. Die kan van mening zijn dat er van zogenaamde inconsistenties in zijn gedrag helemaal geen sprake is, dat zijn gedrag overeenstemt met zijn ware zelf. Het persoonlijke beeld, dat hij van zichzelf heeft, zijn identiteit, staat voor hem niet ter discussie. Aldus Musschenga. Echter, een authentiek iemand is, volgens Dohmen, juist wel bereid de discussie aan te gaan en zichzelf ter discussie te stellen.⁵⁵ Hij zal bij zichzelf te rade gaan om de innerlijke rangorde van waarden te raadplegen. Anderzijds zal hij de confrontatie met de buitenwereld aan willen gaan om zijn visie op die rangorde te toetsen.

Authenticiteit blijft van buitenaf moeilijk te beoordelen wanneer we 'het zelf' van de ander niet kennen. Ik wil hier niet in discussie gaan met existentialisten die de noodzaak van authenticiteit verdedigen of met postmodernisten die twifelen aan het geloof in persoonlijke identiteit, maar beperk me tot de weergave van de visie van Musschenga, dat authenticiteit, in de zin van 'echt', 'van mezelf' of 'mijn zelf' niets toevoegt aan de betekenis van persoonlijke integriteit maar reeds besloten ligt in het autonoom kiezen van iemands levensplan.

Authenticiteit in de zin van uniek en oorspronkelijk verheldert het begrip persoonlijke integriteit en verduidelijkt dat vormgeving van persoonlijke integriteit zijn oorsprong vindt in de persoon zelf, dat de persoon zijn plannen en projecten uit zichzelf haalt en niet leent of opgelegd krijgt van anderen.

Kortom, uniciteit en authenticiteit liggen besloten in het begrip persoonlijke integriteit en voegen er, volgens Musschenga, geen nieuwe betekenis aan toe.

Samenvatting

De belangstelling voor het zelf en persoonlijke integriteit komen voort uit modernisering van onze samenleving welke gekenmerkt wordt door individualisering, differentiatie en rationalisering. Met name individualisering heeft ertoe geleid dat het individu voor zijn idealen en waarden geen beroep meer kan doen op waarden die van buitenaf opgelegd worden maar zijn gezag moet ontleen aan waarden van binnenuit.

Persoonlijke integriteit staat bij Musschenga enerzijds voor integriteit als een ideaal en maatstaf en anderzijds voor het beschermen van iemands zelf gekozen idealen en waarden. In de moderne versie staat het begrip ook voor idealen die niet per se moreel geladen, maatschappelijk relevant zijn. Bij Karssing heeft persoonlijke integriteit de betekenis van morele zelfsturing.

Om persoonlijke integriteit te verwerven dient een persoon te beschikken over bepaalde karaktertrekken/ deugden. Het hebben van een geweten en het daarop terugvallen om persoonlijke integriteit te toetsen is een hachelijke zaak. Het begrip authenticiteit in de zin van echt, autonoom en uniek voegt, volgens Musschenga, niets toe aan de betekenis van persoonlijke integriteit maar zit daarin opgesloten.

HOOFDSTUK 4: PROFESSIONELE INTEGRITEIT

Inleiding

Waar persoonlijke integriteit verwijst naar vragen als 'hoe moet ik leven, wat is het goede leven?', is de vraag bij professionele integriteit: 'hoe doe ik mijn werk goed?'.

De eerste vraag kan, zoals ik in het vorige hoofdstuk heb aangegeven, beantwoord worden in termen van commitment aan eigen waarden en idealen, zelfzorg, de zorg voor de eigen bestaanswijze.

De vraag, 'hoe doe ik mijn werk goed?' heeft betrekking op de bestaanswijze in de context van samenwerken in organisatieverband waarbij doeleinden en waarden van het beroep of de organisatie, waarbinnen men werkzaam is, medebepalend zijn voor de professionele bestaanswijze.

Om de samenhang tussen beide bestaanswijzen, de moeilijkheid of uitdaging beide te combineren en een antwoord te vinden op de vraag 'hoe kan ik een *goed (samen)leven* combineren met *goed (samen)werken*' te begrijpen wil ik in paragraaf 4.1 de betekenis van professionele integriteit verkennen. In paragraaf 4.2 zal ik het begrip professionele integriteit uitwerken en laten zien hoe Musschenga en Karssing, op grond van verschillende conceptuele ingangen, deels dezelfde en deels verschillende thema's gebruiken om het begrip te karakteriseren. Die thema's of kenmerken van professionele integriteit worden vervolgens apart toegelicht. Wat een professional zoal nodig heeft om professioneel integer te kunnen functioneren, komt aan bod in paragraaf 4.3. Aan het slot van dit hoofdstuk, in paragraaf 4.4 zal ik een samenvatting geven van beide visies en daar mijn eigen visie aan toevoegen.

4.1. Verkenning van het begrip professionele integriteit

Alvorens het begrip en de betekenis van professionele integriteit verder uit te diepen, zal ik dit begrip markeren in het veld van de vele begrippen en betekenissen van integriteit. Bij Musschenga is professionele integriteit een vorm van rol integriteit, het uitoefenen van één rol. Karssing betoogt echter dat het uitoefenen van een beroep of functie meerdere rollen omvat; hij spreekt niet van professionele integriteit maar hanteert het begrip 'professionele verantwoordelijkheid'. Beide visies zal ik nader toelichten.

4.1.1. Professionele integriteit bij Musschenga

Musschenga noemt professionele integriteit een vorm van rol integriteit. Ieder van ons vervult in het dagelijks leven verschillende rollen en daarbij bewegen we ons in verschillende contexten zoals vereniging, gezin, familie, natie of werkomgeving, sferen met een sociale dimensie die elk hun eigen idealen, waarden en principes kennen.

Professionele integriteit verwijst naar de rol van iemand in een beroep of functie en heeft betrekking op aspecten van beroepsmatig handelen. Deze vorm van

integriteit kent, anders dan bepaalde vormen van persoonlijke integriteit, altijd een sociale, lees materiele dimensie. Iemands gedrag wordt niet alleen getoetst op formele criteria als consistentie en coherentie maar ook op inhoud/ materie. Bij professionele integriteit gaat het altijd om handelingen in een context waarbij belangen van derden in het geding zijn. En om die reden wordt professionele integriteit dan ook aangeduid als een sociale deugd.

Er is sprake van rolintegriteit als iemand zich in zijn beroep gecommitteerd heeft aan de doelen en waarden van die rol en consistent dienovereenkomstig handelt. Wij vervullen allemaal verschillende rollen. Bij elke rol hoort een bepaald gedrag en aan dat gedrag zijn bepaalde verwachtingen gekoppeld. Mijn sociale rol is de plaats waar ik als individu verbonden ben met de samenleving en waar allerlei verschillende verwachtingen gekoesterd worden t.a.v. mijn houding en gedrag. Mensen hebben, veelal verschillende verwachtingen van mij in mijn rol als vader, echtgenoot, vriend, student, docent, adviseur, coach, lid van een vereniging etc. Dat betekent echter niet dat ik consistent, coherent, integer ben in al die rollen. Ik kan een integere beroepsbeoefenaar zijn, maar mijn vrouw belazeren, als bestuurslid van een vereniging de leden geweldig stimuleren, maar mijn kinderen in hun professionele werk genadeloos bekritisieren en demotiveren.

Professionele integriteit in de betekenis van Musschenga verwijst naar integriteit in de rol van een beroepsbeoefenaar, een persoon van wie ondergeschikten, patiënten, cliënten, en allerlei belanghebbenden afhankelijk zijn om hun eigen doelen te realiseren.

Bij professionele integriteit nemen we niet, zoals bij persoonlijke integriteit, de waarden en idealen van de persoon zelf als maatstaf, maar de waarden en idealen die wij in onze maatschappij maatgevend vinden voor een bepaalde functie of beroep. Bij elke sociale positie of rol – en die hebben we allemaal, omdat ieder van ons op de ene of andere manier leeft en werkt in vele sociale netwerken – hoort een bepaalde houding en gedragswijze. En in elke positie of rol zijn er belanghebbenden die bepaalde verwachtingen koesteren waaraan de bekleder van die positie moet voldoen. We verwachten van een ambtenaar dat hij de wet hanteert en die creatief interpreteert, van een politicus dat hij landsbelangen niet ondergeschikt maakt aan partij – of eigenbelang, en van een docent dat hij bij het beoordelen van tentamens steeds dezelfde criteria hanteert en persoonlijke voorkeuren en sympathieën niet mee laat wegen.

Sommige professionele rollen zijn verbonden met beroepen, functies of ambten, die heel direct raken aan de kwetsbaarheid van anderen. Dat is het geval bij artsen, advocaten, geestelijke verzorgers/pastors, dominees, rechters, beroepen waarbij veel op het spel staat en waarvoor men over bijzondere competenties moet beschikken. Voor het gebruik van dat begrip in de context van mijn scriptie zou ik daar elke beoefenaar van een beroep of functie onder willen scharen. Afhankelijkheid en kwetsbaarheid blijven niet beperkt tot bijzondere beroepen maar blijkt in alledaagse beroepsmatige activiteiten. Omdat ik absoluut geen verstand van auto's of techniek heb, ben ik enorm afhankelijk van de kennis, vaardigheden en integriteit van garagehouders, reparateurs van technische installaties e.d. In elke functie en in elk beroep is men, voor een adequate vervulling van zijn werkzaamheden, afhankelijk van de competentie en

houding van collega's, van bazen en van ondergeschikten, maar ook van anonieme derden, leveranciers van diensten en goederen. Die afhankelijkheid maakt ons kwetsbaar. Ten aanzien van derden koestert men bepaalde verwachtingen, ook normatieve. We verwachten dat rekening gehouden wordt met onze belangen. Om mijn werk aan de lopende band, of in elk ander proces, goed te kunnen doen, ben ik afhankelijk van de voorafgaande handeling van de persoon, die voor mij in de keten van werkzaamheden, zijn diensten levert. Degene achter mij in de keten van werkzaamheden, is op zijn beurt afhankelijk van de kwaliteit van mijn handelingen en verwacht dat ik rekening houd met zijn belangen.

4.1.2. De visie van Karssing op professionele integriteit

Karssing hanteert het begrip professionele integriteit helemaal niet en introduceert in plaats daarvan een nieuw begrip: 'professionele verantwoordelijkheid' wat staat voor integriteit in de beroepspraktijk. De term 'professioneel' verwijst expliciet naar de verwachtingen die men heeft ten aanzien van bepaalde competenties waarover iemand moet beschikken om zijn beroep goed uit te oefenen: vakbekwaamheid en deskundigheid. Karssing beschouwt daarbij morele competentie als een geïntegreerd onderdeel van vaktechnische competenties. De echte professional bekommert zich tevens om zijn eigen positie, zijn eigen belang in de vorm van verantwoording van zijn handelingen naar zichzelf. Hij zal zijn handelen willen toetsen aan zijn eigen commitment, eigen idealen en eigen waarden. Het persoonlijk perspectief op integriteit zit echter niet expliciet besloten in 'professioneel' en Karssing onderkent die beperking: 'professionaliteit verwijst slechts in zeer indirecte zin naar morele eigenwaarde en morele trots'.⁵⁶

Het gebruik van de term 'professionele verantwoordelijkheid' biedt meer dan een verwijzing naar competenties: het bevrijdt het begrip en het gebruik van 'integriteit' van zijn moralistische lading. Het woord 'integriteit' is belast met negatieve associaties, wordt veelal gebruikt in de context van crisis, omkoping, fraude, machtsmisbruik e.d. Kortom, er valt veel te zeggen voor Karssings keuze voor het gebruik van de term 'professioneel'. (Maar ook op af te dingen zoals ik later zal betogen.)

'Verantwoordelijkheid', de andere term in Karssings vertaling van integriteit in de beroepspraktijk, verwijst vooral naar het maatschappelijk perspectief op het uitoefenen van een beroep en daarmee naar een morele opdracht: rekening houden met de sociale draagwijdte van keuzes, in de zin van rekening houden met de gevolgen van jouw keuzes voor de ander, die van die keuzes afhankelijk is.

Die keuzes moeten eerst en vooral maatschappelijk verantwoord worden. Afhangelijkheid en de daarmee verbonden kwetsbaarheid liggen besloten in 'verantwoordelijkheid'. Verantwoordelijkheid is onlosmakelijk verbonden met integer handelen: 'Integriteitsvraagstukken dienen primair gezien te worden in termen van verantwoordelijkheden die iemand heeft t.o.v. anderen. Integriteit betekent dat een beroepsbeoefenaar zijn taken adequaat, zorgvuldig en betrouwbaar uitoefent, rekening houdend met alle in het geding zijnde verantwoordelijkheden'.⁵⁷

Het leren omgaan met verantwoordelijkheid voor de afhankelijkheid van anderen kan alleen als alle betrokken partijen weten wat ze van elkaar mogen verwachten en als ieder erop kan vertrouwen dat geen misbruik gemaakt zal worden van die afhankelijkheid. In de praktijk is het vaak verleidelijk om met name eigen doelen te realiseren, het dikke-ik te spekken, door gebruik te maken van machtsmiddelen, door vertrouwen te misbruiken c.q. misbruik te maken van de afhankelijkheid, de kwetsbaarheid van anderen. Vertrouwen is dan ook een belangrijk kenmerk van professionele integriteit. Vertrouwen dient verantwoord te worden: in hoeverre neemt iemand zijn professionele verantwoordelijkheden serieus?

4.2. Professionele integriteit nader uitgewerkt

Vertrouwen en verantwoordelijkheid zijn typische begrippen om professionele verantwoordelijkheid en professionele integriteit te duiden. Ze staan als kenmerk, als kwaliteit van integriteit dan ook centraal in de beschrijving van professionele integriteit bij Karssing en Musschenga. Beiden werken hun begrip van professionele integriteit/ professionele verantwoordelijkheid uit aan de hand van grotendeels gemeenschappelijke kenmerken die zij aan hun begrippen relateren. Aan de hand van die kenmerken zal ik het begrip integriteit in rol of beroep in deze paragraaf verder uitwerken.

De kenmerkende thema's die beide auteurs gebruiken om professionele integriteit te karakteriseren kunnen worden samengevat in een eenvoudig schema:

Thema's Musschenga	Thema's Karssing
<ul style="list-style-type: none"> - vertrouwen - verantwoordelijkheid - loyaliteit 	<ul style="list-style-type: none"> - vertrouwen - verantwoording - standvastigheid - moraliteit

Heel centraal staan bij beiden thema's als 'vertrouwen' en 'verantwoordelijkheid' of 'verantwoorden'. Voor Karssing is vertrouwen/ betrouwbaarheid bijna een synoniem voor professionele integriteit en hij gebruikt de andere thema's om het begrip vertrouwen nader te verhelderen. Musschenga wijst nog op een specifiek aspect van rol integriteit: loyaliteit. Waar vertrouwen veelal verwijst naar relaties buiten de eigen groep, is loyaliteit vaak verbonden met het hebben van relaties binnen de eigen groep, en dat schept speciale verantwoordelijkheden en daaraan verbonden verwachtingen.

Al deze thema's of kenmerken van professionele integriteit: vertrouwen, verantwoordelijkheid, standvastigheid, moraliteit en loyaliteit, geven nadere invulling en betekenis aan professionele integriteit. Elk van deze thema's zal ik

hieronder nader toelichten. Ik geef voorrang aan het thema 'vertrouwen' omdat dit begrip de kern van professionele integriteit raakt.

4.2.1. Vertrouwen

4.2.1.1. Begripsbepaling

Professionele integriteit draait in hoofdzaak om vertrouwen: een persoon is in zijn beroep of functie integer als hij te vertrouwen, betrouwbaar is. Musschenga stelt dat een analyse van het begrip vertrouwen veel zegt over wat het inhoudt integer te zijn.

Dat betekent niet dat een persoon die we vertrouwen dan ook meteen integer is; dat moet blijken uit de manier waarop die persoon met het gegeven vertrouwen omgaat, en is mede afhankelijk van de bereidheid het gegeven vertrouwen te verantwoorden.

Ik vertrouw mijn neef, die pas geslaagd is voor zijn rijbewijs, voor de volle 100%, geef hem mijn auto te leen en hij retourneert deze na twee dagen, zegt dankjewel en vertrekt zonder verder commentaar. Bij controle achteraf blijkt er niet direct zichtbare schade aan de achterzijde. Het niet melden of verantwoorden van de goed zichtbare schade getuigt niet bepaald van integriteit. Vertrouwen moet blijken uit hoe de ontvanger daarmee omgaat.

Vertrouwen is gerelateerd aan iemand iets toevertrouwen dat waardevol is. In dit voorbeeld is dat een ding maar het kan ook om informatie gaan. Had mijn neef de schade gemeld en gevraagd het niet aan zijn ouders te melden dan had hij mij in vertrouwen genomen. 'Vertrouwen is het aanvaarden dat je kwetsbaar bent voor de mogelijke maar niet verwachte kwade wil van de ander jegens jou als persoon die vertrouwt.'⁵⁸ Vertrouwen is verbonden met het nemen van risico's, de eigen kwetsbaarheid in handen geven van de ander en fungeert als maatstaf voor de kwaliteit van samenleven en samenwerken. Omdat we niet alles kunnen weten, alles kunnen controleren, zijn we aangewezen op anderen, op het toevertrouwen van onze kwetsbaarheid aan de ander.

Voor Karssing is professionele integriteit onderdeel van zijn maatschappelijk perspectief waarbij het vervullen van een taak of functie centraal staat. Hij vat dat begrip door het betreffende hoofdstuk aan te kondigen met: '*Het maatschappelijk perspectief: betrouwbaarheid*'.⁵⁹

Met de dubbele punt ':' geeft hij aan de betekenissen van 'integriteit' samen te willen vatten in het ene woord 'betrouwbaarheid'. Op basis van de inschatting van iemands betrouwbaarheid, geeft men deze persoon 'vertrouwen' in de veronderstelling dat deze persoon zorgvuldig zal omgaan met iets wat je hem toevertrouwt. Karssing licht zijn keuze voor het woord 'betrouwbaarheid' toe door te verwijzen het volgende citaat: 'Brien merkt op dat het begrip vertrouwen een proximus is van integriteit. Een proximus is een begrip dat in zijn betekenis nauw verwant is aan een ander begrip zonder een synoniem te zijn.'⁶⁰

Met andere woorden vertrouwen is bijna zoiets als integriteit, het is eraan verwant, vertoont grote overeenkomst, het heeft ongeveer gelijke betekenis maar is niet synoniem. Integriteit behelst meer. Karssing koppelt het begrip dan ook aan noties als moraliteit en standvastigheid. Een integer persoon is betrouwbaar,

standvastig en is bereid daarvan te getuigen door verantwoording af te leggen en zijn gedrag moreel te laten toetsen.

Waarom leggen genoemde auteurs zo de nadruk op vertrouwen, waarom is het zo bepalend voor het karakteriseren van professionele integriteit?

In ons huidige, moderne beroep en in de vele daaraan gekoppelde rollen, zijn we functioneel in toenemende mate afhankelijk van anderen om dingen voor elkaar te krijgen. We zijn gedwongen steeds meer aan anderen over te laten, risico's te nemen in situaties waarin we veel niet weten, veel niet kunnen, waarin we geen controle hebben op over de gang van zaken.

Voor het bereiken van professionele doelen zijn we afhankelijk van keuzes die anderen maken. Die keuzes kunnen gevolgen hebben voor onze belangen, het realiseren van onze idealen, voor onze kwaliteit van leven. Kortom, onze afhankelijkheid van derden maakt ons kwetsbaar.

Een integer, betrouwbaar, persoon zal geen misbruik maken van de aan zijn positie verbonden macht, van de mogelijkheid misbruik te maken van de kwetsbaarheid, in de vorm van gebrek aan kennis of vaardigheden, van diegenen die van hem afhankelijk zijn.

Een integere, betrouwbare garagehouder, die weet dat ik geen snars verstand heb van autotechniek, maakt daar geen misbruik van door mijn gebrek aan kennis uit te buiten in de vorm van gefingeerde reparaties met gefingeerd gebruik van materialen en onjuiste urenverklaring. Ik neem het risico dat hij misbruik maakt van mijn ondeskundigheid, mijn afhankelijkheid en mijn kwetsbaarheid. De bereidheid dat risico te nemen staat voor 'vertrouwen'. Ik vertrouw op zijn goede wil en op zijn competentie.

4.2.1.2. Vertrouwen als instrumentele en intrinsieke waarde

In bovenstaande betekenisgeving van het begrip vertrouwen heb ik me voornamelijk geconcentreerd op de instrumentele waarde van vertrouwen, op het nut ervan in sociale en economische situaties, waar vertrouwen een middel is om een eigen, of gemeenschappelijk doel te bereiken.

Vertrouwen kent echter ook een intrinsieke waarde en verwijst tevens naar een aspect van kwaliteit van relaties, die mensen verbindt en die bepalend is voor kwaliteit van een beroep of functie. Vertrouwen als een intrinsieke waarde zal in professionele praktijken veelal ondergeschikt blijven aan de instrumentele waarde.

We denken bij vertrouwen eerst aan het nut, het gebruik ervan en vergeten de waarde van vertrouwen als een karaktereigenschap die het individu siert. Die waarde zullen we niet uitsluitend afmeten aan het karakter van de ander, maar ook aan diens competentie. Vertrouwen veronderstelt, naast gewetensvol handelen, zich houden aan afspraken en regels, zich conformeren aan normatieve verwachtingen, inderdaad ook competentie. Ik kan het repareren van mijn auto niet overlaten aan een ongeschoolde monteur, hoe gewetensvol en deugdzaam de man ook is. En als deze man gewetensvol is zal hij trouwens kenbaar maken dat hij niet over de vereiste competentie beschikt.

Een professional moet over competentie beschikken om vertrouwen te krijgen. Iemands kennis en vaardigheden zijn medebepalend voor vertrouwen. Karen Jones betreft competentie dan ook bij haar interpretatie van vertrouwen: 'Vertrouwen is optimisme omtrent de goede wil en de competentie van een ander, alsmede de verwachting dat die ander positief gemotiveerd zal worden door de gedachte dat jij op hem rekt.'⁶¹ Zij voegt hier goede wil toe aan competentie en kiest daarmee voor een positieve invalshoek. Ze vertaalt vertrouwen niet direct in termen van risico en afhankelijkheid of kwetsbaarheid, maar geeft het begrip 'vertrouwen' een extra dimensie met haar omschrijving van vertrouwen als optimisme, de ingebouwde verwachting van een goede uitkomst en de motiverende werking die daarvan uitgaat.

Maar toch....

'Vertrouwen blijft in meer of mindere mate een gok, maar door gebruik te maken van verantwoordingsprocessen is vertrouwen niet helemaal blind'.⁶² Karssing heeft moeite met het optimisme van Karen Jones: optimisme moet niet ontaarden in opportunisme, in een blinde gok. Of optimisme gerechtvaardigd is, of iemand betrouwbaar is moet ondermeer blijken doordat de ander bereid is zich te verantwoorden voor zijn handelen. Verantwoordelijkheid is, naast en samen met vertrouwen, een wezenlijk kenmerk van professionele integriteit.

4.2.2. Verantwoorden/verantwoordelijkheid

Of een professional betrouwbaar, integer is en, of iemands handeling al dan niet verantwoord is, kunnen we niet van buitenaf zien of alleen aan de hand van regels toetsen. Natuurlijk kan en moet iemands handelen in de eerste plaats getoetst worden aan regels, voorschriften en procedures die gelden voor een beroep of functie. Derden moeten weten wat zij minimaal van iemand in een bepaalde functie kunnen verwachten en dat minimale is het respecteren van regels en procedures.

Maar niet voor elke situatie zijn regels toereikend en vaak wordt dan ook een beroep gedaan op een creatieve interpretatie van regels door de verantwoordelijke beroepsbeoefenaar. Tussen regels en de praktijk ligt vaak een discretionaire ruimte, een ruimte waar de professional zijn eigen morele afwegingen en keuzes kan en moet maken. Bij de huidige tendens in organisaties om verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie te leggen, zullen ook steeds meer functionarissen ruimte krijgen voor eigen keuzes en deze moeten verantwoorden. Is die ruimte er niet dan kan er ook geen sprake zijn van eigen zelfstandige keuzes, van *eigen* verantwoordelijkheid. In een functie of beroep, waar activiteiten gebonden zijn aan vele en strakke regels, behoeven geen eigen keuzes gemaakt te worden en kan men zich beperken tot de verantwoording 'ik heb me aan de regels gehouden'.

Een integere professional met ruimte voor eigen inzichten, eigen keuzes, zal bereid moeten zijn het resultaat van die afwegingen te verantwoorden. Dat wil zeggen – het ligt al in het woord opgesloten – dat hij bereid is antwoord te geven op gerechtvaardigde vragen. Gerechtvaardigde vragen zijn die vragen die dienen ter toetsing van hoe de professional zijn verantwoordelijkheid ingevuld heeft, op

grond van welke argumenten hij zijn discretionaire ruimte gebruikt heeft, zijn keuze gemaakt heeft.

Bij de keuze van een beroep of functie aanvaardt men niet alleen de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van bepaalde taken, voor hoe die taken uitgevoerd moeten worden volgens geldende regels en voorschriften maar ook wordt verwacht dat men de functie inhoud geeft. Een functie – of taakomschrijving kan niet voorzien in emergente gebeurtenissen. Een functie inhoud geven vraagt meer dan volgzzaamheid, vraagt soms eigen verantwoordelijkheid voor het definiëren en wegen van belangen van derden, het zedelijk waarden van handelingen. In elke organisatie is men afhankelijk van derden, moet men rekening houden met hun belangen. Of daar sprake van is, of keuzes een morele toets kunnen doorstaan, moet verantwoord kunnen worden.

4.2.3. Moraliteit

Waar persoonlijke integriteit gericht is op bescherming van het zelf, op het belang van eigen identiteit, zelfrespect, of op zelfsturing waarbij men zijn handelingen in eerste instantie verantwoordt naar zichzelf, moet men zijn handelingen in een beroep of functie verantwoorden naar derden. Men dient te verantwoorden dat men rekening gehouden heeft met hun belangen, met hun afhankelijkheid c.q, kwetsbaarheid. In elk beroep of functie zijn de keuzes die men maakt van invloed op anderen.

Met de aanvaarding van een beroep of functie heeft men zich gecommitteerd aan doelen en waarden van dat beroep of die functie. Daarbij mag men verwachten dat iemand consistent handelt in overeenstemming met de waarden, principes en regels van dat beroep. Als ik besluit om als gastdocent op te treden met het doel kennis over te dragen en interactie tot stand te brengen, dan mag men van mij verwachten, is het mijn verantwoordelijkheid, dat ik me daar degelijk op voorbereid, dat ik check of ik dat bereik door feedback te vragen, dat ik werkstukken op de afgesproken tijd nakijk en geen onderscheid maak in de beoordeling op basis van voorkeur of sympathie voor de een of andere student. Het doel was kennisoverdracht en de waarden die bij die rol horen zijn eerlijkheid, openheid, geloofwaardigheid en zorgvuldigheid. Aan die waarden heb ik me gecommitteerd toen ik de keuze maakte als gastdocent op te treden. Mijn rol als docent wordt gekenmerkt door verantwoordelijkheid, door gerechtvaardigde verwachtingen van opdrachtgever en studenten.

Om mijn rol goed uit te oefenen, om kennis over te brengen, zijn studenten afhankelijk van mijn inspanningen en competentie en dien ik rekening te houden met die afhankelijkheid. Op mijn beurt ben ik in mijn rol weer afhankelijk van degene die de reader maakt, het rooster opstelt, de apparatuur regelt, het lokaal schoonmaakt, de verwarming aanzet en de voordeur opent. In die afhankelijkheid ligt mijn kwetsbaarheid. Kortom, mensen kunnen pas samenwerken wanneer ze weten wat ze van elkaar mogen verwachten, de belangen van derden meewegen in hun beslissingen. Verantwoording van belangen verwijst naar de morele dimensie van een beroep of functie.

Rolverantwoordelijkheid structureert op normatieve wijze de vele afhankelijkheidsrelaties en vormt het kader om te toetsen of bij het handelen van alle betrokkenen rekening is gehouden met ieders wensen en belangen of die

handelingen moreel verantwoord zijn. Afhankelijkheid en de daarmee gepaard gaande kwetsbaarheid in het realiseren van doelen en plannen verwijzen naar de sociale dimensie van professionele integriteit, naar het belang van welzijn en waardigheid van anderen in de uitoefening van een functie. Morele 'mis - handelingen' ontstaan daar, waar met die belangen geen rekening gehouden wordt, waar misbruik gemaakt wordt van afhankelijkheid en kwetsbaarheid van anderen.

Kortom, om samen te werken en werkzaamheden af te stemmen met anderen is moraal nodig. Moraal stuurt het handelen van de afhankelijke en kwetsbare rolbeoefenaar. Moraliteit is onontbeerlijk voor professioneel handelen.

Wat maakt iemand nu een integere professional? Moet hij in alle opzichten, in alle rollen integer zijn?

Ik heb eerder uiteengezet dat iemand een rol integer kan vervullen zonder in alle rollen integer te zijn. Ik kan mijn rol als docent integer vervullen en als burger de belasting ontduiken, naar de universiteit komen per trein zonder een geldig plaatsbewijs en de conducteur voor rot schelden als ik betrapt word. Ik hoef inderdaad geen voorbeeldig mens, niet persoonlijk integer te zijn om mijn rol goed te vervullen. Wel mag van mij verwacht worden dat ik voldoe aan de regels, waarden en procedures die gelden op mijn werkplek, dat ik voldoe aan de sociale verwachtingen, dat ik beschik over vakkennis en didactische kwaliteiten.

Is het wellicht voldoende om consistent, coherent te handelen en dat mijn handelen overeenkomst met mijn overtuiging, om mijn rol integer te vervullen?

Als ik dat doe ben ik formeel integer maar dat maakt me nog niet professioneel integer in de zin van: ik houd rekening met de afhankelijkheid en kwetsbaarheid van anderen.

Is het mogelijk dat een immoreel iemand zijn rol integer kan vervullen?

Het lijkt me hoogst onwaarschijnlijk dat iemand die niet moreel is, die over geen enkele morele competentie beschikt, een beroep of functie goed kan uitoefenen. Iemand zonder moraal zal geen rekening houden met de wensen en belangen van anderen en zijn functie niet naar behoren vervullen. Hij vervult zijn functie niet goed, deugt niet voor zijn rol en is daarmee geen integere professional. Moraliteit is onontbeerlijk voor professioneel integer handelen. Natuurlijk kan een immoreel persoon moraliteit veinzen, de schijn wekken rekening te houden met belangen van anderen maar is dan in professionele zin onbetrouwbaar en zal zijn keuze niet kunnen verantwoorden

Maar kan een professioneel integere persoon amoreel zijn?

Ja, dat kan. Neem het voorbeeld van een voorzitter van de Raad van Bestuur van ABN/AMRO, die wil voldoen aan de financiële verwachtingen van aandeelhouders en die zijn winstbeloftes waar wil maken. Hij streeft ernaar de waarde van het aandeel op korte termijn te verhogen door kosten te verlagen en kiest voor ontslag van 5000 werknemers. Binnen de context van kapitalistisch

ondernemen is deze keuze geenszins immoreel – in de economie gelden andere waarden – en los daarvan ook niet amoreel. De voorzitter is in zijn rol als ondernemer en eindverantwoordelijke uitermate professioneel, toont zich uitermate gecommiteerd aan het doel, de waarden, principes en regels van de onderneming en handelt dienovereenkomstig. Door in zijn overwegingen bepaalde waarden en belangen zwaarder te laten wegen dan andere kan hij amoreel handelen. Het eenzijdig focussen op beurs – en aandeelhouderswaarde zonder rekening te houden met andere waarden en belangen, kan getuigen van amoreel handelen. Een integere professional kan zich van andere dan aan aandeelhouders gebonden waarden niks aantrekken. Of een persoon amoreel handelt hangt van de context af.

Zou ik zo iemand professioneel integer noemen?

Het is de taak van elke manager te zorgen voor een zo hoog mogelijke graad van efficiëntie binnen organisaties, te streven naar zo weinig mogelijk verspilling van materialen en manuren. Gaat hij de waarde van efficiëntie verabsoluteren dan geeft hij blijk van een tunnelvisie op moraal en waarden. Er zijn echter momenten in het beroepsleven dat men over de grenzen van ‘zakelijke moraal’ heen moet kijken en zich moet verantwoorden voor het maatschappelijk belang, voor de functie van ondernemen in de samenleving.

Als het doel van de ondernemer niet verder reikt dan louter het realiseren van winstdoelstellingen – en daarmee is bijna zonder uitzondering ook zelfverrijking verbonden ten koste van maatschappelijke belangen zoals behoud van werkgelegenheid – dan vind ik zo iemand, hoe goed hij ook zakelijk of professioneel gewaardeerd wordt, moreel tekort schieten. Mijn definitie van professionele integriteit reikt verder dan blind commitment aan waarden en idealen van een organisatie. Ik deel Karssings visie dat professioneel handelen/samenwerken te allen tijde getoetst moet worden aan moraal, aan verantwoording of men bij zijn keuzes/beslissingen rekening gehouden heeft met de belangen, de kwetsbaarheid van anderen. Wanneer de eindverantwoordelijke van de ABN/AMRO kiest voor beperkt ontslag ter voorkoming van een faillissement en ontslag van *alle* werknemers, dan zou zijn keuze alleszins getuigen van professionele integriteit.

4.2.4. Loyaliteit

Het samenwerken in groepsverband met een gemeenschappelijk doel, een kenmerk van elke organisatie, leidt tot speciale onderlinge relaties en verwachtingen. Door zich te verbinden met de organisatie, zich te committeren met de waarden en belangen van die organisatie, heeft iemand speciale verplichtingen op zich genomen tegenover zijn groepsgenoten. Verplichtingen als collegialiteit, solidariteit, vertrouwelijkheid liggen impliciet vast in de contractuele relatie met een organisatie. Loyaliteit t.o.v. groepsgenoten is van onmisbare waarde in samenwerking en staat voor het delen en behartigen van groepsbelangen. Loyaliteit is verbonden met verwachtingen omtrent de invulling van verantwoordelijkheden die men heeft tegenover groepsgenoten. In engere zin zijn dat mensen binnen de eigen organisatie en in bredere zin zijn dat alle bij de organisatie betrokken derden, zoals klanten, leveranciers,

subsidieverstrekkers, financiers etc. De professional is trouw aan de waarden en belangen die hij deelt met de groep waarmee hij samenwerkt. Een verkoper is loyaal naar zijn klanten en zijn collega's. Aan loyaliteit zijn speciale verplichtingen verbonden.

Maar loyaliteit is tegelijkertijd een bron van conflicten. De belangen van diegenen met wie men verantwoordelijkheid deelt, lopen niet altijd parallel. Inherent aan loyaliteit is het partij kiezen, partijdigheid. Dat betekent dat men belangen, wensen en argumenten van de ene partij zwaarder laat wegen dan die van een andere partij. Het kiezen voor de een impliceert het afwijzen van de ander. Hier ontstaat een loyaliteitsconflict waarbij van de integere professional gevraagd wordt een antwoord te geven op de vraag tegenover wie hij in een gegeven situatie zijn verplichtingen na moet komen.

Typerend voor zo'n loyaliteitsconflict is de positie van de klokkenluider.

Een klokkenluider, die direct naar buiten treedt met informatie over misstanden in zijn organisatie, brengt zijn groepsgenoten in diskrediet wanneer hij niet eerst deze informatie ter kennis brengen van personen binnen de organisatie die in de positie verkeren correctieve acties te ondernemen. Hij dient de koninklijke weg te bewandelen door te kiezen voor een optie die de minste schade toebrengt aan de belangen van de organisatie. Een loyale professional zal het als zijn verplichting zien om eerst de interne weg te bewandelen om daarmee voorrang te geven aan de belangen van de organisatie boven die van individuele of persoonlijke belangen.

4.2.5. Standvastigheid

Het veelvuldig en gemakkelijk gebruik van het begrip 'integer' in allerlei contexten heeft geleid tot inflatie van het begrip. Een integere professional wordt vaak al integer genoemd als hij zich aan de regels houdt en zijn werk op een fatsoenlijke manier verricht. Musschenga maakt echter duidelijk onderscheid tussen een fatsoenlijke en een integere professional. Fatsoenlijke beroepsbeoefenaren zijn in zijn ogen nog geen integere beroepsbeoefenaren. Het verschil zit hem in standvastigheid. Integriteit, zo stelt hij, moet blijken op momenten wanneer het erop aankomt. Integriteit is beproefde moraliteit in een situatie waarin een persoon wordt uitgedaagd, er wat op het spel staat. Als ik nooit verleid wordt, als mijn standvastigheid nooit serieus op de proef gesteld wordt, heb ik nog geen proeve van standvastigheid geleverd.

Een persoon is professioneel integer wanneer hij aangetoond heeft dat hij verleidingen en weerstanden van buitenaf en van binnenuit kan trotseren en niet de weg van de minste weerstand gekozen heeft. Of zoals de filosoof Kekes het omschrijft: een persoon is integer '*only if it is difficult to act in accordance with his commitments*'.⁶³

Standvastigheid dient hier niet verward te worden met halsstarrigheid of dogmatisme, vasthouden aan waarden en overtuigingen waarvan men de houdbaarheid niet kritisch wil onderzoeken. Reflectie op eigen waarden en overtuigingen en open staan voor een dialoog, waarin overtuigingen bevestigd worden door derden, kan ertoe leiden dat men tot andere inzichten, overtuigingen

en commitments komt. Dat getuigt van flexibiliteit en niet van gebrek aan standvastigheid.

Samenvattend:

Met bovenstaande uitgebreide toelichting op thema's waarmee Musschenga en Karssing professionele integriteit verbinden, kan de integere professional als volgt gekarakteriseerd worden:

Een professioneel integere persoon is betrouwbaar, neemt zijn verantwoordelijkheden serieus, is standvastig en bereid zijn handelen te verantwoorden. Hij is loyaal naar de organisatie en laat zien dat zijn handelen een morele toets kan doorstaan. Hij kan zich verantwoorden naar alle belanghebbenden.

4.3 Wat heeft de professioneel nodig om integer te zijn?

Wat een professioneel integer persoon is of moet zijn, heb ik hierboven samengevat in de cursief geschreven tekst. Het professioneel integer *zijn* impliceert echter nog niet dat iemand integer zal *handelen*.

Er bestaat een actorgerichte theorie van ethiek, hoe moet de mens *zijn*, en een handelingsgerichte theorie die nadruk legt op wat een integer mens moet *doen*. Het kijken naar wat een integer persoon zou moeten *doen*, hoe hij zou moeten handelen, kan echter niet los gezien worden van wat hij zou moeten *zijn*. Voor dat moeten *zijn*, over welke karaktereigenschappen een professional moet beschikken naast, kennis en vaardigheden, doe ik een beroep op de deugdethiek. Met name de deugdethiek is gericht op menselijk samenleven en samenwerken, op wat samenwerken en samenleven goed maakt. Professionele integriteit gaat om dat goed samenwerken.

Met de keuze voor de deugdethiek wil ik niet pretenderen dat deze vorm van ethiek het enige antwoord zou kunnen geven op wat professionele integriteit inhoudt en als enige richtinggevend zou moeten zijn voor het moreel goed handelen. In veel organisaties wordt 'het goede handelen' veelal getoetst aan de hand van criteria als efficiëntie en doelmatigheid en daarvoor leent het utilisme, dat welzijn in kwantitatieve termen meet, zich soms veel beter. Maar dan gaat men voorbij aan de vraag of iemand in staat is professioneel te handelen. En daarop richt zich de deugdethiek.

In het vorige hoofdstuk heb ik een beroep gedaan op de deugdethiek om duidelijk te maken dat bij persoonlijke integriteit vooral een beroep gedaan wordt op karakterdeugden, wil men zichzelf moreel kunnen sturen, wil men zijn levensideaal realiseren en zich kunnen houden aan zijn commitment. Ik heb gesteld dat persoonlijke integriteit vraagt om het beschikken over motivationele deugden als commitment/toewijding en volitionele deugden als standvastigheid, zelfbeheersing en doorzettingsvermogen.

Over welke deugden moet nu een integere professional beschikken? Aan de hand van eerder genoemde kenmerken van professionele integriteit, ga ik op zoek naar bijpassende deugden.

Voor het ontwikkelen van professionele integriteit zal men over dezelfde karaktereigenschappen of karakterdeugden moeten beschikken als voor persoonlijke integriteit. Maar professionele integriteit vergt meer. Eerder in dit hoofdstuk heb ik betoogd dat de professional ondermeer over competenties moet beschikken, dan bedoel ik zowel morele als vaktechnische. Competent zijn betekent volgens van Dale dat men gerechtigd, bevoegd is, tot oordelen en handelen. En die bevoegdheden ontleent men aan kennis en vaardigheden, vakbekwaamheid, het Engelse begrip van 'competence'.

Competentie, in termen van kennis, valt in Musschenga's begrippenkader onder intellectuele deugden, kennisgerichte deugden als openheid van geest, waarheidsliefde, objectiviteit en grondigheid. Maar ook de handelingsgerichte deugd van praktische wijsheid behoort tot de intellectuele deugden. Een professioneel integer persoon dient over het vermogen, kennis en informatie te beschikken om te bepalen wat in een gegeven situatie deugdzaam handelen is. Het is in de praktijk lang niet altijd duidelijk wat in een bepaalde situatie deugdzaam is en in die situaties kan men niet terugvallen op beginselen, regels en procedures. Dan komt het op praktische wijsheid aan.

In Aristotelische termen staat praktische wijsheid voor een bijzondere vorm van kennis, kennis van hoe te handelen, het vermogen om te bepalen wat in een gegeven situatie juist is om te doen. 'Praktische wetenschappen bevorderen het menselijk handelen (...) praktische wetenschap heeft niet zozeer betrekking op onveranderlijke beginselen maar eerder op omstandigheden die aan verandering onderhevig zijn. De beoefenaar van een praktische wetenschap moet in omstandigheden die zich telkens wijzigen steeds nieuwe beslissingen nemen; hij moet wikken en wegen alvorens te beslissen'.⁶⁴ Dat wikken en wegen vergt kennis en informatie.

Van iedereen, die een beroep of functie uitoefent, mag men verwachten dat hij kennis en informatie verwerft die nodig is om tot een juiste beslissing te komen, om zijn functie goed uit te oefenen. Met de deugd van praktische wijsheid kan men bepalen wat in een gegeven omstandigheid goed is om te doen.

Over welke deugd moet men beschikken om verantwoord te handelen?

In termen van professionele integriteit veronderstelt de deugd van praktische wijsheid dat men, bij wikken en wegen, alvorens te beslissen, eigen verantwoordelijkheid neemt. Of omgedraaid, voor verantwoordelijkheid moet men over praktische wijsheid beschikken, een beroep kunnen doen op zijn kennis en vaardigheden. Voor verantwoordelijkheid in termen van verantwoording afleggen, moet men tevens beschikken over communicatieve deugden, de vaardigheid, openheid en bereidheid om eigen keuzes te beargumenteren.

Een professioneel integere manager in een bedrijf zal op basis van zijn analytische vaardigheid tot het interpreteren van financiële cijfers, zijn kennis van zwakten en sterktes van de organisatie en zijn concurrenten, marktkennis, e.d., kortom op basis van praktische wijsheid, kunnen besluiten om 500 man personeel te ontslaan. Hij zal bereid moeten zijn dat moreel te verantwoorden, door bijvoorbeeld te beargumenteren, op basis van zijn kennis en ervaring, dat hij gekozen heeft voor deze ingreep om te voorkomen dat het bedrijf failliet gaat en hij in een later stadium 2000 mensen zou moeten ontslaan.

Welke deugd is nodig voor vertrouwen en loyaliteit?

Betrouwbare professionals zijn in ieder geval binnen de context van hun beroep of functie, consistent, coherent en hun gedrag en oordeel komen overeen met wat ze zeggen: ze zeggen wat ze doen en doen wat ze zeggen. Ze houden zich aan afspraken en conformeren zich aan normatieve verwachtingen die aan hun beroep, functie of organisatie verbonden zijn. Dat vraagt van de professional dat hij zich sterk gebonden voelt aan zijn overtuiging en de waarden die zijn verbonden met zijn professionele rol.

Om betrouwbaar te zijn moet hij beschikken over wat Musschenga *motivationale* deugden noemt: commitment, toewijding en loyaliteit. Commitment, zich in hoge mate verbinden aan de waarden van een beroep of functie, impliceert betrouwbaarheid.

Een politieagent die zich gecommitteerd heeft aan zijn beroep, het als een soort roeping ziet, committeert zich aan de verwachtingen van dat beroep en zal geen steekpenningen aannemen om geheime informatie uit dossiers van drugscriminelen door te spelen aan derden. Hij heeft zich dusdanig (en vrijwillig!) verbonden met zijn rol of beroep dat hij inbreuk op de waarden van zijn beroep als verraad aan zichzelf zal beschouwen.

Loyaliteit is verbonden met verwachtingen betreffende de invulling van verantwoordelijkheden die men heeft tegenover groepsleden en daarmee een vorm van commitment naar hen. Loyaliteit is een vorm van trouw zijn aan een verbintenis of aan hetgeen waartoe men door zijn positie, verantwoordelijkheden verplicht is. Musschenga noemt deze karaktereigenschap een *motivationale* deugd, een eigenschap die verwijst naar de kwaliteit van iemands bindingen aan overtuigingen, relaties en sociale rollen.

Wat is er nodig voor standvastigheid? Standvastigheid, zelfdiscipline en doorzettingsvermogen noemt Musschenga een *volitionele* deugd oftewel wilsdeugd. Deze eigenschap zegt iets over de mate waarin een persoon in staat is weerstand te bieden aan druk en verleiding om te sjoemelen met professionele kwaliteit of de regels die gelden voor het beroep of de functie. Het begrip verwijst naar wilskracht.

Samengevat, om professioneel integer te *zijn* dient een persoon te beschikken over:

- intellectuele deugden zoals de kennisgerichte deugd van openheid, waarheidsliefde en grondigheid
- de handelingsgerichte deugd van praktische wijsheid en
- karakterdeugden: communicatieve, motivationele en wilsdeugden.

Een integere professional streeft naar het ideaal van een deugdzame beroepsbeoefenaar: iemand die deugt, die over vele van de genoemde deugden beschikt. De professional die over deugden beschikt heeft zich een houding eigen gemaakt die zijn handelen stuurt en is daarmee gedisponeerd om zijn beroep integer uit te oefenen.

In dit hoofdstuk heb ik aangegeven, dat professionele integriteit bij Musschenga een vorm van rolintegriteit is, waarbij de beroepsbeoefenaar zich committeert aan de doelen en waarden die horen bij zijn beroep. Ik heb uitgelegd waarom Karssing liever het begrip professionele verantwoordelijkheid hanteert in plaats van het begrip professionele integriteit. Het belang van professionele integriteit of integriteit in maatschappelijk perspectief, is voor beide auteurs gelegen in de afhankelijkheid en kwetsbaarheid van anderen waarmee een persoon geconfronteerd wordt bij het uitoefenen van zijn beroep.

Aan de hand van thema's als vertrouwen, verantwoordelijkheid, loyaliteit, standvastigheid en moraliteit, heb ik geprobeerd het begrip professionele integriteit te verduidelijken. En tot slot heb ik deze thema's gerelateerd aan deugden om aan te geven wat een professioneel integer persoon moet zijn om in zijn beroep integer te kunnen handelen.

4.4. Drie visies

Met de uitwerking van verschillende thema's zoals vertrouwen en verantwoording, hebben Musschenga en Karssing de rol integriteit c.q. integriteit in de beroepspraktijk gekarakteriseerd. Met die thema's hebben zij aangegeven aan de hand van welke criteria getoetst kan worden of iemand zijn beroep goed uitoefent. Ik zal in deze conclusie mijn eigen visie toetsen aan die van beide auteurs en tevens aangeven waar beiden onderling verschillen in hun visie op integriteit in de beroepspraktijk.

4.4.1. De visie van Musschenga

Musschenga beschouwt professionele integriteit als een vorm van rol integriteit en maakt heel duidelijk onderscheid tussen enerzijds integriteit in een rol/ functie of beroep, en noemt dat lokale integriteit, en anderzijds omvattende morele integriteit, integriteit in alle rollen: integriteit in smalle en integriteit in brede zin. Hij maakt duidelijk dat iemand in de ene rol integer kan zijn en in een andere rol immoreel of amoreel. Gedrag in de ene rol zegt niks over integriteit van handelen in een andere rol. Iemand kan best inconsistent zijn in zijn handelingen, op voorwaarde dat hij er goede redenen voor kan geven, dat hij zijn inconsistentie kan verantwoorden.

Door verschillende rollen en de daaraan gekoppelde verwachtingen scherp van elkaar te scheiden, kan per rol verschillend gedrag getoetst en verantwoord worden.

Scheiding van rollen leidt echter gemakkelijk tot verkokerd denken over integriteit. Het toetsen van integriteit in één rol, los van andere rollen, los van persoonlijke integriteit, van persoonlijke commitments en idealen, moet welhaast leiden tot een 'integriteitsspagaat', een verdeeld zelf. Betrokkene komt terecht in een spanningsveld waarbinnen hij zich slechts staande kan houden ten koste van morele offers in de vorm van verlies van eigenwaarde, van morele trots en van professionele verantwoordelijkheid.

Karssing merkt dan ook terecht op dat strikte scheiding van integriteit in meerdere rollen weliswaar helpt bij het ordenen van de verschillende begrippen

van integriteit, maar dat daardoor spanningsvelden en rolconflicten, die inherent zijn aan leven en werken, aan het vervullen van meerdere rollen, naar de achtergrond verdrongen kunnen worden.

Puttend uit eigen ervaring weet ik hoe verleidelijk het is om die scheiding van integriteit in rollen te hanteren. In mijn rol als directeur van een op winstgerichte organisatie kwam het me soms goed uit me te kunnen verschuilen achter de bedrijfsmoraal, me te kunnen beroepen op bedrijfswaarden, om me naar buiten – maar zeker ook naar mezelf – te kunnen verantwoorden voor mijn handelingen. Het behalen van winstdoelstellingen heiligt vele middelen: van het simpel schrappen van budgetten voor training ten koste van ontplooiing van medewerkers, het oneigenlijke gebruik van staatssubsidies, tot uitstel van aanneme van nieuw personeel ten koste van overbelasting en het welzijn van bestaande medewerkers. Om maar een paar relatief onschuldige voorbeelden te noemen. Onder de paraplu van rol integriteit worden heel wat minder onschuldige handelingen en beslissingen verantwoord.

Het beperken van integriteit tot één rol kan gemakkelijk leiden tot het verabsoluteren van waarden die voor die specifieke rol gelden en geeft gemakkelijk aanleiding tot het ontlopen van het spanningsveld met persoonlijke waarden, simpelweg door die weg te cijferen. Het zoeken naar een antwoord op de vraag 'hoe oefen ik mijn beroep goed uit' dwingt beantwoording van de vraag naar het 'goede leven' naar de achtergrond. 'Goed werken' is voor velen een onderdeel van het 'goede leven'. Maar een 'goed leven' is meer dan het goed vervullen van één rol. Het richting geven aan het vervullen van rollen zal van binnenuit, vanuit eigen idealen en de eigen verhouding tot waarden, gestuurd moeten worden, wil men niet verdwalen in de jungle van het waardenpluralisme die verbonden is met de complexiteit van de vele rollen die we vervullen.

Musschenga stelt dat persoonlijke integriteit een defensieve functie heeft: het stellen van grenzen aan wat anderen van iemand mogen verwachten. Zichzelf beschermen, door zich te verschuilen achter de verantwoordelijkheden van één rol, is wel een hele bijzondere vorm van zelfbescherming, welke in extreme gevallen immoreel handelen kan rechtvaardigen.

4.4.2. De visie van Karssing

Karssing stelt dat zijn begrip 'professionele verantwoordelijkheid' wat anders en meeromvattend is dan rol integriteit: 'Integriteit als professionele verantwoordelijkheid kan niet gelijk worden gesteld aan de rol integriteit van Musschenga. Hij [Musschenga] zet rol integriteit naast morele integriteit waardoor hij de suggestie wekt dat integriteit van beroepsbeoefenaren zich beperkt en hoort te beperken tot de verantwoordelijkheden die gepaard gaan met zijn rol als beroepsbeoefenaar.'⁶⁵

'Professioneel' verwijst naar een professionele houding en daarmee suggereert Karssing dat de professional over de grenzen van integriteit van één rol heen zal kijken. De term 'professioneel' verwijst echter heel expliciet naar vakbekwaamheid en deskundigheid. De persoonlijke integriteit verdwijnt naar de

achtergrond. Hij onderkent die zwakte: 'professionaliteit verwijst slechts in zeer indirecte zin naar morele eigenwaarde en morele trots'.⁶⁶ Hij voegt er terecht aan toe dat voor verheldering van het begrip 'professioneel' inderdaad nog enige conceptuele arbeid nodig is.

Met de term 'verantwoordelijkheid' wil hij die zwakte deels ondervangen. Immers, bij complexe integriteitsvraagstukken zal de ware professional de afweging dienen te maken: kan ik mijn keuze naar anderen en mezelf verantwoorden? Met verantwoording naar het zelf komt integriteit vanuit persoonlijk perspectief en daarmee morele zelfsturing, eigenwaarde en morele trots, weer even in beeld. Bij professionele integriteit gaat het om de vraag 'hoe doe ik mijn werk goed, hoe kan ik mijn keuzes verantwoorden, hoe kan ik voldoen aan gerechtvaardigde belangen?' Bij de beantwoording van deze vragen staat volgens Karssing het maatschappelijk perspectief voorop. 'Het laat echter ruimte voor het persoonlijk perspectief, voor een opvatting van integriteit die recht doet aan het zelfbegrip van veel beroepsbeoefenaren'.⁶⁷ Het 'ruimte laten' is mij te vrijblijvend, alsof persoonlijke waarden en idealen geheel los gezien kunnen worden van professionele verantwoordelijkheid. Dat kan, maar dan praten we over integriteit in engere zin. Professionele verantwoordelijkheid, zonder het persoonlijk perspectief, dreigt daarmee af te glijden naar professionele integriteit als rol integriteit. Een begrip van Musschenga waartegen Karssing zich juist afzet.

Het gebruik van de term 'professioneel' in de context van beroepsmatige verantwoordelijkheid, is veelomvattend, betekenisvol en bevat vele positieve verwijzingen naar de houding van een beroepsbeoefenaar. Maar niet uitsluitend positieve verwijzingen. In het gebruik van de term 'professioneel' schuilt naar mijn idee ook het gevaar dat integriteit getoetst wordt aan waarden en normen die specifiek gelden voor dat ene beroep, voor wat 'professioneel' gangbaar is.

Professioneel verwijst in algemene zin naar positieve associaties met vakmanschap en deskundigheid maar ook naar 'dat hoort er nu eenmaal bij, zo gaat dat bij ons professionals, zo doen we dat hier nou eenmaal, zo zijn onze manieren'.

In het voetbal spreekt men zelfs van 'professionele overtredingen' wanneer een rotschop wordt uitgedeeld. Professioneel verwijst dan naar een vorm van beroepsmatig handelen welke getuigt van een dubieuze vorm van vakmanschap, deskundigheid en een wel hele bijzondere vorm van verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid die weliswaar wellicht voldoet aan de verwachtingen van trainer, teamgenoten, eigen supporters en sponsors, maar vanuit maatschappelijk perspectief alleszins discutabel is. Om nog maar te zwijgen over mogelijke verwijzingen naar 'professioneel' vanuit het persoonlijk perspectief op integriteit van de rotschopper: morele zelfsturing of zelfzorg lijkt hier niet aan de orde.

Kortom, het begrip 'professioneel' kent niet uitsluitend positieve associaties maar bevat naast eerdergenoemde negatieve associaties, ook verwijzingen naar rol- of contextgebonden handelingen, waar Karssing zich met zijn begrip 'professionele verantwoordelijkheid' nu juist van wil distantiëren.

Het gebruik van Karssings begrip *professionele verantwoordelijkheid*, om integriteit van zijn moralistische lading te bevrijden, heeft ongetwijfeld praktische waarde. Het vergemakkelijkt de dialoog over een toch nog – vaak negatief – beladen begrip als integriteit. Als deze begripsswisseling hetzelfde positieve effect heeft als indertijd de vertaling van bedrijfsethiek in *maatschappelijk verantwoord ondernemen*, als het op de agenda, in jaarverslagen en in de praktijk van organisaties diezelfde aandacht krijgt, is het gebruik van Karssings begrip toe te juichen.

4.4.3. Mijn visie

Voor mij behoeft een integere professional niet in alle rollen en contexten integer te zijn om zijn beroep goed uit te oefenen, om vertrouwen in hem te hebben als beroepsbeoefenaar. Iemand vertrouwen in zijn beroep omvat voor mij een louter formeel oordeel over de competentie van een persoon in de uitoefening van zijn functie: voor mij is zo iemand een professional, een integere professional in engere zin.

Een integere professional in brede zin is voor mij iemand die er blijk van geeft over de grenzen van rol integriteit heen te kunnen kijken, die afstand kan nemen van zijn rol, de uitoefening ervan kritisch wil toetsen aan zijn persoonlijke waarden, idealen en overtuigingen. Professionele integriteit of verantwoordelijkheid voor mij houdt niet op bij de vakbekwaamheid en competentie van een beroepsbeoefenaar. Dat was mijn bezwaar tegen het gebruik van professionele integriteit als rol integriteit en het gebruik van de term 'professioneel' in Karssings 'professionele verantwoordelijkheid'. Een integere professional in brede zin is voor mij de geïntegreerde professional, iemand die de heilheid van zijn persoon in stand wil houden, iemand die trouw is aan zijn persoonlijke waarden, idealen en overtuigingen, die eigen waarden en idealen geïntegreerd heeft in de uitoefening zijn beroep en die verantwoordt naar zijn omgeving en zichzelf. Die professional herken ik in de omschrijving van de Amerikaanse filosoof Larry May:

'Professional integrity is a complex concept. The integrated professional must be true to himself or herself in different ways. On the standard understanding of professional integrity, the professional needs to be true to the principles of his or her profession. But matters do not end there. The integrated professional must also be true to the principles that are important for the rest of his or her life, including the principles of his or her society and family. In addition, the integrated professional must be true to the life plans he or she considers to be important. All of this requires sometimes, a difficult balancing act, rather than slavish conformity to one principle or to a narrow set of principles. The chief reason for this is that the professional life is part of a larger personal and societal life, not a realm in which the individual is alone with his or her conscience.'⁶⁸

Professionele integriteit houdt voor May niet op bij het goed uitoefenen van je beroep. De geïntegreerde professional moet ook zijn persoonlijke integriteit beschermen door zijn eigen idealen en principes trouw te blijven. Immers het uitoefenen van een beroep is een deel van een groter geheel, dat van het

persoonlijk en maatschappelijk leven waarin een persoon niet alleen zijn dikke-ik gezelschap houdt of, in het andere uiterste, zich slaafs conformeert aan de waarden van zijn beroep. Professionele integriteit in brede zin staat voor de kunst van het balanceren tussen die twee uitersten, balanceren op het koord dat gespannen is tussen persoonlijke integriteit en beroepsmatige integriteit en de daaraan verbonden idealen, waarden, belangen en verantwoordelijkheden. Persoonlijke integriteit waarbij eigen idealen en waarden prevaleren boven de belangen van anderen, verwordt tot zelfgenoegzaamheid, egoïsme en morele blindheid; het opofferen van eigen idealen, overtuigingen aan strikt professionele waarden en verwachtingen, leidt tot zelfverloochening. Balanceren staat voor het zoeken naar een Aristotelisch midden.

In het volgende hoofdstuk zal ik proberen dat spanningsveld zichtbaar te maken aan de hand van een aantal casussen. Na elke casus zal ik ter evaluatie enige opmerkingen maken over het integreren van persoonlijke idealen, belangen en verantwoordelijkheden binnen het professioneel handelen en de gevolgen daarvan.

Integratie van persoonlijke idealen, overtuigingen en waarden in het goed uitoefenen van beroep of functie, in samenwerken – professionele integriteit in brede zin – stelt de actor voor de uitdaging om over de grenzen van zijn rol heen te kijken, te reflecteren op, en een balans te zoeken tussen vaak conflicterende verwachtingen en verantwoordelijkheden.

HOOFDSTUK 5: CASUSSEN

Inleiding

In de vorige hoofdstukken heb ik het begrip persoonlijke integriteit en professionele integriteit toegelicht als aparte noties. In de praktijk zijn beide begrippen nauw met elkaar verbonden; de persoonlijke bestaanswijze – hoe moet ik leven – staat niet los van de rol die men in beroep of functie vervult. Voor velen is de professionele bestaanswijze een wezenlijk deel van de persoonlijke bestaanswijze.

Het vervullen van een beroep of functie is meer dan een noodzakelijke voorwaarde voor het fysieke bestaan. Een beroep vervult voor velen een belangrijke functie om idealen te realiseren die voor de persoon bepalend zijn voor zingeving aan zijn bestaan. Sommigen ontlenen aan de invulling van het beroep zowat hun hele bestaanswijze of identiteit.

Persoonlijke integriteit wordt ontleend aan zelf gekozen wezenlijke doelen, idealen en waarden, waartoe je jezelf verhoudt. De persoonlijk integere persoon blijft trouw aan zijn idealen en dat impliceert dat hij grenzen stelt aan wat men van hem mag verwachten en wat hij van zichzelf mag eisen. Van professionele integriteit is sprake wanneer een persoon zich verbindt met de idealen, doelen en waarden van zijn beroep of organisatie en de verwachtingen die daaraan verbonden zijn; van hem wordt verwacht dat hij consistent handelt conform de waarden, principes en regels van dat beroep of die functie. Hij stelt echter grenzen aan de mate waarin hij zich wil aanpassen aan de functie die hij wil vervullen. Of, in de woorden van Musschenga: 'De moraal mag van mensen niet verwachten dat zij zich als het ware existentieel uitkleden maar kan soms eisen dat zij hun kleding aanpassen'.⁶⁹

Maar waar ligt de grens? Bij het stellen van grenzen zal men in complexe situaties op het spanningsveld stuiten tussen persoonlijke en professionele waarden en idealen. Dan staat integriteit voor de kunst om te balanceren tussen verantwoordelijkheden van de functie en die van de eigen bestaanswijze, op een manier die moreel verdedigbaar is.

In de hierna volgende casus wil ik proberen om, aan de hand van de criteria die ik eerder in hoofdstuk 3 en 4 geformuleerd heb, voor respectievelijk persoonlijke en professionele integriteit, in beeld te brengen hoe dat spanningsveld tussen die twee vormen van integriteit in de praktijk zichtbaar wordt. Het integreren van persoonlijke integriteit in professioneel integer handelen, professionele integriteit in brede zin, creëert een spanningsveld waarin soms morele offers gebracht moeten worden. Morele offers die soms kunnen verwijzen naar een moreel tekort.

Ik zal de situatie, de context waarin een besluit genomen moest worden toelichten en laten zien welke overwegingen, vanuit welk perspectief, een rol gespeeld hebben voor het handelen van de betrokken actor. Ik zal, waar relevant, ook aangeven, dat de actor in één en hetzelfde beroep soms meerdere rollen vervult en op rolconflicten stuit en hoe hij probeert te voldoen aan de verantwoordelijkheden en verwachtingen, die verbonden zijn aan die

verschillende rollen. En welke, al dan niet moreel, navolgbare argumenten gehanteerd worden. Bij de behandeling van de casus neem ik het perspectief van de actor.

Bij het toetsen van de casus zal ik de handelwijze van de actor tevens toetsen aan deugden en morele competentie als criteria voor integer handelen. Ik wil daarmee echter niet de indruk wekken dat deugdethiek de enige graadmeter is voor het toetsen van integere handelingen of de integriteit van de betrokken persoon. Voor het beoordelen van het handelen in de context van waarden en doelen van organisaties zijn deugden niet toereikend. Zoals ik eerder heb aangegeven, wordt in de praktijk van organisaties, het handelen niet zelden beoordeeld aan de hand van criteria uit andere ethische theorieën zoals het utilisme. Deze theorie zal het belang van het collectief i.c. de organisatie altijd zwaarder laten wegen dan die van het individu.

De hierna volgende casus heb ik zelf verzameld aan de hand van gesprekken met verschillende beroepsbeoefenaars uit mijn omgeving. De daarin genoemde organisaties en personen zijn geanonimiseerd en de casussen zijn, vóór publicatie in deze scriptie, ter goedkeuring voorgelegd aan de auteurs van het verhaal.

Ik behandel vijf casussen:

1. een veelvoorkomend dilemma uit het bedrijfsleven waarin het ontslag – en het daaraan voorafgaande proces – van een medewerker wordt toegelicht
2. een casus uit een beroepsgroep die als ‘professionals’ worden aangeduid, een groep met een eigen beroepscode, te weten artsen
3. een voorbeeld waarbij de integriteit van een overheidsdienaar ter sprake komt
4. een verhaal uit de praktijk van het bedrijfsleven, waarin het spanningsveld tussen persoonlijke en professionele integriteit wat scherper neergezet wordt dan in de vorige casussen
5. een casus over hoe de actor verzeild raakt in een politiek, strategisch spel in het bedrijfsleven waar zowel professionele als persoonlijke integriteit beide zwaar in het geding komen.

Casus 1

De aan de beurs genoteerde onderneming Knol BV heeft recent een aantal acquisities verricht om een van zijn divisies te versterken. Het integreren van nieuwe ondernemingen vergt naast inspanningen tot het realiseren van synergie, de nodige aanpassingen aan de cultuur van de onderneming, die geleid wordt door technisch hooggeschoolde managers.

Een van de geacquireerde ondernemingen was Paard BV, een gerenommeerd familiebedrijf, dat gekenmerkt werd door een zeer behouden bedrijfsstrategie. Het is een zeer degelijk, beetje ingedut bedrijf dat in de lokale gemeenschap een belangrijke positie inneemt: het is de grootste lokale werkgever. Bij de overname

is besloten dat de zittende (productie)directeur, de heer Van Maanen, die tot dan toe fungeerde als zetbaas van de familie, aanblijft en algemeen directeur wordt.

Direct na afronding van de acquisitie, worden adviseurs van buiten aangetrokken om het bedrijf door te lichten en advies uit te brengen voor een nieuwe bedrijfsstrategie. Na de eerste analyses besluiten de adviseurs de opdracht terug te geven op grond van het argument dat er bij brand eerst geblust moet worden en dat verbouwing tijdens de brand een heilloze zaak is. De adviseurs achten het zittend management niet in staat een nieuwe strategie mede vorm te geven, laat staan deze uit te voeren. De heer Van Maanen behoudt vooralsnog zijn functie en de Raad van Bestuur besluit om de juist aangetrokken divisiedirecteur, de heer Staartjes, te belasten met de nieuwe strategie voor Paard BV.

De heer Staartjes besluit al snel om bepaalde bedrijfsactiviteiten, die strategisch niet passen, te beëindigen. Dat geldt niet voor Paard BV. De heer Van Maanen, algemeen directeur van Paard BV, doet keurig zijn werk, is weliswaar geen ondernemer – meer een beheerder – maar hij is loyaal en de zaak loopt lekker, zij het dat Staartjes iets meer sturing moet geven aan Van Maanen. De heer Staartjes weet immers dat Van Maanen niet de ideale man voor zijn functie is. Dat ontgaat de Raad van Bestuur niet en Staartjes wordt gevraagd te zorgen voor competent management bij Paard BV en zich minder met het bedrijf te bemoeien en de onderneming geheel zelfstandig te laten opereren. Staartjes dacht echter Van Maanen te kunnen handhaven in zijn functie door zelf, op afstand, sturing te blijven geven. Bovendien aarzelde hij harde maatregelen te nemen omdat hij al direct na zijn aantreden een algemeen directeur van een andere onderneming binnen zijn divisie had ontslagen wegens fraude. Harde, in zijn ogen ook niet direct noodzakelijke, ingrepen bij Paard BV c.q. ontslag van Van Maanen, zag hij niet zitten. Hij vreest voor een imago als kerkhofmanager en waakt voor onrust binnen zijn divisie management, dat als een hecht team functioneert.

Staatjes vindt Van Maanen een aimabel mens en merkt dat hij goed ligt bij een deel van het personeel. Uit gesprekken met de ondernemingsraad wordt echter duidelijk dat Van Maanen weliswaar naar boven toe aimabel opereert maar naar beneden nog steeds de zweep van een zetbaas hanteert. Ook blijkt dat hij verbeteringsprocessen op zijn eigen specifieke terrein van productie niet van de grond krijgt en de verantwoordelijkheid overliet aan de technische dienst. Kortom, Van Maanen schiet tekort om zelfstandig de kar te trekken. Staatjes maakt hem hier meermaals op attent en besluit van Maanen te blijven ondersteunen. Met assistentie en sturing vanuit de divisie op productietechnisch gebied, lukt het Van Maanen nog in het zadel te houden. Bij de Raad van Bestuur had Van Maanen echter weinig krediet: bij presentatie van de jaarplannen, maakte hij steeds een zwakke indruk. De Raad van Bestuur bestond deels uit topklasse ingenieurs die neerkeken op de technische competentie van Van Maanen. Niettemin, Staatjes hield hem nog de hand boven het hoofd en gezien de resultaten was dat besluit te rechtvaardigen.

De heer Staatjes, die binnen zijn divisie meerdere bedrijven aanstuurt, komt op een gegeven moment tot de conclusie dat het zinvol is om intern bepaalde bedrijven productietechnisch te laten fuseren en dat Van Maanen niet de

aangewezen persoon is om daar een leidinggevende rol te spelen. Ook de druk van de Raad van Bestuur om te zorgen voor adequaat productiemanagement neemt toe. In hun ogen is Van Maanen daarvoor niet de aangewezen persoon. Een andere, min of meer gelijkwaardige positie binnen de divisie was voor Van Maanen niet weggelegd. Hij was algemeen directeur en wilde alleen een gelijkaardige positie met gelijkaardige status. Hij hechtte daaraan vooral naar de buitenwereld. (Zijn echtgenote liet zich in de lokale, kleine, gemeenschap, graag op de status van haar man voorstaan.)

Staartjes besluit het arbeidscontract met Van Maanen te beëindigen, geeft hem zes maanden de tijd om naar een functie buiten het concern om te zien en komt een financiële vergoeding overeen. Van Maanen verliest zijn baan en zijn status.

Commentaar

De problematiek van deze casus concentreert zich op het handelen van de divisiedirecteur de heer Staartjes, die aanvankelijk de bescherming van zijn persoonlijke integriteit zwaarder laat wegen dan zijn professionele integriteit en vervolgens, na afweging/heroverweging van belangen, de balans naar de andere kant door laat slaan door professionele waarden zwaarder te laten wegen dan persoonlijke. Is hier sprake van inconsistent handelen?

Staartjes wil, na eerder de directeur van een van de werkmaatschappijen ontslagen te hebben, niet het imago/de identiteit krijgen van een meedogenloze saneerder, een kerkhofmanager, door kort na zijn aantreden weer een tweede directeur te ontslaan. Hij beschermt zijn eigenwaarde door niet toe te geven aan druk van boven/van buiten om Van Maanen te ontslaan. Hij stelt grenzen aan wat anderen van hem mogen verwachten. Hij balanceert tussen zijn verantwoordelijkheden naar de Raad van Bestuur en die naar de heer Van Maanen, tussen conflicterende rollen: die van baas en die van ondergeschikte. Hij balanceert ook tussen conflicterende verwachtingen: ontslag en in dienst houden. Hij kiest aanvankelijk voor bescherming van zijn identiteit als redelijk en rechtvaardig manager, hij getuigt van morele zelfzorg, zorg voor zijn moreel zelfbeeld en wil zichzelf kunnen respecteren. Met enige ondersteuning kan hij Van Maanen in diens positie (nog) handhaven zonder dat zijn keuze de belangen en waarden van de onderneming direct schaadt. Staartjes toont wilskracht, biedt weerstand aan verwachtingen van de Raad van Bestuur, blijft gecommitteerd aan zijn eigen waarden en idealen.

Wanneer Staartjes besluit om intern bepaalde activiteiten te laten fuseren, staat de positie van Van Maanen ter discussie. Dat wil zeggen Van Maanen kan onmogelijk leiding geven aan het groter – gefuseerde – geheel, noch is er plaats voor een andere gelijkwaardige positie. Staartjes besluit het arbeidscontract met Van Maanen te ontbinden, ofwel, Van Maanen wordt ontslagen en krijgt de tijd om op zoek te gaan naar alternatieven buiten het bedrijf. Hij ontvangt een financiële vergoeding.

Door Van Maanen te ontslaan, laat Staartjes de bedrijfsbelangen, de waarden van de organisatie en de verwachtingen van de organisatie i.c. Raad van Bestuur, zwaarder wegen dan zijn persoonlijke waarden.

Is Staartjes professioneel integer?

Staatjes toont zijn commitment aan de doelen en waarden van de onderneming. Ook kan gesteld worden dat hij, gezien van Maanens handelen naar (kwetsbare) ondergeschikten en gebrek aan beroepsmatige, technische competenties, morele belangen dient. Hij handelt conform de verwachtingen van Raad van Bestuur en ondernemingsraad van Paard BV. Hij gebruikt de discretionaire ruimte voor eigen morele overwegingen, eigen keuzes en kan die verantwoorden. Handhaving van Van Maanen zou negatieve gevolgen hebben gehad voor de onderneming en zijn medewerkers. Hij is ook loyaal: hij laat de belangen van genoemde derden binnen de onderneming zwaarder wegen dan het eigenbelang, de bescherming van zijn imago/identiteit.

Maar is Staartjes wel standvastig? Eerst beschermt hij Van Maanen en zijn eigen waarden/identiteit en vervolgens laat hij zich schijnbaar leiden door de verwachtingen van de Raad van Bestuur en de ondernemingsraad van Paard BV! Dat lijkt op inconsistentie: het ene moment zus handelen en het andere moment zo. Bij de toetsing van standvastigheid dient men echter in aanmerking te nemen dat de context waarbinnen Staartjes acteert, gewijzigd is. Hij houdt niet halsstarrig vast aan eerdere waarden en overtuigingen, hij onderzoekt die kritisch en komt tot andere inzichten en keuzes. Niet alle idealen kunnen aanspraak maken op bescherming. Staartjes keuze getuigt van flexibiliteit in zijn waardeoordeel: waarden zijn immers contextafhankelijk.

Staatjes laat zien dat hij over de grenzen van rol integriteit heen kan kijken, afstand kan nemen van zijn rol als divisiedirecteur en wil de uitoefening van zijn rol kritisch toetsen aan persoonlijke waarden en idealen. Tegelijkertijd toont hij in tweede instantie aan ook over de grenzen van persoonlijke integriteit heen te kunnen kijken en zijn keuze voor waarden van de organisatie te kunnen verantwoorden. Staartjes toont zich in deze casus een geïntegreerde professional die in balans blijft door niet te bezwijken onder de druk van de Raad van Bestuur en evenmin onder zijn persoonlijke idealen.

Casus 2

Huisarts Groen heeft een praktijk zoals vele anderen en krijgt met de nodige regelmaat cliënten met een te hoge bloeddruk. De protocollen van de beroepsgroep verlangen dat artsen een behandeling voorschrijven die bestaat uit het gebruik van een of meerdere medicijnen. Daarnaast is de arts beroepsmatig gebonden aan de verplichting om voor de cliënt zoveel mogelijk levensjaren te creëren.

Arts Groen is de persoonlijke overtuiging toegedaan dat pillen weliswaar de mogelijkheid bieden voor verlenging van levensjaren, maar uiteindelijk lichaamsvreemde, giftige stoffen bevatten die niet bevorderlijk zijn voor een natuurlijk herstel van het lichaam.

Groen is geen homeopathisch arts maar wel persoonlijk de overtuiging toegedaan dat patiënten de natuur een kans moeten geven en adviseert cliënten hun levensstijl aan te passen en vooralsnog af te zien van medicijngebruik.

Daarmee geeft hij de cliënt een eigen verantwoordelijkheid voor zijn lichamelijk herstel, voor zijn fysieke bestaanswijze. Hij geeft advies hoe de levensstijl te veranderen en zegt daarbij dat zijn advies wellicht tot gevolg kan hebben dat zijn levensduur wordt bekort. Hij is ervan overtuigd dat elk lichaam van nature de kracht heeft tot herstel – in dit geval van hoge bloeddruk – ook zonder gebruik van medicijnen. Hij laat uiteindelijk de cliënt de keuze: of anders leven met mogelijke bekorting van levensduur of pillen slikken. Zijn advies is niet klantgebonden maar geldt voor al zijn cliënten met verhoogde bloeddruk.

Met dit advies aan zijn cliënten overtreedt de arts de protocollen van de beroepsvereniging waaraan zich heeft gebonden. Zijn advies aan de cliënt om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor een mogelijk kortere levensduur als gevolg van het achterwege laten van medicijngebruik, is in strijd met het voorgeschreven protocollen van de beroepsgroep en de eed die hij afgelegd heeft tot het bevorderen van levensjaren.

Commentaar

Groen laat in deze casus zijn eigen overtuiging/zijn persoonlijke integriteit duidelijk prevaleren boven de beroepscode of zijn professionele integriteit. Hij kiest voor eigen idealen en eigen waarden. Zijn advies correspondeert met zijn overtuiging dat verandering van levensstijl ten goede komt aan het fysieke welzijn van zijn cliënt. Met zijn keuze voor deze behandelwijze beschermt hij zijn eigen ideaal: natuurlijk herstel zonder gebruikmaking van pillen met giftige stoffen. Groen stelt grenzen aan wat de beroepsgroep van artsen c.q. de beroepscode van hem mag verwachten en laat zich niet van buitenaf sturen. Hij getuigt van zelfzorg, wil zijn advies naar zichzelf kunnen verantwoorden, toetsen aan eigen waarden en zichzelf respecteren.

Hij identificeert zich met zijn eigen morele overtuiging dat zijn advies, zijn keuze voor een meer duurzame oplossing, ook in het belang van de cliënt is.

Is Groen professioneel integer, doet hij zijn werk goed? Voldoet hij aan de waarden en idealen die maatgevend zijn voor een arts? Maakt hij misbruik van de afhankelijkheid en kwetsbaarheid van zijn cliënten?

Groen kan voor zichzelf zijn keuze verantwoorden: hij is ervan overtuigd dat hij in het belang van de cliënt handelt en de beroepscode respecteert c.q. op eigen wijze, naar eigen inzichten en ervaringen, interpreteert, in die zin, dat zijn advies voor aanpassing van levenswijze, de levensduur en kwaliteit van leven van betrokkene beter ten goede komt dan het gebruik van medicijnen. Hij kan weliswaar aan cliënt een antwoord geven over hoe hij zijn verantwoordelijkheden heeft ingevuld maar we weten niet of Groens argumenten professioneel/moreel navolgbaar zijn voor zijn beroepsgenoten en of hij voldoet aan de verwachtingen die men koestert ten aanzien van zijn beroep.

Groen neemt zijn beslissingen op basis van competentie en praktische wijsheid: weten wat in elke concrete situatie verstandig is. Hij is in staat zijn handelen flexibel af te stemmen op wisselende situaties en contexten c.q. cliënten. (Zijn advies zal niet gelden voor cliënten met structureel sterk verhoogde bloeddruk.)

Hij bespreekt de alternatieven met zijn cliënt, is daar open in. Hij is niet loyaal aan de code van zijn beroepsgroep maar wel loyaal – en dus partijdig – naar zijn cliënten door hun belangen zwaarder te laten wegen.

Groen beschikt over de deugden van praktische wijsheid, competentie, openheid in communicatie, toewijding en loyaliteit aan zelf gekozen principes. Hij kijkt over de grenzen van zijn rol als arts heen, betreft zijn eigen waarden en overtuiging, in zijn keuzes. Kortom, Groen integreert persoonlijke en professionele integriteit. Maar, zijn persoonlijke waarden en verantwoordelijkheden brengen hem mogelijk in onbalans door zijn persoonlijke overtuiging te zwaar te laten wegen, door niet te voldoen aan de verwachtingen en code van zijn beroepsgroep. Ook een cliënt verwacht dat hij zich houdt aan regels en voorschriften van de beroepsgroep.

Casus 3

Jan is burgemeester van een middelgrote gemeente. De gemeente besteedt werkzaamheden uit. Soms gebeurt dat aan particuliere organisaties met een contract, soms worden werkzaamheden ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling van gemeentebesturen. Dan zijn de bestuurders rechtstreeks verantwoordelijk voor de gang van zaken in zo'n werkverband.

Vier jaar geleden werden de werkzaamheden van de jeugdgezondheidszorg vanuit het kruiswerk ondergebracht bij de regionale gezondheidsdienst. Daarbij ging ook het personeel over, waaronder een zus van Jan. Zij ging leiding geven aan de nieuwe afdeling jeugdgezondheidszorg en had daarmee de verantwoording over het grootste deel van de gezondheidsdienst.

De overgang van werkzaamheden leidde tot problemen in de beheersing van de personeelsinzet en omvang. Ondanks verzoeken aan de directie kwam er geen systeem voor personeelsbeheer. De werkverhouding met de directie kwam onder druk te staan en de financiën liepen uit de hand.

Er kwam een onderzoek met als resultaat dat de directeur vertrok en de zus van Jan andere werkzaamheden kreeg aangeboden. Die werkzaamheden waren tijdelijk, zij het dat meteen gezegd werd dat terugkeer in oude functie onwaarschijnlijk was.

Op een zaterdagochtend wordt Jan gebeld door zijn zus met de vraag of ze een probleem konden bespreken. Zij liet weten dat zij blijvend deze baan aangeboden kreeg, onder voorwaarde dat ze terug zou gaan in salaris en vroeg om hulp.

Als uitgangspunt bij zijn professioneel handelen laat de burgemeester zich leiden door het principe dat hij zich niet inlaat met die zaken, waar persoonlijke belangen van familie en belangen van de gemeente strijdig kunnen zijn.

De burgemeester besluit om zich op zijn minst in de zaak te verdiepen en op zoek te gaan naar opties die het potentiële conflict op zijn minst zouden kunnen matigen. Bij zijn advies om tot een oplossing te komen in het conflict, kiest hij voor een positie waarbij hij probeert maximaal afstand te houden en zo min mogelijk bij de zaak betrokken te worden.

Jan doet uiteindelijk de suggestie aan zijn zus om de nieuwe directeur schriftelijk te verzoeken aan haar die delen van de rechtspositieregeling te overhandigen, die in deze situatie van toepassing zijn. Dat is een recht dat elke werknemer heeft voordat die een gesprek over de eigen rechtspositie aangaat. Impliciet kreeg de

directeur daarmee de vraag of hij de verplichtingen van de werkgever niet trachtte te omzeilen.

Hoe het afloopt met de zus van Jan, is, bij de afronding van deze scriptie, onbekend. Zijn zus is nog steeds werkzaam bij de jeugdgezondheidszorg. Haar huidige functie is onbekend.

Commentaar

Jan heeft zich afgevraagd of hij als indirecte betrokkene en indirecte opdrachtgever zich überhaupt wel met de zaak van zus in kan laten, of hij niet veel beter zich volledig afzijdig kan houden. Hij laat zich graag voorstaan op zijn professionele houding, op het vermijden van elke schijn van belangenverstremgeling. Hij is sterk geëncmmiteerd aan de doelen en waarden die maatgevend zijn voor zijn beroep.

Een burgemeester moet betrouwbaar zijn, geen misbruik maken van zijn machtspositie en rekening houden met de belangen van zijn gemeente, loyaal zijn aan de onderlinge relaties die hij/ zijn gemeente onderhoudt met het intergemeentelijk werkverband. Hij laat de gemeentelijke belangen zwaarder wegen dan zijn persoonlijke belangen. Beroepsmatige loyaliteit krijgt voorrang boven persoonlijke loyaliteit naar zijn zus. Hij beperkt het advies naar zijn zus tot het juridisch speelveld dat voor iedere werknemer toegankelijk is.

Is Jan persoonlijk integer?

Hij stelt grenzen aan wat zijn zus van hem mag verwachten en beschermt daarmee zijn waarde van onkreukbaarheid. Hij zoekt een balans tussen conflicterende persoonlijke en professionele verantwoordelijkheden: hij geeft een neutraal advies, toont een mate van loyaliteit naar zijn zus en kan zijn advies voor zichzelf en naar buiten verantwoorden. Jan, van huis uit jurist, maakt gebruik van zijn juridische competentie en blijft loyaal aan zijn principes. Hij beschikt over de kennisgerichte deugd van objectiviteit en over praktische wijsheid. Hij weet wat in de gegeven omstandigheid goed is om te doen.

Jan laat zien dat hij morele kwesties herkent en daarmee om kan gaan, vraagt zich af met welke belangen en rechten hij rekening moet houden. Hij integreert persoonlijke overtuigingen en idealen in zijn professioneel handelen en balanceert tussen de verantwoordelijkheid voor zelfzorg en die van zijn professionele bestaanswijze.

Casus 4

Harmsen is commercieel directeur van de firma Potjes BV en crisismanager voor alle Europese vestigingen van een Amerikaanse multinational. Potjes produceert wekelijks meer dan twee miljoen voedingsproducten waarvan 80% in glas verpakt wordt. Wekelijks ontvangt de directie een overzicht van consumentenklachten. De klachten betreffen veelal afwijkende smaak of consistentie van het product. Klachten over stukjes glas in het product zelf zijn niet uitzonderlijk maar blijven

beperkt tot een paar gevallen per maand. Het betreft dan meestal breuk ontstaan door transport naar of in de winkel.

Potjes kent een standaard procedure voor glasklachten: het product wordt binnen 24 uur bij de consument opgehaald en indien mogelijk dezelfde dag nog door het laboratorium onderzocht. Bij 'verdachte' omstandigheden wordt de directie onmiddellijk in kennis geteld van de bevindingen. (In het verleden is al eens sabotage gepleegd door een medewerker die aan de productielijn opzettelijk glasscherven in potjes stopte.)

Er komt een klacht binnen van een consument die beweert dat een product van Potjes glasschilfertjes bevat. Bij nader onderzoek blijkt dat de glasschilfers niet afkomstig zijn van de verpakking zelf, noch van glas dat ergens op het terrein/ in de gebouwen van Potjes of zijn leveranciers aanwezig is. De schilfers zijn minuscuul klein en zijn bij consumptie door volwassenen niet schadelijk. Anders ligt dat bij consumptie door kleine kinderen. Kinderen zijn geen primaire gebruikers en zullen bij hoge uitzondering het product consumeren.

Binnen een week volgen drie gelijksoortige klachten. Harmsen vertrouwt de zaak niet en meldt, conform het draaiboek crisismanagement, het voorval bij de Europese directie met het verzoek om onmiddellijk een actie in gang te mogen zetten om het product uit de schappen van de supermarkt te halen en via een advertentie in alle dagbladen consumenten op te roepen het product niet langer te consumeren en deze te retourneren. Toestemming tot deze zogenaamde 'recall-actie' wordt door de Europees directeur geweigerd: eerst maar eens afwachten of klachten aanhouden. Immers een *recall* is niet direct bevorderlijk voor de reputatie van de onderneming en gaat gepaard met hoge kosten en drukt de winst.

Harmsen probeert de Europees directeur alsnog te overtuigen van de mogelijke gevolgen bij uitstel van een *recall*: één klacht over een fysieke aandoening als gevolg van het doorslikken van glasschilfers en er is een slachtoffer; tevens ligt de reputatie van de onderneming dan helemaal te grabbel. Harmsen slaagt er niet in zijn baas te overtuigen, wordt gevraagd niet overhaast of emotioneel, maar 'zakelijk' te reageren en rustig af te wachten.

Harmsen is het volledig oneens met deze beslissing en ligt nachten wakker van de angst dat hij door een consument aansprakelijk gesteld kan worden en dan zijn beslissing niet kan verantwoorden. Zich laf verschuilen achter 'de baas', 'het was een opdracht', is voor hem geen optie om met zichzelf in het reine te komen. Formeel is hij verantwoordelijk maar niet eindverantwoordelijk. Als er wat gebeurt, zal in eerste instantie Harmsen persoonlijk aangesproken worden. Stel dat een persoon fysiek schade lijdt, het lekt uit, de pers springt er bovenop en vraagt: 'was u op de hoogte van de klacht, heeft u eerder klachten ontvangen, welke maatregelen heeft u toen getroffen?'. Harmsen zal dan met de billen bloot moeten, eerlijk moeten antwoorden: ik wist ervan, heb de procedure gevolgd, mijn baas geïnformeerd en afgewacht. Niet alleen de reputatie van de onderneming maar – en dat weegt voor Harmsen nog zwaarder – met name de persoonlijke reputatie, de persoonlijke integriteit van Harmsen, staat op het spel.

Harmsen verkeert in gewetensnood, hij kan de keuze van zijn baas en de door hem aangevoerde argumenten niet delen en doet nogmaals een verzoek tot *recall*. Hij vangt weer nul op het rekest. Hij overweegt nu met zijn portefeuille te gaan zwaaien en zonodig ontslag te nemen. In zijn overwegingen betreft hij de volgende gedachten:

- ik ben een flinke vent, eentje met ruggegraat, als ik ontslag neem; ik kan met opgeheven hoofd de zaak verlaten en trots zijn op mezelf. Ik weet zeker dat mijn gezin en mijn omgeving die trots zal delen.
- ik sta straks wel mooi op straat zonder inkomen, heb wel een gezin met opgroeiende kinderen en een paar hypotheek.
- ik weet niet of nieuwe werkgevers staan te trappelen om me in dienst te nemen, of dat die mijn visie op belangrijke waarden zullen delen. Ik verwacht eerder het tegendeel: 'geen moraalridders in mijn bedrijf'.
- ik kan inderdaad het risico nemen om af te wachten of er nog meer klachten komen, en komen die er niet, dan is mijn probleem opgelost.

Harmsen besluit op zijn post te blijven. Er komen geen nieuwe klachten maar Harmsen laat weten dat zijn probleem niet echt opgelost is. Hij schaamt zich jaren na het voorval eigenlijk altijd nog een beetje voor zijn lafheid, voor de verantwoording van zijn keuze met het argument van materiele bestaanszekerheid. Hij is niet trots op zijn keuze zich neer te hebben gelegd bij het besluit van zijn baas.

Commentaar

De persoonlijke integriteit van Harmsen wordt in deze casus stevig op de proef gesteld en uiteindelijk bezwijkt zijn persoonlijke integriteit onder de druk van professionele waarden, de waarden van de organisatie, die van kostenbeheersing ten behoeve van winst. Potjes BV is een beursgenoteerde onderneming die moet voldoen aan (winst)verwachtingen van aandeelhouders. Harmsen is verantwoordelijk voor het behalen van gestelde winstdoelstellingen en wordt daar dan ook op aangesproken.

Persoonlijke integriteit heeft te maken met karakter hebben en daar trouw aan zijn. Harmsen koestert persoonlijke waarden als openheid, waarachtigheid, getuigt van respect voor het welzijn van derden, wil derden geen schade toebrengen, al helemaal niet wanneer hij zich bewust is, en weet heeft, van risico's die voortvloeien uit 'zijn' keuze niet tot een *recall* over te (mogen) gaan. Hij wil zijn waarden, overtuiging niet opgeven maar bezwijkt uiteindelijk voor de druk van bovenaf. Hij heeft, naar zijn gevoel, zijn eigen identiteit opgeofferd, zijn zelfrespect geweld aangedaan door zijn handelen niet aan zichzelf te kunnen verantwoorden. Hij heeft in zijn beleving de zorg voor zijn moreel zelfbeeld, voor zijn zelfrespect en morele trots verwaarloosd. Als Harmsen zich echt gecommitteerd had aan zijn persoonlijke waarden en overtuiging, dan was hij opgestapt. Daarmee had hij duidelijk aan kunnen geven wat er van hem verwacht mag worden en wat hij van zichzelf mag eisen. Of hij daarmee een *recall* had kunnen forceren en mogelijke risico's voor derden had kunnen vermijden, is hoogst twijfelachtig.

Beoordelen we de integriteit van Harmsen in zijn functie, toetsen we zijn professionele integriteit, waarbij verondersteld wordt dat hij vasthoudt aan idealen, waarden en principes die verbonden zijn aan een bepaalde rol of functie, dan kan gesteld worden dat hij professioneel gehandeld heeft. Immers hij handelt, zij het onder protest, overeenkomstig de doeleinden en waarden die gelden voor zijn functie. De belangrijkste waarde van Potjes BV is winst, en die wordt o.a. gerealiseerd door het maximaal reduceren van kosten. (Een *recall* kost veel geld!) Harmsen heeft indertijd vrijwillig gekozen voor de functie van directeur en aanvaardde daarmee de verantwoordelijkheid voor het realiseren van aandeelhouderswaarde, voor waarden en idealen die voor een belangrijk deel maatgevend zijn voor zijn functie. Aan die professionele waarden had hij zich gecommitteerd.

In professionele zin is Harmsen integer, tenminste wanneer integriteit in een rol zich strikt beperkt tot verantwoordelijkheden die gepaard gaat met één bepaalde rol en deze inhoudelijk, materieel niet getoetst wordt.

Maar hoe zit het met zijn morele integriteit, met zijn morele competenties, met de materiele toets van zijn besluit?

Duidelijk is dat Harmsen geprobeerd heeft als een geïntegreerde professional zijn functie uit te oefenen door in zijn beslissing de persoonlijke overtuiging en waarden mee te laten wegen. Hij wilde zich niet slaafs conformeren aan de waarden van zijn beroep en had heel duidelijk oog voor de belangen van derden. Hij wilde voorkomen dat een persoon schade zou ondervinden door het achterhouden van informatie of het achterwege laten van handelingen die schade konden voorkomen. Maar uiteindelijk handelde hij niet naar bevinden: hij was op de hoogte van een mogelijk risico en accepteerde de opdracht van bovenaf om een correctieve actie achterwege te laten. Hij miste de durf om op te stappen. Of kon hij niet anders handelen?

Respondent, de heer Harmsen, stelt in zijn verhaal dat hij zich verantwoordelijk acht voor de keuze (niet *zijn* keuze) om geen *recall* te organiseren. Het is echter de vraag of hij ook werkelijk verantwoordelijk was. Verantwoordelijkheid veronderstelt dat de actor de discretionaire ruimte heeft om eigen morele afwegingen en keuzes te maken. Harmsen had die ruimte niet, kon wel eigen morele afwegingen maken, was wel medeverantwoordelijk, maar niet voor de eindbeslissing.

Hij heeft een balans gezocht tussen conflicterende rollen, tussen loyaliteit naar zijn werkgever en die naar zijn gezin, tussen professionele en persoonlijke waarden, tussen professionele en persoonlijke verantwoordelijkheid. Zijn keuze om zich neer te leggen bij de van bovenaf opgelegde beslissing, kan uitgelegd worden als een act van praktische wijsheid: 'Het is het vermogen om in elke situatie te weten wat verstandig is. Men heeft een feilloos oog ontwikkeld voor de eisen en mogelijkheden van de context en het ogenblik, en weet (...) dat, wat anderen van hem vragen en de consequenties van zijn keuzes op langere termijn af te wegen'.⁷⁰

Zijn persoonlijke integriteit en zijn professionele integriteit in smalle betekenis zijn verdedigbaar. Getoetst aan professionele integriteit in brede zin, waarbij

persoonlijke overtuigingen en zelfzorg betrokken worden op beroepsmatig handelen, heeft hij naar zijn eigen oordeel offers moeten brengen en is hij in onbalans geraakt: bij ontslag nemen zou hij professioneel tekort geschoten zijn, door te blijven zitten heeft hij te weinig gezorgd voor het zelf. Praktische wijsheid heeft het evenwicht hersteld.

Casus 5

Henk Mol is onlangs bevorderd van directeur Nederland tot regionaal directeur. Hij is al 12 jaar werkzaam bij Boon BV, onderdeel van een aan de beurs genoteerde multinational. Tot zijn opvolger voor Nederland wordt Ron Storm benoemd. Henk omschrijft de casus als volgt:

‘Ron is een intelligente, scherpzinnige, financieel goed onderlegde veertiger, met gevoel voor humor, is nogal arrogant en beschikt over weinig diplomatieke vaardigheden.’ Al zijn medewerkers – Henk’s oud-medewerkers – zijn, althans in zijn ogen, onvoldoende gekwalificeerd en hetzelfde geldt, blijkt even later, voor Ron’s collega’s en zijn baas. Ron weet alles beter en zal de zaak wel eens even op komen schudden. Hij zal het stelletje provincialen, zoals hij ondergeschikten en collega’s betitelde, wel even de les komen leren. Bovendien laat hij zich ontvallen dat zijn huidige functie een tijdelijke is en dat hij eigenlijk aangenomen is met de belofte om snel te promoveren tot verantwoordelijke voor alle regio’s in Europa. Ron schroomt niet openhartig zijn mening en ambitie te verkondigen en voert een waar schrikbewind binnen zijn afdeling.

Na anderhalf jaar heeft Ron de winstcijfers met vijftig procent opgevijseld (via een aantal boekhoudkundige trucs). Dat resultaat en zijn ‘doortastend’ optreden blijven op het hoofdkantoor niet onopgemerkt. Zijn promotie is, naar eigen zeggen, op handen. Henk ziet de bui al hangen: werken onder Ron zou voor hem en vele anderen einde werkplezier en mogelijk einde loopbaan betekenen. Zijn visie en angst worden door Henk’s collega’s in meer of mindere mate gedeeld en zij wisselen hun onaangename ervaringen c.q. aanvaringen met Ron regelmatig onderling uit. Dan gebeurt er iets onverwachts. De voor Ron ‘voorziene’ post, wordt aan een ander gegeven, Ron wordt gepasseerd en daarmee lijkt het gevaar bezworen.

Echter, niet voor lang. Het hoofdkantoor wijzigt de organisatie zodanig dat alle regionale directeuren gedwongen worden hun verantwoordelijkheid voor marketing-activiteiten te delen met Ron en daarmee verliezen alle regiomanagers hun directe marketingverantwoordelijkheden. De landenmanagers in de Europese regio, van wie er een aantal aan Henk rapporteren en die tot dan toe ook leiding gaven aan de lokale marketingafdelingen, zijn hiërarchisch nog wel de baas van de marketingmedewerkers maar functioneel niet meer. De strijd brandt los en de conflicten liggen voor het oprapen. Want wie is er nu verantwoordelijk voor de winst? Immers winstverantwoordelijkheid is dé allesbepalende factor voor status, salaris, bonus en andere emolumenten. De door het hoofdkantoor uitgevaardigde oekaze: ‘gezamenlijke, gedeelde verantwoordelijkheid’ maakt de verwarring alleen nog maar groter en daarmee moet de discussie gesloten zijn. Ron, echter, blijft de alleenverantwoordelijkheid voor winst opeisen. Achter de

schermen en soms ook ervoor, gaan de schermutselingen gewoon door. Ron voelt zich gesterkt door zijn quasi-promotie en gaat als een dolle tekeer, schoffeert in het openbaar medewerkers en collega's. 'Allemaal klootzakken!' Henk besluit niet nog langer af te wachten en mobiliseert al zijn collega's om de situatie te bespreken en gedachten uit te wisselen voor een 'plan van aanpak'. Het hoofdkantoor was niet te vermurwen om de reorganisatie terug te draaien en dus moest er een strategie bedacht worden om op de ene of andere manier uit de impasse te geraken. Als Ron mislukt in zijn missie, kan wellicht ook de reorganisatie weer ongedaan gemaakt worden. Bovendien hebben ze allemaal zo'n geweldige hekel aan Ron dat ze hem liever kwijt dan rijk zijn. Hij heeft lang genoeg het bloed onder hun nagels vandaan gehaald met zijn arrogante en onbeschofte optreden. Henk en zijn collega's, allen met langjarige ervaring binnen en kennis van de organisatie, behoeven geen langdurig overleg om te weten hoe ze Ron onderuit kunnen halen:

- als hij informatie van ons wil hebben, welke essentieel is voor de bedrijfsvoering, zorgen we ervoor dat deze of onvolledig is of te laat geleverd wordt of beide.
- we komen overeen dat Ron in zijn functionele bevoegdheden continue ondergraven wordt door Henk's collega's die nog wel hiërarchisch leiding geven aan Ron's medewerkers.
- we zorgen ervoor dat Ron's ondergeschikten het continue oneens zijn met zijn visie en laten onszelf niet onbetuigd (we stoken het vuurtje wel op).
- medewerkers van Ron op zijn hoofdkantoor (niet die in de regio) hebben geen standing en we zorgen ervoor dat ze die ook niet krijgen: vragen – van dat laag niveau – worden niet beantwoord of vertraagd, ze kunnen nooit in de regio's op bezoek komen want er is geen tijd, vergaderingen/overleg zijn tijdsverspilling, ze zijn bezigheidstherapeuten en moeten 'onze' mensen niet lastig vallen met futiliteiten
- als Ron ons, als ouwe rotten, om advies vraagt 'hoe het hoofdkantoor te bewerken' geven we hem steevast 'goede raad'
- we weerhouden Ron er niet van zijn kritiek te uiten op medewerkers van zijn baas en moedigen hem aan e.e.a. niet te pikken en noest door te gaan met schofferen, bij voorkeur van diegenen van wie wij weten dat ze tot de 'inner circle' van de baas behoren.

'Kortom, we hebben ieder voor ons een heel arsenaal om gebruik te maken van Ron's zwakke punten: grenzeloze arrogantie en gebrek aan diplomatieke vaardigheden. En.....we hebben geduld, veel meer dan Ron, die maar doordendert en steeds vaker vastloopt in zijn ambities om, ten koste van alles en iedereen, zijn macht uit te breiden.' Uiteindelijk dringt het op het hoofdkantoor door dat Ron bij gebrek aan collegialiteit, gebrek aan vaardigheden om met medewerkers/ collega's om te gaan, grote problemen heeft om de ondernemingsdoelstellingen te realiseren. Hij krijgt een gouden handdruk en enige maanden later wordt de gewraakte reorganisatie weer ongedaan gemaakt.

Commentaar

Waar gaat het om in deze casus?

Voor Henk staan, naast zijn positie, zijn identiteit, zijn waarden en overtuigingen, zijn morele en persoonlijke integriteit op het spel. Ook de belangen van de organisatie zijn in het geding: waarden als sociale omgangsvormen en loyaliteit maar ook waarden als efficiëntie, effectiviteit en winst.

Beide hoofdrolspelers dragen verantwoordelijkheid voor het realiseren van winst. De invulling van die verantwoordelijkheid strekt verder dan het realiseren van ondernemingsdoelstellingen: het doet ertoe hoe men die verantwoordelijkheid invult. Die invulling wordt getoetst aan normatieve verwachtingen die aan ieders functie of verbonden zijn en die een beroep doen op professionele integriteit.

Hoe zit het met Henk's professionele integriteit?

Henk wilde loyaal zijn naar zijn oud-medewerkers en collega's en nam het initiatief om hen in bescherming nemen tegen Ron's arrogante en respectloze handelen. Hij was ervan overtuigd dat uiteindelijk een belangrijke organisatiewaarde als winst onder druk zou komen te staan wanneer medewerkers gedemotiveerd raken door veronachtzaming van waarden als respect en loyaliteit. Er ontbrak vertrouwen in Ron's sociale competenties, in diens vermogen om respectvol om te gaan met de belangen van medewerkers (en collega's) en hun belang van eigenwaarde. De kwetsbaarheid van hen die ondergeschikt of anderszins afhankelijk waren van Ron's handelen, kwam in het geding.

Dat Henk in zijn optreden gebruik maakt van macht, van strategische spelletjes, en daarmee wellicht geen schoonheidsprijs verdient, moge duidelijk zijn. Het belang om gebruik te maken van macht, aanzien en autoriteit was ondergeschikt aan zijn doel: het respecteren van organisatiewaarden en de persoonlijke belangen van direct betrokkenen en daarmee indirect van de organisatiebelangen.

Henk maakte daarbij wel de belangen – en de kwetsbaarheid – van Ron en diens medewerkers ondergeschikt aan zijn strategie en doet daarmee afbreuk aan een bepaalde vorm van professionele integriteit. Henk's handelswijze getuigt wel van strategische professionaliteit, een competentie die in deze context en op dit niveau onontbeerlijk is. Strategische professionaliteit maakt deel uit van instrumentele professionaliteit, waarbij efficiëntie en effectiviteit criteria zijn voor beroepsmatig goed handelen. Vanuit utilitair perspectief, het opofferen van het belang van één persoon aan de belangen van een grote groep, is Henk's optreden alleszins verantwoord.

Professioneel gezien heeft Henk, binnen de gegeven context, integer gehandeld. Hij heeft rekening gehouden met de belangen en kwetsbaarheid van derden, heeft zich loyaal getoond tegenover oud-medewerkers en collega's, hen in bescherming genomen tegen Ron's respectloze handelen en kan zich tegenover hen moreel verantwoorden. Hij heeft zich gecommiteerd aan de bedrijfsbelangen en daarbij gebruik gemaakt van praktische wijsheid door in de gegeven situatie deugdzaam te handelen.

Vanuit deugdethisch perspectief valt echter af te dingen op zijn betrouwbaarheid en openheid en zijn selectieve loyaliteit naar collega's. Niet in al zijn rollen was hij professioneel integer. De belangen van Ron's medewerkers zijn geofferd aan zijn strategische doelen.

Is Henk persoonlijke integer?

In de keuzes die hij maakt tussen de belangen van verschillende partijen, identificeert hij zich met persoonlijke verantwoordelijkheid, met morele overtuigingen als respect voor en loyaliteit naar kwetsbare medewerkers en collega's. Hij is trouw aan zijn karakter en koestert zelfrespect. Hij stelt grenzen aan wat anderen, Ron en zijn baas, van hem mogen verwachten. Hij beschermt zijn eigenwaarde.

Respondent heeft zijn eigen waarden, overtuiging en verantwoordelijkheden betrokken op zijn professioneel handelen en is daardoor gestuit op conflicterende waarden en verantwoordelijkheden in zijn verschillende rollen (baas, collega, ondergeschikte) en tussen verwachtingen die bij die rollen behoren. Hij heeft daarbij 'kleine' morele offers moeten brengen om hem in balans te houden.

Conclusie

Op basis van beperkte en geselecteerde casussen kan natuurlijk geen definitieve conclusie getrokken worden. Ik heb duidelijk willen maken dat beoefenaars van verschillende beroepen in een spanningsveld terecht komen waar persoonlijke idealen en waarden conflicteren met professionele waarden en dat spanningsveld zichtbaar willen maken met voorbeelden uit de praktijk.

De voorbeelden tonen aan dat integriteit staat voor de kunst om te balanceren tussen verantwoordelijkheden en verwachtingen van de functie en die van de eigen bestaanswijze. Daarbij slagen respondenten er veelal in die balans aan te brengen op een manier die voor velen moreel navolgbaar is. Bij hun balanceeroefeningen blijkt dat bescherming van het eigen morele zelfbeeld of trouw aan waarden van beroep of functie soms kleine morele offers vraagt. Of, om met Musschenga te spreken:

'De moraal mag van mensen niet verwachten dat zij zich als het ware existentieel uitkleden maar kan soms eisen dat zij hun kleding aanpassen'.⁷¹

HOOFDSTUK 6: BEVORDERING VAN INTEGRITEIT IN DE ORGANISATIE

Inleiding

Alvorens mijn conclusie te formuleren geef ik een korte samenvatting van de voorgaande hoofdstukken en schets ik welke factoren (mede)bepalend zijn voor het professioneel integer handelen van personen.

6.1 Samenvatting

Het begrip integriteit wordt in de media en dagelijkse gesprekken veelvuldig gebruikt. Vaak zonder kennis van, of afspraken over de inhoud van dit begrip. Maar wat is integriteit, welke betekenissen heeft het, in welke context, wat heb je ervoor nodig om integer te handelen en waarom is het belangrijk?

Hoofdstuk 1 gaat over de vraag welke de relatie is tussen welzijn, moreel klimaat, ethiek, moraal en integriteit en bevat een omschrijving van de betekenis van de begrippen ethiek, moraal, waarden en normen. Deze begrippen spelen een belangrijke rol in het actuele discours over het moreel tekort, egoïsme, individuele onaanastbaarheid en het gebrek aan engagement met anderen in de huidige samenleving.

Ethiek is nadenken over moraal, over normen en waarden, over het menselijk handelen en reflecteren over het goede leven. Moraal is het geheel van waarden en normen, van concrete praktische opvattingen over het handelen van mensen, over wat als goed of kwaad geldt in een bepaalde cultuur. Waarden verwijzen naar zaken die we belangrijk vinden in ons leven, waar we waarde aan hechten, waardoor we ons handelen laten leiden. Waarden bieden mogelijkheden om een goed leven vorm te geven, zijn een bron van inspiratie en bepalen het morele gehalte van ons handelen.

Moraal is de meetlat waaraan we bepaalde vormen van integriteit toetsen. Integere personen zijn mensen met bepaalde karaktereigenschappen die hun handelen toetsen aan normatieve verwachtingen die zijn ontleend aan de in de samenleving geldende moraal. Integere mensen hebben oog voor zowel het eigen welzijn als dat van de ander, hebben oog voor het ethisch klimaat. Zij beschikken over deugden en zoeken naar een antwoord op de vraag: wat is het goede leven en wat is goed samenleven en goed samenwerken? Tot slot neem ik een voorschot op mijn stelling dat integriteit of, integer handelen, een bijdrage kan leveren aan het bevorderen van het ethisch klimaat; een integer mens zoekt naar een antwoord op vragen als: 'wat is een goed leven en goed samenleven/ samenwerken?'

Het begrip en de verschillende betekenissen van integriteit die zoal gehanteerd worden in de filosofie, heb ik verder uitgewerkt in *hoofdstuk 2*. Ik maak daarbij gebruik van *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (SEP) en de auteurs Musschenga en Karssing. In grote lijnen onderscheiden alle drie de bronnen een vorm van persoonlijke integriteit, als een relatie die een integer persoon onderhoudt met zichzelf, en een vorm van professionele integriteit, waarbij de

laatste vorm fungeert als een sociale deugd, die betrekking heeft op de relatie die een integer persoon onderhoudt met anderen in samenleven en samenwerken.

Ik begin mijn 'verheldering' van het begrip integriteit met de uitleg dat het begrip nauwelijks te definiëren is omdat het complex is en vele verschillende betekenissen kent, afhankelijk van het doel dat auteurs voor ogen hebben. De SEP verwijst bij integriteit vooral naar het hebben naar karakter, de verhouding tot het zelf c.q. de persoonlijke bestaanswijze en naar de relatie met de ander, de maatschappelijke bestaanswijze. De SEP omschrijft het begrip aan de hand van een aantal eigenschappen van integriteit zoals: integriteit als moreel doel, als een deugd, als staan voor iets, als commitment, als het handhaven van identiteit of integratie van het zelf. Ik heb hierbij gewezen op het ontbreken van de morele dimensie in sommige van deze eigenschappen.

Musschenga differentieert het begrip integriteit aan de hand van formele en materiele/inhoudelijke criteria. Zijn formele criteria van integriteit – consistentie, coherentie en correspondentie – zijn verhelderend voor het oordelen over integriteit los van een moreel/inhoudelijk oordeel over iemands gedrag. Met materiele criteria kan de inhoud van iemands gedrag wel moreel getoetst worden. Door toevoeging van de dimensies lokaal en omvattend maakt hij het scala aan begrippen compleet door bij het beoordelen van iemands integriteit tevens onderscheid te maken tussen integriteit van een persoon in één rol (lokaal) of in alle rollen (omvattend). Op basis van formele en materiele criteria en de dimensies van lokaal/omvattend, maakt hij onderscheid tussen drie vormen van integriteit: rol integriteit, persoonlijke integriteit en morele integriteit.

Hij voegt nog een modern begrip aan zijn scala van betekenissen toe: persoonlijke integriteit zonder moraal om daarmee de karakteridentiteit van iemand aan te duiden: 'iemand zijn', iemand die laat zien waar hij voor staat en waar hij voor gaat ongeacht wat anderen ook van zijn commitment vinden.

Karssing relateert integriteit specifiek aan de beroepspraktijk en definieert integriteit in die context als 'professionele verantwoordelijkheid'. Om dat begrip te verhelderen, maakt hij gebruik van een aantal aan integriteit gerelateerde thema's, zoals moraliteit, standvastigheid en verantwoordelijkheid, thema's die hij uitwerkt aan de hand van twee perspectieven. In het maatschappelijk perspectief staat integriteit voor betrouwbaarheid en in het persoonlijk perspectief voor morele zelfsturing, de zorg voor het zelf.

Het gehele scala van begrippen en betekenissen concentreert zich op twee begrippen: persoonlijke integriteit en rol integriteit of professionele integriteit.

In *hoofdstuk 3* heb ik het begrip persoonlijke integriteit verder uitgewerkt na eerst op zoek te zijn gegaan naar een antwoord op de vraag wat persoonlijke integriteit zo belangrijk maakt. De belangstelling voor het 'zelf' vloeit voort uit het proces van modernisering van onze samenleving, een proces dat gekenmerkt wordt door individualisering, rationalisering en differentiatie. Rationalisering staat voor het beredeneren, het berekenen van de meest economische toepassing van middelen voor een gegeven doel. Differentiatie verwijst naar de opdeling van de samenleving in afzonderlijke delen: economie, religie, politie, cultuur, recht, sferen met ieder een eigen moraal.

Met name individualisering heeft ertoe geleid dat het individu voor zijn idealen en waarden geen beroep meer kan doen op waarden die van buitenaf, door kerk, staat of traditie, worden opgelegd maar zijn gezag moet ontleen aan waarden van binnenuit, waarden waartoe het zich in alle vrijheid te verhouden heeft. Daar zijn eisen en verplichtingen aan verbonden. De waarde van autonomie, jezelf kunnen sturen, dat men moet leren zichzelf te besturen, zelf bepalen wat moreel goed is, houdt in dat men die wetten dan dient te volgen; de waarde van persoonlijke verantwoordelijkheid vereist dat men de gevolgen van zijn handelen voor eigen rekening neemt. En de waarde van zelfontplooiing vraagt dat iemand een ideaal heeft. Uniek willen zijn betekent in deze context 'jezelf zijn' of zijn die je in wezen bent. Authenticiteit, tenslotte, vereist echtheid en waarachtigheid. Kortom, de vrijheid om jezelf tot morele waarden te verhouden, is allerminst vrijblijvend.

Persoonlijke integriteit is zo'n ideaal. Het hebben van integriteit als een persoonlijk ideaal enerzijds en het beschermen van zelfgekozen waarden anderzijds, staat bij Musschenga voor persoonlijke integriteit. Bij Karssing heeft persoonlijke integriteit de betekenis van morele zelfsturing, zelf het stuur in handen nemen en richting geven aan zijn handelen op basis van zelfgekozen waarden, 'eigen'waarde en zorg besteden aan het moreel zelfbeeld, aan zelfrespect. Beiden leggen de nadruk op bescherming van het morele zelfbeeld, de persoonlijke bestaanswijze, het behoud van karakteridentiteit en commitment aan idealen.

Om zichzelf te kunnen sturen, eigen idealen te kunnen beschermen, dient een persoon te beschikken over bepaalde karaktertrekken ofwel deugden zoals wilskracht, standvastigheid, zelfbeheersing, doorzettingsvermogen en toewijding aan zelf gekozen principes. Een beroep op het eigen geweten ter bescherming van persoonlijke integriteit lijkt een hachelijke zaak aangezien er nauwelijks bruikbare criteria voorhanden zijn waaraan men iemands handelingen kan te toetsen. Authenticiteit als deugd of voorwaarde voor persoonlijke integriteit in de zin van echt, autonoom en uniek, ligt bij Musschenga besloten in de betekenis van persoonlijke integriteit en voegt, in zijn ogen, aan de betekenis niets toe.

Waar persoonlijke integriteit verwijst naar vragen als 'hoe moet ik leven en wat is het goede leven?', naar de eigen bestaanswijze, is de vraag bij professionele integriteit: 'hoe doe ik mij werk goed?' Professionele integriteit heeft betrekking op de bestaanswijze in de context van samenwerken. In *hoofdstuk 4* werk ik het begrip professionele integriteit verder uit door op zoek te gaan naar de betekenis die Musschenga en Karssing daaraan toekennen.

Bij Musschenga is professionele integriteit een vorm van rol integriteit, integriteit die behoort bij het uitoefenen van – de vele – rollen die we vervullen in verschillende contexten: familie, werkomgeving, vereniging etc. Sferen met een sociale dimensie die elk hun eigen waarden en principes kennen. In de beroepssfeer committeert men zich aan de doelen en waarden die behoren bij iemands beroep of functie of binnen de organisatie waarbinnen men die functie uitoefent. Professionele integriteit kent een sociale dimensie: men verricht handelingen waarbij het belang van derden, hun afhankelijkheid en kwetsbaarheid op het spel staan.

Bij Karssing gaat men vergeefs op zoek naar het begrip professionele integriteit. Hij hanteert liever het begrip *professionele verantwoordelijkheid*. Hij kiest voor dit begrip omdat *professioneel* verwijst naar verwachtingen ten aanzien van bepaalde competenties, naar vakbekwaamheid en deskundigheid. Bovendien bevrijdt deze term het begrip integriteit van zijn moralistische lading. *Verantwoordelijkheid* duidt op het maatschappelijk perspectief van integriteit, het rekening houden met de gevolgen van de keuzes voor de ander, die van jouw keuze afhankelijk is.

Het belang van professionele integriteit, of integriteit in maatschappelijk perspectief is voor beide auteurs gelegen in de afhankelijkheid en kwetsbaarheid van anderen waarmee een persoon geconfronteerd wordt bij het maken van keuzes in zijn beroep. Zijn keuze voor een bepaalde handeling raakt de belangen van anderen.

Aan de hand van thema's als vertrouwen, verantwoordelijkheid, loyaliteit, standvastigheid en moraliteit, wordt het begrip professionele integriteit verder uitgewerkt. Vertrouwen geven is aanvaarden dat je kwetsbaar bent en de maatstaf voor betrouwbaarheid is het verantwoorden van je keuzes. Of men bij zijn keuzes/handelingen rekening gehouden heeft met de belangen, afhankelijkheid en kwetsbaarheid van anderen, is maatgevend voor moraliteit. Loyaliteit moet blijken uit verantwoordelijkheid tegenover groepsleden, uit trouw aan waarden en belangen die men deelt met de groep. Standvastigheid moet blijken uit de mate dat men weerstand kan bieden aan druk en verleiding van buitenaf en binnenuit.

Deze thema's of kenmerken van professionele integriteit heb ik gerelateerd aan deugden om aan te geven wat een professioneel integer persoon moet zijn en moet doen om in zijn beroep integer te kunnen handelen. Professionele integriteit vereist naast karakterdeugden, morele en vaktechnische competenties, vooral praktische wijsheid.

Tot slot heb ik de visie van Musschenga en Karssing op professionele integriteit nog eens naast elkaar gezet. Musschenga beschouwt professionele integriteit als een vorm: rol integriteit, integriteit in engere zin, een die zich beperkt tot doelen, idealen en waarden van één rol of beroep. Daarbij worden de idealen en waarden van persoonlijke integriteit niet getoetst. De beperking tot uitsluitend professionele waarden houdt het risico in van verkokerd denken, tot het verabsolueren van professionele waarden.

Karssing verzet zich daartegen en introduceert het begrip *professionele verantwoordelijkheid*. Echter, deze term verwijst naar mijn idee nog teveel naar beroepsmatige, professionele waarden, waarbij persoonlijke integriteit naar de achtergrond verhuist. Karssing onderkent dat gevaar en stelt dat de term *verantwoordelijkheid* impliciet verwijst naar persoonlijke integriteit, naar persoonlijke verantwoordelijkheid. Ik geef er de voorkeur aan iemand professioneel integer te noemen, wanneer hij beide verantwoordelijkheden in zijn handelen integreert en in zijn beroep ook zijn persoonlijke idealen en waarden tot uiting brengt. Hij is zich bewust van het krachtenveld van organisatorische, professionele en persoonlijke waarden en normen en zoekt steeds opnieuw naar een rechtvaardigheidsgrond voor zijn professioneel handelen, naar een balans

tussen persoonlijke en professionele integriteit. Kunneman spreekt in deze context van normatieve professionaliteit.⁷²

Dat een persoon in zijn professie/beroep soms keuzes moet maken tussen enerzijds bescherming en loyaliteit van eigen waarden en idealen en anderzijds professionele waarden en verwachtingen, en daartussen moet zien te balanceren, wordt geïllustreerd aan de hand van enige casussen in *hoofdstuk 5*. De casussen laten zien hoe beoefenaren van verschillende beroepen in een spanningsveld terechtkomen waar persoonlijke idealen en waarden conflicteren met professionele waarden. De voorbeelden tonen aan dat integriteit staat voor de kunst te balanceren tussen verantwoordelijkheden en verwachtingen van de functie en die van de persoonlijke bestaanswijze. Bescherming van het morele zelfbeeld, zelfgekozen waarden en idealen blijkt vaak om kleine morele offers te vragen.

Met deze samenvatting heb ik geprobeerd het begrip en de verschillende betekenissen van integriteit, met name die van persoonlijke en professionele integriteit, te verhelderen. Ik ben op zoek gegaan naar antwoorden op vragen als: wat is integriteit, welke betekenissen kent het begrip, waarom is integriteit belangrijk en wat heb je ervoor nodig om integer te handelen. Met praktijkvoorbeelden heb ik een schets gegeven van het spanningsveld tussen persoonlijke en professionele integriteit en hoe actoren daarmee omgaan en gezocht hebben naar een balans tussen beide.

In mijn conclusie wil ik nog één openstaande vraag proberen te beantwoorden. In hoofdstuk 1 heb ik geponeerd dat integere personen oog hebben voor het ethisch klimaat en dat integriteit een bijdrage kan leveren aan verbetering van dat klimaat. Maar, hoe dan, wat is daarvoor nodig, welke andere factoren spelen een rol? In mijn antwoord zal ik me beperken tot het terrein van het ethisch klimaat in organisaties.

6.2. Conclusie

Inleiding

Ik ben deze scriptie begonnen met enige citaten, waarin verschillende auteurs te kennen geven zich zorgen te maken over het actuele morele klimaat. Onze samenleving kampt met een moreel tekort, moreel verval, als gevolg van ondermeer verregaand egoïsme, de opmars van dikke-ikken en vermeende individuele onaantastbaarheid, ook in morele zaken. Kortom, door allerlei oorzaken staat de moraal in onze samenleving op het spel. Moraal, zo heb ik aan het eind van hoofdstuk 1 geponeerd, heeft een link met integriteit. Ik heb daarbij aangetekend dat moraal niet de enige meetlat is waaraan we integriteit kunnen toetsen.

Van Luijk legt het verband anders:

‘In processen van morele beoordeling wordt tegenwoordig in toenemende mate de maatstaf gehanteerd van integriteit als toetssteen van moreel aanvaardbaar gedrag. Gedrag is moreel aanvaardbaar en prijzenswaardig in de mate dat het

beantwoordt aan de eisen die vanuit de maatstaf van integriteit eraan worden gesteld. (...) Bij moraliteit draait het om integriteit.⁷³

Dus als we spreken in termen van moraal, kunnen we het verval ervan toetsen aan de mate van integriteit. Hetzelfde geldt natuurlijk voor een pleidooi voor herstel van moraal: dat vraagt om bevordering van integriteit waarbij het goede leven en goed samenleven/samenwerken op het spel staan. Hoe bevorder je integriteit, wat is daarvoor nodig en welke factoren spelen daarbij een rol?

Mijn antwoord wil ik toespitsen op bevordering van professionele integriteit of professionele verantwoordelijkheid. Aan het einde van hoofdstuk 4 heb ik aangegeven wat deze vorm van integriteit voor mij inhoudt: het integreren van eigen waarden en idealen in de uitoefening van een beroep of functie en die verantwoorden naar de omgeving en zichzelf.

In mijn verkenning van, en toelichting op, de begrippen *persoonlijke* en *professionele integriteit/ verantwoordelijkheid*, en het belang daarvan, ligt een deel van het antwoord op bovenstaande vragen verscholen maar het antwoord is nog niet expliciet uitgewerkt. Ter afronding van mijn scriptie wil ik een korte, maar geenszins volledige, schets geven van de factoren die van invloed zijn op iemands professionele integriteit, of en hoe die factoren te beïnvloeden zijn, wat daarvoor nodig is en welke rol persoonlijke integriteit daarin speelt.

6.2.1 Welke factoren bepalen het professioneel integer handelen van personen?

Deugden, karaktertrekken! Die zijn bepalend voor zowel persoonlijke integriteit als professionele integriteit. Althans dat heb ik beweerd in voorgaande hoofdstukken.

Nee, zeggen moraalpsychologen en situationisten. Het zijn omgevingsfactoren die uiteindelijk bepalen of iemand zijn persoonlijke dan wel professionele integriteit overeind kan houden. De moraalpsychologen verklaren moreel gedrag met een beroep op de omstandigheden waarin iemand verkeert. Uit onderzoek zou blijken dat karakter minder houvast biedt om het gedrag van personen te voorspellen dan wordt aangenomen. De invloed van karakter op gedrag wordt overschat. De gelegenheid, de omstandigheid is bepalend.⁷⁴

De situationisten stellen dat gedrag een functie is van de persoon en de situatie. Het gedrag van mensen is een reactie op een gegeven situatie. Dus willen we integriteit bevorderen dan kan niet worden volstaan met het aankweken van deugden of disposities.

Karssing stelt dat wanneer men het gedrag van individuele functionarissen wil veranderen, dat men dan ook de voorwaarden waaronder zij handelen, de materiele en psychologische prikkels die zij van de organisatie ontvangen, moet veranderen.

Van de beloningsstructuur van een organisatie, in de vorm van excessieve bonussen en forse pakketten aandelenopties, kunnen bijvoorbeeld prikkels uitgaan om persoonlijke belangen zwaarder te laten wegen dan sociale, voorrang te geven aan resultaten op de korte termijn boven die van de lange termijn. Slecht voorbeeldgedrag door leiders, een organisatiecultuur waar

winstmaximalisering het hoogste goed is, waar morele vraagstukken onbesproken blijven en onduidelijke taakomschrijvingen bestaan, zijn allemaal factoren die van invloed zijn op de bereidheid van medewerkers hun verantwoordelijkheid serieus te nemen. Deze en andere omgevingsfactoren kunnen het mensen gemakkelijker maar ook moeilijker maken om integer te handelen. 'Wanneer men het gedrag van individuele functionarissen wil veranderen moet men ook', aldus Bovens in *Verantwoordelijkheid en organisatie*, 'de voorwaarden waaronder zij handelen, de materiele en psychologische prikkels die zij van de organisatie ontvangen, veranderen. Eerst komt meestal de structuur en dan pas de moraal.'⁷⁵ Ergo: eerst moet aan omgevingsfactoren moeten worden gewerkt.

6.2.2. Medebepalende omgevingsfactoren

Welke zijn die medebepalende omgevingsfactoren? Wat bepaalt ethisch gedrag in een organisatie? Waar liggen de aangrijpingspunten?

Als gedrag van mensen een reactie is op de situatie/omgeving waarin ze zich bevinden, kun je dat gedrag beïnvloeden door te sleutelen of aan de omgevingsfactoren of aan de gevoeligheid van mensen voor bepaalde kenmerken van die omgeving. In het eerste geval sleutel je aan de cultuur en het moreel klimaat van een organisatie en in het laatste geval aan de persoon, zijn kwaliteiten en competenties.

Bij de omgevingsfactoren die van invloed – en beïnvloedbaar – zijn en bepalen of mensen zich in een organisatie integer gedragen, moet een belangrijke plaats ingeruimd worden voor de cultuur in een organisatie. De cultuur is bepalend voor het morele klimaat. Cultuur en sociale omgeving kunnen integriteit onbewust en indirect begunstigen of tegenwerken. Inzicht in de aard van cultuurinvloeden kan een bijdrage leveren aan bevordering van integriteit. Formele en informele organisatiesystemen en -processen versterken of verzwakken een bepaald soort gedrag. Cultuur omvat zowel geschreven als ongeschreven regels van hoe met elkaar om te gaan, dat men weet wat er van elkaar verwacht wordt, welke de waarden zijn die worden geleefd en gekoesterd, wat gebruikelijk, historisch bepaald is, wat men belangrijk vindt. Openheid, bespreekbaarheid van integriteitvraagstukken, het elkaar aanspreken op gedrag en handelen, zijn onder meer criteria voor het toetsen van een organisatiecultuur op haar kwaliteit van integriteit.

De wijze waarop mensen worden aangestuurd is een andere factor die de kwaliteit van integriteit in de organisatie bepaalt. Het maakt verschil of managers beoordeeld, en beloond worden op financiële, korte termijn resultaten of op criteria die gerelateerd zijn aan andere waarden. Of managers beoordeeld en afgerekend worden op effectiviteit van een bepaalde strategie, of dat ook gekeken wordt hoe hun beslissingen tot stand zijn gekomen, of daarin rekening gehouden is met de belangen van alle partijen en met andere – dan financiële – waarden van de organisatie.

De verantwoordelijkheid voor de bevordering van integriteit in organisaties, voor een integriteitsbeleid, voor het creëren van een omgeving, voor een cultuur(verandering) waarin mensen integer kunnen handelen, berust in de eerste plaats bij de leiding van de organisatie. Ook de verantwoordelijkheid om werknemers te leren hoe zij integriteitsvraagstukken kunnen onderkennen en hoe zij daarmee om moeten gaan. Een operator wordt opgeleid en geoefend in het bedienen van een machine, waarom dan niet in het bespreken, bespreekbaar maken en hanteren van vraagstukken betreffende integriteit? Het recht op integriteitsbeleid impliceert de plicht voor het management om een omgeving te creëren waarin mensen integer kunnen handelen. Zeker als ze daarop worden afgerekend.

Samengevat: cultuur en wijze van aansturing van mensen zijn medebepalend voor het ethisch klimaat in organisaties. Deze omgevingsfactoren zijn beïnvloedbaar en kunnen bijdragen aan het integer handelen van individuen. De verantwoordelijkheid voor het ethisch klimaat, of bevordering ervan, het initiatief daartoe, berust in eerste instantie bij de leiding van de organisatie en zou gecodificeerd moeten worden, zoals in een enkel geval geëffectueerd is voor een klokkenluidersregeling.

Zouden leiders in een organisatie dan niet over bepaalde deugden en competenties moeten beschikken om aan dat klimaat te sleutelen? Als omgevingsfactoren het mensen moeilijker maken om integer te handelen, moet uitgerekend dan geen appèl gedaan worden op persoonlijke integriteit, op deugden als wilskracht, commitment, doorzettingsvermogen? Wordt het belang van de factor persoonlijke integriteit, van karakter en deugden door de situationisten en door moraalpsychologen dan toch niet ondergewaardeerd? Kan daar niet aan gesleuteld worden?

6.2.3. Beïnvloeding van de omgevingsfactoren: in theorie

Wat is ervoor nodig om die factoren te beïnvloeden? Voor verandering van de cultuur in een organisatie wordt veelal een beroep gedaan op competenties in verandermanagement die al dan niet voorhanden is bij de leiding van de organisatie. Wat nodig is voor een algehele cultuuromslag in een organisatie, valt buiten de portee van deze scriptie. Ik wil me hier beperken tot verandering van cultuur waar voor integriteitsbeleid een belangrijke plaats wordt ingeruimd.

Daarvoor is in eerste plaats de leiding van de organisatie verantwoordelijk. Zij zijn verantwoordelijk voor de omgeving waarin mensen werken, waar mensen worden aangesproken op integer handelen. Zij zijn verantwoordelijk voor het klimaat dat bepalend is voor de morele kwaliteit van beslissingen en gedrag van werknemers. Het bevorderen van die morele kwaliteit omvat het willen bereiken dat mensen zo worden dat ze gaan doen wat in een bepaalde situatie of functie van integere mensen verwacht mag worden, waarbij hun intenties, karakter en oordeelsvermogen een rol spelen. Zij hebben, als ze aangesproken en afgerekend worden op integer handelen, recht op integriteitsbeleid. Aanspraak op dat recht kan pas gelden als de leiding de plicht erkent om dat beleid te leveren

en daaraan invulling te geven. Wat hebben leidinggevendenden nodig om dat te kunnen leveren?

Naast vaktechnische competenties, vaardigheden, karakter, allerlei deugden die horen bij persoonlijke en professionele integriteit, is vooral morele competentie een vereiste.

Morele competentie omvat meer dan het zoeken, aanleren en toepassen van kennis of vaardigheid. Het begint bij morele reflectie, het vermogen om morele kwesties te herkennen en daar vervolgens mee om te gaan. Het vraagt naast kennis, een zekere morele alertheid en gevoeligheid. Het onderkennen van morele vraagstukken veronderstelt in de eerste plaats interesse voor integriteit en de bereidheid morele vraagstukken te analyseren, jezelf af te vragen waar het probleem ligt, welke morele uitgangspunten in het geding zijn en welke belangen en rechten van anderen – en jezelf – meegewogen moeten worden in besluitvorming. Om vervolgens na te gaan welke standpunten mogelijk zijn, welke argumenten voor verschillende opties gegeven kunnen worden en welke in de afweging het zwaarst moeten wegen.

Reflectie is te leren door oefening in het omschrijven van een vraagstuk, het te analyseren, argumenten op een rij te zetten, die af te wegen en vervolgens een conclusie te trekken. Na de conclusie moet wel een handeling volgen, wat de wil en de durf vereist om naar dat oordeel te handelen. Integriteit gaat om handelen! De handeling moet verantwoord kunnen worden naar anderen en zichzelf, in overeenstemming zijn met eigen waarden en idealen en rekening houden met de belangen, kwetsbaarheid van belanghebbenden.

Morele competentie veronderstelt zelfreflectie en zelfcontrole. Zelfreflectie houdt in dat je de uiteindelijke afweging verbindt met eigen idealen en dat je van daaruit handelt. Zelfcontrole of, standvastigheid, wilskracht, zorgt ervoor dat je weerstand biedt aan druk van buitenaf, druk van de situatie, voor bescherming van eigen waarden.

Willen bestuurders integriteit in hun organisatie bevorderen dan zullen zij moeten beschikken over morele competentie en die bij hun medewerkers moeten bevorderen. Daarbij kan men kiezen voor drie strategieën: naleven van regels en voorschriften, het bevorderen van deugden of, stimuleren dat medewerkers hun eigen verantwoordelijkheid serieus nemen. Dat laatste blijkt in de praktijk effectiever.

De integriteit van een organisatie wordt in belangrijke mate bepaald door de integriteit van de medewerkers en die, op haar beurt, wordt in grote mate bepaald door de integriteit van de organisatie, door de leiding. Aan morele competentie van beide moet gewerkt worden. Maar het initiatief ligt bij de leiding, die morele competentie moet bevorderen.

Morele competentie verenigt meerdere competenties, vaardigheden en karaktereigenschappen in zich. Karssing specificiert deze als volgt: 'oordelen, willen, durven, kunnen, doen, terugkoppelen en verantwoorden'.⁷⁶

Bij *oordelen* vraagt men zich af, doe ik mijn werk goed, welke verantwoordelijkheden aanvaard ik, met welke rechten en belangen moet ik rekening houden? *Willen* impliceert het handelen naar bevinding/oordeel en vereist morele betrokkenheid anders blijft er een gat tussen wat ik behoor te doen en wat ik ga doen. *Durven en kunnen* is het opvullen van het gat tussen oordelen en willen enerzijds en doen anderzijds. Daar is lef voor nodig, naast tact en bekwaamheden. *Doen* is een vereiste omdat oordelen zonder handelen slechts een theoretische oefening is. *Verantwoorden* verwijst naar de bereidheid gerechtvaardigde vragen over een keuze te beantwoorden en vervolgens door terugkoppeling te leren van ervaringen.

Bij bevordering van morele competentie, zal voorbeeldgedrag van leiders, een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan verbetering van het ethisch klimaat in organisaties. In functie van rolmodel is het belangrijker wat ze doen dan wat ze prediken. Je kunt zoveel praten over morele competentie als je wilt, als je de boodschap niet leeft, zullen jouw mensen dat ook niet doen.

Samengevat: bevordering en stimulering van morele competentie in organisaties en voorbeeldgedrag van leiders, zijn beïnvloedbare factoren die bij kunnen dragen aan de moraal en integriteit in organisaties. Maar is dat voldoende?

6.2.4. En nu de praktijk

Uit eigen onderzoek tijdens mijn stageperiode is gebleken dat de top van grote bedrijven en organisaties weliswaar grote waarde hechten aan integer handelen in hun organisaties, maar dat invulling ervan veelal geen prioriteit geniet.⁷⁷ Integriteit of bevordering ervan staat niet of zelden op de agenda van bestuurders. En als het al op de agenda staat, heeft het betrekking op de integriteit van de financiële verslaggeving.

Waarom staat integriteit niet op de agenda van bestuurders?

Toen ik een vertegenwoordiger van het bestuur van een toonaangevende vereniging van directeuren de vraag stelde waarom integriteit zelden op de agenda van besturen staat, kwam deze met een verrassend antwoord: 'u krijgt dat alleen voor elkaar als u hen kunt overtuigen dat ze er zelf beter van worden'. Een niets onthullende stelling die Blackburn in het gelijk stelt: 'Wij zijn tamelijk egoïstische dieren. Misschien is ons engagement met anderen maar een façade'. Ook Etzioni zou die stelling kunnen bevestigen. In zijn boek *The Moral Dimension* komt hij tot de conclusie dat elk menselijk handelen twee verschillende bronnen kent: het najagen van eigenbelang en moreel engagement.⁷⁸ Dus er is meer dan eigenbelang. Er is hoop. Blijkbaar speelt ook moreel engagement een belangrijke rol.

Uitgaande van die gedachte rijst tenslotte de vraag: waarom is dat engagement met moraal i.c. integriteit vaak niet zichtbaar, niet hoorbaar of merkbaar? Vanwaar de hardnekkige zwijgzaamheid over dit kernpunt van de moraal?

Bird en Waters stellen dat zwijgzaamheid en terughoudendheid van bestuurders om morele vraagstukken te agenderen en bespreekbaar te maken berust op angst.⁷⁹ In hun denken speelt moraal wel degelijk een rol maar ze verschuilen zich liever achter economische waarden en besluitvaardigheid. Angst en twijfel weerhouden hen – en medewerkers – ervan te praten over moraal:

- angst voor meningsverschillen en conflicten, voor het ter discussie stellen van of vraagtekens plaatsen bij de integriteit van collega's en medewerkers. Beoordeling van integriteit wordt gemakkelijk geïnterpreteerd als een veroordeling. Dus wordt een dialoog vermeden.
- angst voor impasses: een bestuurder moet besluiten nemen en daarbij zijn begrippen als betrouwbaarheid en geloofwaardigheid weinig harde criteria in morele discussies. Bovendien vertragen morele discussies de snelheid van besluitvoering.
- angst voor negatieve beeldvorming: een ambitieuze bestuurder straalt kracht en besluitvaardigheid en kan daarmee twijfel compenseren. Discussie over moraal i.c. integriteit mist de hardheid van cijfers over kosten en baten, van techniek. Bovendien zijn bestuurders bang dat hun gebrek aan morele competentie aan het licht komt. En, een goed bestuurder dopt zijn eigen boontjes, vraagt geen advies want daaruit zou kunnen blijken dat hij zijn werk niet aankan en niet onafhankelijk tot besluiten kan komen
- angst is een teken van zwakte, maakt bestuurders kwetsbaar. Bestuurders mogen zich blijkbaar niet kwetsbaar opstellen.

6.3. Eindconclusie

De angst een dialoog over integriteit aan te gaan, uit te komen voor eigen waarden en idealen, voor eigen kwetsbaarheid, kortom angst voor het integreren van persoonlijke integriteit met professioneel integer handelen en het tonen van moreel engagement, vereisen meer dan vaktechnische competentie, meer dan naleving van regels en voorschriften.

Bestuurders van organisaties moeten toegerust zijn met eigenschappen en kwaliteiten om moedig en gedurfd gedrag te stimuleren en een dialoog aan te gaan over het belang van integer en deugdzaam handelen in de organisatie. Ook een dialoog met zichzelf in de vorm van onderzoek van eigen angsten.

Voor integriteit, voor het doorbreken van zwijgzaamheid over dit thema, om te handelen is karakter nodig. De meest doorslaggevende karaktereigenschap waarover bestuurders en managers dan moeten beschikken is:

MOED.

Moed om eigen waarden en idealen, de persoonlijke integriteit in te brengen in een dialoog over invulling van professionele integriteit in de organisatie. Moed die herkenbaar is door uit te spreken waar men voor staat. Moed om uit te komen voor de eigen overtuiging, moed om de waarheid te spreken, om volledig, openhartig en onverbloemd zijn gedachten en twijfels weer te geven. Aan het

uitspreken van waar men voor staat, ook wel *parrèsia* genoemd, zijn risico's verbonden, in de vorm van de eigen kwetsbaarheid die op het spel staat.

'*Parrèsia* is een verbale activiteit waarmee de spreker zijn persoonlijke verhouding tot de waarheid tot uitdrukking brengt en zijn leven riskeert omdat hij het spreken van de waarheid erkent als een plicht om anderen (en zichzelf) te verbeteren of te helpen. Met *parrèsia* gebruikt de spreker zijn vrijheid en verkiest hij vrijmoedigheid boven vaste overtuiging, waarheid boven leugens of stilzwijgen, het risico van de dood boven leven in zekerheid, kritiek boven vleierij en morele plicht boven eigenbelang en morele onverschilligheid.'⁸⁰

Parrèsia is inherent aan moed. Er moet iets op het spel staan, de spreker moet bereid zijn zich bloot te stellen aan kritiek en de pijn die daarmee gepaard gaat. Maar hij verkiest die pijn boven de berusting van stilzwijgen. Zijn persoonlijke integriteit, in de vorm van commitment om waarheid spreken, wijkt niet voor de angst om onwaarachtig te zijn tegenover zichzelf. Hij durft kritiek uit te spreken wanneer hij zich tegenover de aangesprokene in een minder machtige positie bevindt. De spreker is altijd minder machtig dan degene tot wie hij zich richt. *Parrèsia* is altijd naar 'boven' gericht. (Voor kritiek naar 'beneden' is geen moed nodig.)

Iedereen heeft in zijn functie of beroep een 'boven' en daarom is *parrèsia* een uitdaging voor elke werknemer.

Bestuurders en managers kunnen *parrèsia* bij hun ondergeschikten stimuleren door:

- zelf het voorbeeld te geven, zichtbaar en hoorbaar. Welke bestuurder heeft het lef om zijn aandeelhouders voor te houden dat korte termijn rendement, vlugge winst, ten koste gaat van andere, maatschappelijke waarden?
- ondergeschikten en belangrijke stakeholders uit te nodigen en te stimuleren kritiek te geven en daar adequaat mee om te gaan, kritiek te waarderen
- zichzelf en ondergeschikten te trainen in de vaardigheid van uitspreken en omgaan met kritiek
- eigen kwetsbaarheid te durven laten zien.

Om dat te realiseren is naast reflectie, moed en wilskracht en nodig: kenmerken van integere leiders. En als je kritiek, waarheid belangrijk vindt, handel er dan naar. *Parrèsia* als verbale activiteit is het begin van integer handelen: dus niet alleen zeggen wat je doet maar ook doen wat je zegt. 'Walk the talk'.

Medewerkers toetsen leiders met name aan wat zij *doen*.

Wil en moed zijn gerelateerd aan karakter, aan persoonlijke integriteit. Wanneer persoonlijke integriteit en daarmee het belang van de zorg voor het zelf of zelfrespect beschermd wordt, kan de uitspraak van Etzioni ook anders gelezen worden: *elk menselijk handelen kent twee verschillende bronnen: het najagen van eigenbelang – lees zelfzorg – en moreel engagement*. Eigenbelang gaat dan samen met moreel engagement.

Met zelfzorg, geïntegreerd in professioneel integer handelen, de moed om persoonlijke waarden, idealen en verantwoordelijkheden te betrekken op professioneel handelen en het zoeken naar een reflectieve balans tussen persoonlijke en professionele integriteit, kan de integere leider een bijdrage leveren aan verbetering van het morele klimaat in organisaties.

Aanbeveling:

Leden van de Raad van Toezicht, leden van de Raad van Bestuur, selecteer bestuurders, managers en andere werknemers ook op het criterium moed, en beloon hen en uzelf met zelfrespect.

6.4. Slotopmerking: beperkingen in het onderzoek

De sterke relatie tussen moraal en integriteit welke ik in *hoofdstuk 1* geclaimd heb, blijft door mijn beperkte selectie van de auteurs Musschenga en Karssing, wellicht enigszins onderbelicht. In *hoofdstuk 2* plaatsen Cox, La Caze en Levine in de SEP weliswaar enige kritische kanttekeningen bij die relatie, maar in de volgende hoofdstukken maak ik hoofdzakelijk nog gebruik van de visies van Musschenga en Karssing, die een zwakkere relatie leggen tussen integriteit en moraal.

Musschenga koppelt in zijn begrippen morele integriteit los van professionele of rol integriteit en Karssing laat in zijn begrip 'professionele verantwoordelijkheid', als omschrijving van professionele integriteit, moraliteit opgaan in 'beroepsmatige deskundigheid'.

Het verder uitwerken van deze relatie zou een uitdaging zijn voor nader onderzoek.

Met mijn inzet op integriteit als een strategie voor het verminderen van morele tekorten wil ik niet pretenderen dat integriteit de enige of juiste strategie is. Deze kent zijn beperkingen door het gebruik van het rationeel reflectieve oordeel om morele vraagstukken op te lossen. Vandaar ook mijn opmerking in de inleiding dat integriteit geen afdoende remedie is voor herstel van moraal, voor het opvullen van het morele tekort, maar dat integriteit daar wel een belangrijke bijdrage aan kan leveren.

Literatuurlijst

- Aristoteles, (Pannier, C. en Verhaeghe, J.), *Ethica* (Groningen 1999) p.13
- Badaracco, J., *Goed versus Goed. Managers en morele dilemma's* (Zaltbommel 2003)
- Beauchamps, *Philosophical Ethics. An Introduction to Moral Philosophy* (3rd ed, 2001 plaats onbekend) uitgever McGraw-Hill
- Blackburn, S., *Goed leven, een tegendraadse beschouwing over ethiek.* (3^e druk, Rotterdam 2005)
- Bontje, J., Kirpestein, J.W. en Vreeswijk, W., *Authentiek Leiderschap. Een kwestie van wil en moed* (2^{de} druk, Utrecht 2005)
- Cooymans, M. en E. Hintzen, *Winst en waarden. Maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit* (Deventer 2000)
- Devos, R., *Macht en verzet. Het subject in het denken van Michel Foucault.* (Kampen 2004)
- Dubbink, W. en H. van Luijk (red.) *Bedrijfsgevallen. Morele beslissingen in ondernemingen* (Assen 2006)
- Etzioni, A., *The Moral Dimension. Towards A New Economics* (New York 1988)
- Folger, R., en Russell Cropanzano, *Organizational Justice and Human Resource Management* (London 1998)
- Foucault, M., *Parresia. Vrijmoedig spreken en waarheid* (Amsterdam 2004)
- Frederick, R., *A companion to business ethics* (Oxford 1992)
- Heereveld, G. van, *Integriteit te koop*, (Bibliotheek Universiteit voor Humanistiek 2005)
- Hermans, J.M. en E. Hermans-Jansen, *Self-Narratives* (New York 1995)
- Hermans, H.J.M., *Waardegebieden en hun ontwikkeling. Theorie en methode van zelf-confrontatie* (Amsterdam, 1974)
- Hetebrij, M., *Communicatief Management. Tussen macht en communicatie* (Alphen aan de Rijn 2000)
- Heuvel, J. Van, en Huberts, W. en Verberk, S., *Het morele gezicht van de overheid* (Utrecht 2002)
- Jeurissen, R. en A. Musschenga (red), *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur.* (Assen 2002)
- Jeurissen, R. en B. van de Ven *Waarden en morele normen in de onderneming.* In: Jeurissen, R, (red) *Bedrijfsethiek een goede zaak.* (2^e druk; Assen 2001)
- Kaptein, M., *De integere manager. Over de top, dilemma's en de diamant* (Assen 2003)
- Karssing, E., 'Integriteit en beroepsbeoefenaren'. In: *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur.* Jeurissen, R en Musschenga, A (red). (Assen 2002)
- Karssing, E., *Morele competenties in organisaties.* (Assen 2004)
- Karssing, E., *Integriteit in de beroepspraktijk.* (Assen 2006)

- Koning, H de., en Wouw., F. van de (red.), *Handboek Integriteit. Ervaringen uit de praktijk en achtergronden* (Assen 2006)
- Kunneman, H., *Vorbij het dikke-ik.* (Amsterdam 2005)
- Lange, F. de, 'Goed oud worden'. In: J. Dohmen en F.de Lange (red) *Moderne levens lopen niet vanzelf.* (Amsterdam 2006)
- Loon, R. van en Wijsbek, J. (red.), *De organisatie als verhaal* (Assen 2003)
- Luijk, H. van, *Integer en verantwoord in beroep en bedrijf* (Amsterdam 2000)
- Nussbaum, M., *Oplevingen van het denken. Over de menselijke emoties* (Amsterdam 2004)
- Musschenga, B., 'Integriteit: een conceptuele verkenning'. In: R. Jeurissen en A. Musschenga (red) *Integriteit in bedrijf, organisaties en openbaar bestuur.* (Assen 2002)
- Musschenga, B., *Integriteit. Over de eenheid en heilheid van de persoon.* (Utrecht 2004)
- MacNiven, D., *Creative Morality* (New York 1993)
- Parker, M. (Editor), *Ethics & Organizations* (London, 1998)
- Solomon, R., *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business* (Oxford 1992)
- Stanford Encyclopedia of Philosophy, op: <http://plato.stanford.edu.entries/integrity> (april 2007)
- Taylor, C., *De malaise van de moderniteit.* (11^e druk; Kampen 2000)
- Tongeren, P van, *Deugdelijk leven. Een inleiding in de deugdethiek.* (Amsterdam 2003)
- Trevino, L.K. and Nelson, K.A., *Managing Business Ethics. Straight talk about to do it right* (3rd ed. New York 2004)
- Van Daele, (Utrecht 1984)
- Vetlesen, A.J., *Perception, Empathy and Judgement. An Inquiry into the Preconditions of Moral Performance* (The Pennsylvania State University 1994)
- Wempe, J., en K. Melis., *Management & Moraal. Theorieën en bedrijfscases* (Leiden 1991)
- Wetenschappelijke Raad voor de Regering *Waarden, normen en de last van gedrag.* (Amsterdam 2003)

Noten

-
- ¹ Bontje, J., J.W. Kirpestein en W. Vreeswijk. *Authentiek leiderschap. Een kwestie van wil en moed.* (Utrecht 2005) p.13
- ² Blackburn, S., *Goed leven, een tegendraadse beschouwing over ethiek.* (3^e druk, Rotterdam 2005) p.9
- ³ Ibidem, achterpagina
- ⁴ Ibidem, p.12
- ⁵ Kunneman, H., *Voorbij het dikke-ik.* (Amsterdam 2005) p.7
- ⁶ Nussbaum, M., *Oplevingen van het denken. Over de menselijke emoties.* (Amsterdam 2004) p.15
- ⁷ Jeurissen, R. en A. Musschenga (red), *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur.* (Assen 2002)
- Karssing, E., *Integriteit in de beroepspraktijk.* (Assen 2006)
- Musschenga, B., *Integriteit. Over de eenheid en heelheid van de persoon.* (Utrecht 2004)
- ⁸ Karssing, E., *Integriteit in de beroepspraktijk* (Assen 2006) p.148
- ⁹ Jeurissen, R. en B. van de Ven 'Waarden en morele normen in de onderneming'. In: Jeurissen, R. (red) *Bedrijfsethiek een goede zaak.* (2^e druk; Assen 2001) p.61-62
- ¹⁰ Wetenschappelijke Raad voor de Regering *Waarden, normen en de last van gedrag.* (Amsterdam 2003) p.55
- ¹¹ Ibidem, p.45-46
- ¹² Jeurissen, R. en B. van de Ven 'Waarden en morele normen in de onderneming'. In: Jeurissen, R. (red) *Bedrijfsethiek een goede zaak.* (2^e druk; Assen 2001) p.61-62
- ¹³ Karssing, E., *Integriteit in de beroepspraktijk.* (Assen 2006) p.7
- ¹⁴ Musschenga, B., 'Integriteit: een conceptuele verkenning'. In: R. Jeurissen en A. Musschenga (red) *Integriteit in bedrijf, organisaties en openbaar bestuur.* (Assen 2002) p.8-9
- ¹⁵ Ibidem, p.15
- ¹⁶ Karssing, E., *Integriteit in de beroepspraktijk.* (Assen 2006) p.195/196
- ¹⁷ Van Daele. (Utrecht 1984) p.1207
- ¹⁸ <http://plato.stanford.edu/entries/integrity>, p.1
- ¹⁹ <http://plato.stanford.edu/entries/integrity>, p.5; (Calhoun 1995, p258)
- ²⁰ Devos, R., *Macht en verzet. Het subject in het denken van Michel Foucault.* (Kampen 2004) p.128
- ²¹ <http://plato.stanford.edu/entries/integrity>, p.6
- ²² Ibidem, p.6
- ²³ Ibidem, p.6
- ²⁴ Ibidem, p.7
- ²⁵ Musschenga, B., *Integriteit. Over de eenheid en heelheid van de persoon.* (Utrecht 2004) p.11
- ²⁶ Ibidem, p.15
- ²⁷ Ibidem, p.16
- ²⁸ Musschenga, B., 'Integriteit : een conceptuele verkenning'. In: Jeurissen, R. en Musschenga, A. (red.) *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur.* (Assen 2002) p.15
- ²⁹ Karssing, E., *Integriteit in de beroepspraktijk.* (Assen 2006) p.9
- ³⁰ Noot: mijn begrip en gebruik van de term 'professionele verantwoordelijkheid' in deze scriptie dient wat ruimer opgevat te worden. Ik zal het begrip 'beroepsbeoefenaar' uitbreiden naar alle beroepen/ functies waar competentie en eigen verantwoordelijkheid vereist worden.
- ³¹ Karssing, E., *Integriteit in de beroepspraktijk.* (Assen 2006) p.65
- ³² Ibidem, p.66
- ³³ Ibidem, p.16. Zie kop van het hoofdstuk 2: 'Het maatschappelijke perspectief: betrouwbaarheid'.
- ³⁴ Ibidem, p.12
- ³⁵ Ibidem, p.65
- ³⁶ Karssing, E., 'Integriteit en beroepsbeoefenaren'. In: *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur.* Jeurissen, R. en Musschenga, A. (red.) (Assen 2002) p.6
- ³⁷ Ibidem, p.24
- ³⁸ Zie mijn e-mailuitwisseling met Karssing: bijlage 1.
- ³⁹ Musschenga, B., *Integriteit. Over de eenheid en heelheid van de persoon* (Utrecht 2004)

-
- Karssing, E., *Integriteit in de beroepspraktijk* (Assen 2006)
<http://plato.stanford.edu/entries/integrity>
- ⁴⁰ Taylor, C., *De malaise van de moderniteit*. (11^e druk; Kampen 2000) p.12
- ⁴¹ Ibidem, p.16
- ⁴² <http://plato.stanford.edu/entries/integrity>, p.1
- ⁴³ Ibidem, p.95
- ⁴⁴ Musschenga, B., *Integriteit. Over de eenheid en heelheid van de persoon*. (Utrecht 2004) p.74
- ⁴⁵ Taylor, C., *De malaise van de moderniteit*. (11^e druk; Kampen 2000) p.12
- ⁴⁶ Karssing, E., 'Integriteit en beroepsbeoefenaren'. In: Jeurissen, R. en Musschenga, A. (red.) *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*. (Assen 2002) p.24
- ⁴⁷ Karssing, E., *Integriteit in de beroepspraktijk*. (Assen 2006) p.58
- ⁴⁸ Solomon, R., *Ethics and Excellence*. (Oxford University Press, 1992) p.168
- ⁴⁹ Musschenga, B., *Integriteit. Over de eenheid en heelheid van de persoon*. (Utrecht 2004) p.176
- ⁵⁰ Tongeren, P. van, *Deugdelijk leven. Een inleiding in de deugdethiek*. (Amsterdam 2003) p.56
- ⁵¹ Ibidem, p.57
- ⁵² Musschenga onderscheidt drie soorten: communicatieve, motivationele, volitionele. Zie Musschenga, B., *Integriteit. Over de eenheid en heelheid van de persoon*. (Utrecht 2004) p.17
- ⁵³ Musschenga, B., *Integriteit. Over de eenheid en heelheid van de persoon*. (Utrecht 2004) p.138-139
- ⁵⁴ Ibidem, p.32
- ⁵⁵ Dohmen, J., *Levenskunst. Tegen de onverschilligheid*. (Amsterdam 2007) p.171
- ⁵⁶ Karssing, E., *Integriteit in de beroepspraktijk*. (Assen, 2006) p.206
- ⁵⁷ Karssing, E., 'Integriteit en beroepsbeoefenaren'. In: Jeurissen, R. en Musschenga, A. (red.) *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*. (Assen 2002) p.26
- ⁵⁸ Ibidem, p.125
- ⁵⁹ Karssing, E., *Integriteit in de beroepspraktijk*. (Assen 2006) p.16
- ⁶⁰ Ibidem, p.17
(Brien is verbonden aan het Centre for Applied Ethics van Charles Sturt University, NSW, Australie)
- ⁶¹ Musschenga, B., *Integriteit. Over de eenheid en heelheid van de persoon*. (Utrecht 2004) p.125
- ⁶² geciteerd bij Karssing, E., *Integriteit in de beroepspraktijk*. (Assen 2006) p.38
- ⁶³ Karssing, E., *Integriteit in de beroepspraktijk*. (Assen 2006) p.34
- ⁶⁴ Aristoteles (Pannier, C. en Verhaeghe, J.), *Ethica* (Groningen 1999) p.13
- ⁶⁵ Karssing, E., 'Integriteit en beroepsbeoefenaren'. In: Jeurissen, R. en Musschenga, A. (red.) *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*. (Assen 2002) p.28
- ⁶⁶ Karssing, E., *Integriteit in de beroepspraktijk*. (Assen 2006) p.206
- ⁶⁷ Ibidem, p.164
- ⁶⁸ Ibidem, p.169-170
- ⁶⁹ Musschenga, B., *Integriteit. Over de eenheid en heelheid van de persoon*. (Utrecht 2004) p.84
- ⁷⁰ De Lange, F., 'Goed oud worden'. In: J. Dohmen en F. de Lange (red) *Moderne levens lopen niet vanzelf*. (Amsterdam 2006) p.224
- ⁷¹ Musschenga, B., *Integriteit. Over de eenheid en heelheid van de persoon*. (Utrecht 2004) p.84
- ⁷² Kunneman, H. *Voorbij het dikke-ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme*. (Amsterdam 2005) p.268
- ⁷³ Luijk, H. van, 'Sociale integriteit als morele eis'. In: Dubbink, W. en H. van Luijk (red.) *Bedrijfsgevallen. Morele beslissingen van ondernemingen*. (Assen 2006) p.22
- ⁷⁴ Musschenga, B., *Integriteit. Over de eenheid en heelheid van de persoon*. (Utrecht 2004) p. 41-44
- ⁷⁵ Karssing, E., 'Integriteit en beroepsbeoefenaren'. In: Jeurissen, R. en Musschenga, A. (red.) *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*. (Assen 2002) p.33
- ⁷⁶ Karssing, E., *Morele competenties in organisaties*. (Assen 2004) p.41-45
- ⁷⁷ Zie mijn stageverslag *Integriteit te koop*, Bibliotheek Universiteit voor Humanistiek, 2005
- ⁷⁸ Etzioni, A., *The Moral Dimension. Towards A New Economics* (New York 1988)
- ⁷⁹ geciteerd bij Karssing, E., *Integriteit in de beroepspraktijk*. (Assen 2006) p.156-157
- ⁸⁰ Foucault, M. *Parresia. Vrijmoedig spreken en waarheid*. (Amsterdam 2004) p.16

Bijlage 1

Bijlage 1: e-mail uitwisseling met Edgar Karssing met articulatie van zijn bezwaar tegen het ontbreken van moraal in enkele van Musschenga's begrippen van integriteit.

29 november 2006

Beste Guus,

mijn argumentatie gaat ongeveer als volgt:

1) ik maak onderscheid tussen twee perspectieven op integriteit, die mijns inziens beide moreel zijn (maw, moraliteit blootleggen)

2) deze tweedeling lijkt een beetje op de tweedeling van musschenga tussen formeel en materieel, waarbij bij Musschenga bij materieel de moraal om de hoek komt kijken

3) musschenga maakt onderscheid tussen professionele integriteit en morele integriteit; ik vind dit deels verhelderend (zie proefschrift), maar het is in ieder geval problematisch als hiermee de suggestie wordt gewekt dat profess. int. niet moreel is, omdat er immers ook zoiets bestaat als morele int.

4) ik vind vervolgens dat Musschenga het formele en materiele te sterk uit elkaar trekt, mijn betoog is juist dat ze samen op gaan: a) de formele criteria staan ook in dienst van de moraal en b) ze hebben elkaar nodig om het gehele verhaal te vertellen.

Gevaar in analyse van Musschenga (nadat hij ook over beproefd fatsoen heeft gesproken), is dat integriteit als morele notie slechts interessant is als je standvastig bent/moet zijn.

hoop dat het helpt, Edgar