

Integriteit in de beroepspraktijk

Integriteit in de beroepspraktijk

Integrity in Professional Practice

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor aan de
Erasmus Universiteit Rotterdam
op gezag van de rector magnificus

Prof.dr. S.W.J. Lamberts

en volgens besluit van het College voor Promoties.

De openbare verdediging zal plaatsvinden op

Vrijdag 1 september 2006 om 13.30 uur

door

Edgar Derk Karssing
geboren te Hattem

Promotiecommissie

Promotoren: Prof.dr. A. Klammer
Prof.dr. M.A. Verkerk

Overige leden: Prof.dr. A.A. van den Braembussche
Prof.dr. S.P. Kaptein
Prof.dr.ir. O.A.M. Fisscher

Inhoud

Dankwoord IX

1 Inleiding

- 1.1 Integriteit in de beroepspraktijk 1
- 1.2 Integriteit karakteriseren 8
- 1.3 Opbouw van het boek 11

2 Het maatschappelijke perspectief: betrouwbaarheid

- 2.1 Inleiding 16
- 2.2 Vertrouwen 18
- 2.3 Moraliteit 26
- 2.4 Standvastigheid 33
- 2.5 Verantwoording afleggen 36
- 2.6 Smal of breed? 40

3 Het persoonlijke perspectief: morele zelfsturing

- 3.1 Inleiding 44
- 3.2 Morele verzelfstandiging en structurele differentiatie 47
 - 3.2.1 Morele verzelfstandiging 47
 - 3.2.2 Structurele differentiatie en moreel pluralisme 51
- 3.3 Integriteit en morele zelfsturing 53
 - 3.3.1 De zorg voor de eigen integriteit 55
 - 3.3.2 Een regulatief ideaal 58
- 3.4 De twee perspectieven tezamen 64

4 Ambtenaren

- 4.1 Inleiding 75
- 4.2 Integriteitsbeleid 1992-2004 77
 - 4.2.1 Het morele (zelf)beeld van het openbaar bestuur 79
 - 4.2.2 De ontwikkeling van het integriteitsbeleid 85
 - 4.2.3 Korte evaluatie vorderingen sinds 1992 87
- 4.3 Machtsbederf, machtsmisbruik en machtsgebruik 90
 - 4.3.1 Kritiek op het klassieke weberiaanse model 95
 - 4.3.2 Machtsgebruik: rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidseisen 100
- 4.4 Publieke professionals 108

5 Kenniswerkers

- 5.1 Inleiding 112
- 5.2 Het model van de vrije markt 115
- 5.3 Het model van de klassieke professies 118
- 5.4 Kenniswerkers als moderne professionals 128
- 5.5 Kenniswerker als morele eenpitters? 130
- 5.6 Integriteit als seculiere roeping 135

6 Integriteitsmanagement

- 6.1 Inleiding 138
- 6.2 De integriteitsstrategie 141
- 6.3 Het problematische karakter van basiswaarden 147
- 6.4 Het gesprek over basiswaarden 156

7 Integriteit als professionele verantwoordelijkheid

- 7.1 Inleiding 159
- 7.2 Integriteit gekarakteriseerd 160
- 7.3 Integriteitsbeleid als evenwichtskunst 164
 - 7.3.1 De breedte van het integriteitsbegrip 164
 - 7.3.2 Het karakter van de maatregelen en instrumenten 166
 - 7.3.3 De integratie en reikwijdte van het beleid 170
 - 7.3.4 De effectiviteit van het integriteitsbeleid 172
- 7.4 Naar een integere beroepspraktijk met het model van de klassieke professies 174
 - 7.4.1 Functies van moreel beraad 176
 - 7.4.2 Spelregels van moreel beraad 183
 - 7.4.3 Optimistisch fallibilisme 185

8 Epiloog

- 8.1 Kennismaking 188
- 8.2 Aanleiding, doelstellingen en opbouw betoog 190
- 8.3 Een karakterisering van integriteit 195
- 8.4 Integriteit als professionele verantwoordelijkheid 202
- 8.5 Integriteitsbeleid 210
- 8.6 Afscheid 215

Literatuur en voorstudies 218**Summary 238****Curriculum Vitae 242**

'Een andere instructeur was de sergeant Romeijn. Ook hij is mede bepalend geweest voor mijn leven. Hij had twee favoriete uitdrukkingen. De ene ging over de instelling. Mensen werden ingedeeld in twee categorieën, de 1 had een soldatenmentaliteit, en de andere had een leidinggevende mentaliteit. Ik heb gedurende mijn leven ontdekt dat dit maar al te waar is. Zijn tweede stelling luidde dat ieder streven naar populariteit ten principale fout was. Een regel waar ik mij altijd aan gehouden heb. Ook bij de opvoeding van mijn kinderen, heeft deze regel een vaste plaats gekregen, en met redelijk succes mag ik wel zeggen.'

Egbert Karssing Dzn (*Lichting 1962-5. Een bloemlezing uit een soldatenleven, mede bedoeld als tijdsdocument. Of, de artillerist die nooit een kanon heeft gezien*)

'Het feit dat ik het naar mijn zin heb [heeft] mij enorm bij mijn werk geholpen. Maar er bestaat ook een terugkoppeling van mijn werk naar mijn geluk: een van de grootste bronnen van geluk is wanneer je hier en daar een glimp ziet van een nieuw aspect van de ongelooflijke wereld waarin we leven en van de ongelooflijke rol die wij in de wereld spelen.'

Sir Karl Popper (*Unended Quest*)

Dankwoord

‘Het is met integriteit net als met geluk: in je eentje kun je een eind komen, maar je komt verder met zijn tweeën.’

Deze woorden van Henk van Luijk mag ik graag citeren. Hij noemt integriteit een sociaal project. Een proefschrift schrijven is dat ook. Ik heb van velen veel geleerd, velen waren bereid om voorstudies en concepten van commentaar te voorzien, velen hebben mij aangemoedigd. Ik dank hen allen.

Het zijn in de eerste plaats de schouders van Henk van Luijk die mijn gewicht moeten dragen. Hij inspireert mij nu al vijftien jaar, hij wijst mij streng maar rechtvaardig op tekortkomingen.

Raoul Wirtz was de Grote Meelezer. Geen stuk ging de deur uit voordat hij eerst zijn mening had gegeven. Als collega op Nyenrode heeft hij ervoor gezorgd dat ik ook de tijd kon vinden om mijn ideeën op papier te zetten.

Met Marian Verkerk en Arjo Klamer ben ik bijna 9 jaar geleden op weg gegaan, ze hebben vertrouwen gehad en gehouden en meegedacht op het glibberige pad dat tot dit proefschrift heeft geleid.

Van verschillende mensen heb ik veel geleerd door samen onderzoek te doen, van een groot aantal mensen heb ik op één of meer voorstudies of hoofdstukken commentaar gekregen, een aantal mensen heeft mij zo geïnspireerd of aangemoedigd door te gaan dat een vermelding niet achterwege mag blijven. Ik dank Marcel Becker, Hans Bolten, Simone van der Burg, Oscar Couwenberg, Olga Crapels, Gemma Crijns, Sara van Epenhuysen, Olaf Fisscher, Frans Geraedts, Kor Grit, Martin van Hees, Alain Hoekstra, Harry Hummels, Ronald Jeurissen, Leonard de Jong, Bert Molewijk, Bert Musschenga, Ron Niessen, Andre Nijhof, Paul Pestman, Frans-Paul van der Putten, Kristof van Rossem, Arjen Slagboom, Martijn Vermeer.

Ik heb in mijn studie geprobeerd een relatie te leggen tussen theorie en praktijk. Als dit is gelukt, dan is dat in belangrijke mate te danken aan de deelnemers aan de workshops die ik heb gegeven en aan mijn collega-trainers. Zij zorgen ervoor dat een stellingname niet alleen theoretisch verdedigbaar is, maar ook praktische relevant.

Ik dank Olga Crapels, Corina Ritsema, Diederik Timmer, Sarah Harvey en Tony Watling voor het kritisch lezen van de tekst op spel- en taalfouten.

Aan Olga heb ik mijn hart verloren, het is Olga die in al die jaren het meeste geduld heeft moeten hebben. Aan haar bijdrage aan boek en leven doe ik geen recht met mooie woorden, zij verdient nu vooral heel veel aandacht.

Ik draag deze studie op aan mijn vader. Ik zou zo graag willen dat hij dit boek nog zou kunnen lezen, maar daarvoor was zijn leven te kort.

1 Inleiding

1.1 Integriteit in de beroepspraktijk

Integriteit is een onderwerp dat de afgelopen jaren in de beroepspraktijk steeds meer aandacht krijgt. Zowel in de publieke sector als in het bedrijfsleven. Zo staat sinds begin jaren negentig integriteit hoog op de agenda van het openbaar bestuur en wordt dit dik tien jaar later bevestigd wanneer in de nieuwe Ambtenarenwet (1 maart 2006) overheidsorganisaties verplicht worden integriteitsbeleid te ontwikkelen. Er worden geregeld symposia georganiseerd waarbij de integriteit van ambtenaren en bestuurders centraal staat, er is een groot aantal modelcodes en handreikingen ontwikkeld. De gemeente Amsterdam heeft een eigen Bureau Integriteit, net als de Vereniging van Nederlandse Gemeenten; het Ministerie van Binnenlandse Zaken heeft een kenniscentrum met een eigen website waar alle informatie over integriteit is te vinden. Ook in het bedrijfsleven is er steeds meer aandacht voor integriteit. In het Financieel Dagblad is in 2003 een Nationaal Integriteitsdebat gevoerd als zoektocht naar wegen om het vertrouwen in het bedrijfsleven te herstellen (de uitkomsten zijn samengenomen in Hogewind et al., 2003). Tegelijkertijd werd er een code ontwikkeld, de code *corporate governance*, die een bijdrage moet leveren een 'herstel van vertrouwen van beleggers in een eerlijke en integere gang van zaken'. In de bouwsector wordt onder andere aan een zogenoemde *Integriteitstafel* door een aantal deskundigen gezocht naar manieren om het vertrouwen in de bouw te herstellen na de bouwfraude. In de financiële sector moeten instellingen compliance officers aanstellen die toezien op de naleving van de (wettelijke) regels en de leiding van de organisatie adviseren bij het onderhouden en bewaken van de integriteit van de organisatie en de medewerkers. Een groot aantal bedrijven en beroepsorganisaties heeft een eigen code ontwikkeld waarin integriteit als een belangrijke basiswaarde wordt genoemd. Steeds vaker worden beroepsbeoefenaren uitgenodigd voor een workshop ethiek, een dilemmatraining of een integriteitsspel.

Er zijn ook critici die deze aandacht voor integriteit overdreven vinden, of zelfs schadelijk. Bovens pleitte in de Staatscourant van 8 mei 2005 voor een 'time-out rond integriteit' en noemt integriteit één van de meest overschatte thema's in het openbaar bestuur.

‘Al die aandacht voor integriteit staat in geen verhouding tot de aard van het probleem ... Wie de onderzoeksrapporten leest, ziet telkens hetzelfde patroon: er wordt gegeneraliseerd op basis van individuele gevallen of op basis van opinies. Of het integriteitsbegrip wordt zo ver opgerekt dat zelfs de schijn van belangenverstrengeling – waarbij er dus feitelijk niets aan de hand is – al tot machtsbederf wordt gerekend. Vaak wordt voetstoots aangenomen dat integriteit een serieus probleem is en wordt de staf gebroken over het ontbreken van codes of andere maatregelen. Natuurlijk zijn er gevallen van ambtelijke corruptie in ons land en natuurlijk moet daar wat aan worden gedaan. Maar de aard van die corruptie rechtvaardigt niet de permanente staat van waakzaamheid waarin het openbaar bestuur al jaren wordt gehouden. Corruptie in Nederland blijft een zaak van kleine krabbelaars, van parkeerwachters die de verleiding niet kunnen weerstaan, van gevangenisbewaarders die te amicaal worden, van burgemeesters en wethouders die iets te makkelijk hun keuken laten verbouwen of hun stoepje laten bestraten’.

Huberts (2005a, 2005b) heeft het woord ‘integritisme’ geïntroduceerd om de schaduwzijde van alle aandacht voor integriteit te benoemen. Er is sprake van integritisme wanneer te gemakkelijk of ten onrechte gekeken en geoordeeld wordt in termen van integriteit. Integritisme doet zich, aldus Huberts (2005a: 17), ook voor wanneer integriteitsoordelen ten onrechte worden veralgemeniseerd: ‘Wanneer een minister op kosten van een aannemer een schaatskampioenschap in Zwitserland bezoekt, dan kan dat gedrag met goede redenen niet-integer genoemd worden. Een andere vraag is of deze handeling zo essentieel is als indicator voor het gehele doen en laten van de functionaris dat dit feit voldoende is om de minister niet-integer te noemen’.

Huberts (2005b: 11-12) noemt een aantal dilemma’s waarvoor we meer oog zouden moeten hebben:

‘Overwaardering van de ethiek

Het is een illusie dat alleen de ethiek ertoe doet. Voor overheden kunnen bijvoorbeeld ook zaken als doelmatigheid, rechtmatigheid en democratisch gehalte relevant zijn. Zo wordt effectief politiewerk onmogelijk wanneer je agenten van uur tot uur wilt controleren om corruptie tegen te gaan. Doelmatigheid gaat dan dus voor maximale integriteit.

Zwart wit interpretatie van de veelal grijze werkelijkheid

Mensen en organisaties maken fouten en doen dingen die niet deugen. Maar dat betekent niet altijd dat ze zelf niet deugen of ongeschikt zijn voor hun functies

Gebrek aan kennis over de inhoud van integriteit (of ethiek) zelf

Is integriteit wel zo’n eenduidig paraplu begrip? Moeten we niet meer onderscheid maken tussen corruptie, fraude, diefstal, belangenverstrengeling, seksuele intimidatie, informatie-misbruik, discriminatie, etc. Helpt een code (als codes al helpen) wel tegen alle problemen of alleen tegen specifieke problemen?

Gebrekkige kennis over de effecten van interventies

Bij interventies staat de symbolische waarde van “iets doen” vaak centraal. Wat er gedaan wordt en met welk effect is secundair. Als er maar wat valt te melden. Op den duur is dat weinig geloofwaardig en een verspilling van middelen’.

Ook de auteurs Anechiarico en Jacobs beschrijven schaduwzijden van integriteitsbeleid. In hun boek *The pursuit of absolute integrity* presenteren ze de resultaten van hun onderzoek naar het integriteitsbeleid in New York City en laten ze zien hoe deze maatregelen in de praktijk uitpakken (zie voor een uitgebreidere bespreking van dit boek Karssing, 2002b; Karssing en Hoekstra, 2004). Ze zien dat incidenten en schandalen de motor zijn achter de maatregelen die worden genomen en dat die maatregelen zich opeenstapelen zonder dat wordt gekeken naar hun onderlinge samenhang. Ieder brandje wordt geblust met nieuwe, strengere regels en nieuwe vormen van toezicht en afschrikking. Daarbij wordt niet of nauwelijks gekeken naar de effectiviteit van het beleid. De auteurs stellen dat dit politiek ook nauwelijks interessant is, daadkracht blijkt immers uit snel maatregelen nemen. Er wordt volstaan met de vooronderstelling dat ambtenaren slechts in het gareel zijn te houden met harde maatregelen die hen weinig vrije beslissingsruimte overlaat. Dit gaat ook ten koste van het doordenken van oorzaken van corrupt gedrag: het integriteitsbeleid richt zich met name op symptoom-bestrijding. Daarnaast betreuren Anechiarico en Jacobs het dat het integriteitsbeleid een doel op zichzelf is geworden en is losgekoppeld van kwaliteit en effectiviteit van de dienstverlening. Hierdoor verdwijnen de negatieve gevolgen van veel maatregelen uit beeld. Deze negatieve gevolgen zijn veelal gerelateerd aan de kwaliteit en effectiviteit van de overheid en de beroepstrots en eigenwaarde van de ambtenaren (blz. 174-185). Ze geven aan dat er sprake is van een afnemende arbeidsmoraal doordat medewerkers als potentiële criminelen worden behandeld. Ook is er vertraging in besluitvormingsprocessen, omdat zelfs voor eenvoudige beslissingen verschillende mensen hun handtekening moeten zetten. Daar komt nog bij dat medewerkers steeds minder bereid zijn hun naam en reputatie aan een beslissing te verbinden doordat veel maatregelen vooral angst cultiveren voor mogelijke misstappen. Die angst stimuleert tevens dat regels en procedures een doel op zichzelf worden. Anechiarico en Jacobs benoemen ook negatieve gevolgen van het integriteitsbeleid door overcentralisatie. Beslissingen moeten op een steeds hoger niveau in de organisatie worden genomen. Dat leidt niet alleen tot oponthoud in besluitvormingsprocessen, het gaat vaak ook ten koste van de kwaliteit van de besluitvorming, doordat op een hoger niveau onvoldoende informatie aanwezig is om een goede beslissing te kunnen nemen. Overcentralisatie zorgt er verder voor dat medewerkers te weinig bevoegdheden hebben om adequaat hun werk te doen. Ook dit gaat ten koste van de motivatie van medewerkers.

Zijn deze kritieken terecht? Zijn de kosten van al die aandacht voor integriteit hoger dan de baten? Is het tijd voor een time-out? Die vragen laten zich niet gemakkelijk beantwoorden. Ik denk dat de kritiek op veel integriteitsbeleid gerechtvaardigd is. Maar de conclusie van Bovens dat er behoefte is aan een time-out is voorbarig (zie Hoekstra en Karssing, 2005, voor een specifieke reactie op de argumentatie van Bovens). Integriteit is een niet te overschatten thema waarvoor nog veel meer aandacht wenselijk is. De 'schaduwzijden van alle aandacht voor integriteit' zijn, zo zal ik hier beargumenteren, eerder het gevolg van een

te beperkt begrip van integriteit en een verkeerde aanpak om integriteit in de beroepspraktijk te bevorderen. Om een voorschot te nemen op de argumentatie, integriteit wordt vaak versmald tot een antoniem van fraude en corruptie en verwordt daarmee tot een crisisbegrip. Nieuwenburg (2001: 111) geeft treffend aan dat integriteit vaak wordt neergezet als een 'begripsmatige rest-categorie': 'Wan-gedrag, corruptie en fraude worden uitgebreid gethematiseerd en op de begripsmatige snijtafel gelegd; het begrip integriteit lijkt gedoemd tot een negatieve loopbaan: het begrip integriteit is wat er overblijft als je al die vormen van "misconduct" aftrekt van het geheel'. Dit wordt nog versterkt doordat de toenemende aandacht voor integriteit vooral een reactie is op negatieve incidenten (vgl. Van Luijk, 2004). Om er enkele te noemen: de bouwfraude – illegaal vooroverleg binnen de bouwsector, het 'smeren en fêteren' van ambtenaren –, de HBO-fraude – met 'spookstudenten' extra gelden binnenhalen –, de Ceteco-affaire – een provinciale ambtenaar die speculeert met gemeenschapsgeld –, het sjoemelen met Europese subsidies, de vele boekhoudschandalen (Enron, Ahold, Parmalat), notarissen die verboden afspraken maken over hun provisie, ambtenaren die handtekeningen vervalsen, parkeerwachters die parkeergelden mee naar huis nemen, wethouders en raadsleden die onterecht declareren. Symptomatisch is dat de meerderheid van de integriteitsnota's van de minister van Binnenlandse Zaken is verschenen kort na en vaak in reactie op een parlementaire enquête. Integriteit functioneert op deze manier hoofdzakelijk als *crisisbegrip*: er zijn misstanden, er is een vertrouwenscrisis, er is een tekort aan integriteit; vervolgens volgt een pleidooi voor harde maatregelen om het geschonden vertrouwen te herstellen: 'De roep om integriteit is dan vooral een oproep tot herstel van normen en het naleven ervan. "Fatsoen moet je doen", zo wordt ons voorgehouden' (Meurs en Grit, 2004).

De schaduwzijden van alle aandacht voor integriteit ontstaan, in de tweede plaats, doordat ook in Nederland integriteitsbeleid meestal erg instrumenteel wordt opgepakt. Bijvoorbeeld Niessen (2001: 6) geeft aan dat de oplossing van integriteitsproblemen in het openbaar bestuur vaak wordt gezocht in 'een vlucht naar voren':

'Onder "de vlucht naar voren" kan men diverse verschijnselen verstaan: de vlucht in een nieuwe structuur of in elk geval in het ter discussie stellen van de bestaande structuur; de vlucht in nieuwe regels voor de overheidsorganisatie; de vlucht in versterkt toezicht, en meer van dergelijke fenomenen'.

En in de ABD Courant, het vakblad voor leden van de Algemene Bestuursdienst, staat in de inleiding op een themanummer over integriteit:

'De Algemene Rekenkamer deed onlangs een nieuwe duit in het zakje met de nota "Zorg voor integriteit". De conclusie: "Integriteit heeft inmiddels de noodzakelijke aandacht van de rijksoverheid, maar verdient verdere formalisering." Volgens de Rekenkamer zijn er regeltjes genoeg en dient nu de omslag gemaakt te worden naar bijbehorend gedrag. Maar die nuance verdwijnt helaas in de uiteindelijke aanbevelingen waarin regels en procedures voorop staan'. (ABD Courant, juni 2005).

Een dergelijke instrumentele aanpak van integriteit vergroot de kans op de kosten en negatieve gevolgen die Anechiarico en Jacobs met hun empirische studie naar het integriteitsbeleid in New York City hebben beschreven. Niessen wijst treffend op het probleem van een dergelijke instrumentele aanpak waarbij de receptuur bij problemen en misstanden voorspelbaar is: meer regels, meer toezicht, meer straffen:

‘... bij deze “vlucht naar voren” [wordt] zo vaak vergeten wat werkelijk van belang is, namelijk aandacht voor de mens in de overheidsorganisatie. Helaas is het zo dat bij nieuwe structuren, en andere verschijnselen van “de vlucht naar voren”, niet meteen de daarmee compatibele functionarissen worden meegeleverd. Ook is met het enkele opschrijven van nieuwe regels, de overheidsorganisatie nog niet veranderd. En de vraag rijst of bij de “vlucht naar voren” niet het paard achter de wagen wordt gespannen, en of het niet raadzamer is eerst iets te doen aan de opvoeding en heropvoeding van zittende functionarissen. Investeren in mensen, en niet primair vluchten in nieuwe structuren en nieuwe regels’ (Niessen, 2001: 6).

Ikzelf geef geregeld trainingen en workshops waarin ik met beroepsbeoefenaren in discussie ga over integriteit. Dan blijkt dat integriteit een beladen onderwerp is dat heftige emoties kan oproepen. Hoetjes (2000: 10) beschrijft op een voor mij zeer herkenbare wijze de emoties die ik tijdens trainingen zie:

‘Integriteit heeft direct betrekking op iemands eer en goede naam, op zelfrespect, eigenwaarde, waardigheid en geloofwaardigheid, op zijn morele kaliber. Wie zijn integriteit aangevallen ziet, ervaart dat als een aantasting van zijn gaafheid, als een schending van eer en zelfrespect. Het gaat dan niet meer om kleine fouten, die vergeven en vergeten kunnen worden, maar om een fundamentele aanval, die grote emoties oproept en agressie tegenover de aanvaller. Wie in zijn integriteit wordt aangevallen, likt niet eerst zijn eigen wonden, maar zoekt onmiddellijk en zo fel mogelijk de tegenaanval. Hij voelt zich diep in zijn waarde geraakt en in een “alles of niets”-situatie gebracht’.

Ik zie hiervoor een aantal verklaringen. In de eerste plaats, de nadruk op fraude, corruptie en andere aperte misstanden geeft hen het gevoel dat ze door de leiding worden gezien als halve, of tenminste potentiële, criminelen. Daarnaast, medewerkers die een verhaal horen over ethiek, integriteit, gedragscodes of ‘business principles’, kijken primair naar de manier waarop in de organisatie alledaagse problemen worden aangepakt, hoe met elkaar wordt omgegaan, hoe leidinggevend hen aansturen, hoe in tijden van reorganisatie mensen worden behandeld. Veel integriteitsbeleid lijkt hier volstrekt aan voorbij te gaan, wat ten koste gaat van de geloofwaardigheid van dit beleid. De instrumentele aanpak roept bij hen een demotiverend ‘cover your ass’ gevoel op: als er iets fout gaat ligt het aan de medewerker, de regels waren immers helder. Een dergelijke weinig stimulerende aanpak van integriteit is niet noodzakelijkerwijs nodig; het is bijvoorbeeld ook mogelijk integriteit te koppelen aan de beroepstrots en beroepseer van beroepsbeoefenaren. Zoals Van der Zee (2004: 36) aangeeft:

‘Wie goede manieren verlangt, moet zin geven en niet nemen. Een moralistische benadering van beroepsethische vorming doet het laatste, want zij boeit en inspireert niet, maar verordonneert hoe het hoort. Een obsessionele gerichtheid op het aanbrengen van een onderscheid tussen duldbaar en onduldbaar optreden, mondt op institutioneel niveau al gauw uit in een bloedeloze cultuur van statuten, procedures en protocollen. Niet een prudente, maar een legalistische beroepshouding wordt aldus versterkt. Een appèl op de professionele identiteit en de vaktrots als uiting daarvan vermijdt de valkuil van de “georganiseerde onverantwoordelijkheid” en biedt daarom betere vooruitzichten als het erom gaat de normatieve competentie in werksituaties op een hoger plan te brengen. In de woorden van Cicero (106-43 v. Chr.): “de eer voedt de kunsten”.

Het citaat van Hoetjes laat zien dat voor veel beroepsbeoefenaren met integriteit voor hen hun morele zelfbeeld op het spel staat en daarmee hun morele zelf-respect, in de dubbele betekenis van het woord. In de eerste betekenis is zelf-respect gebaseerd op de erkenning van jezelf als persoon die in staat is een moreel leven te leiden; je bent een persoon die zichzelf bestuurt. Oftewel, je bent een moreel volwassen persoon die de eigen waarden en normen onderschrijft en daarop zichzelf zal aanspreken en door anderen aangesproken wil worden. Hier gaat het om *morele eigenwaarde*. In de tweede betekenis is zelfrespect een vorm van waardering voor wat je doet en bereikt, voor de keuzes die je maakt. Hier gaat het om *morele trots*. Dit zijn zorgen waaraan voorbij lijkt te worden gegaan in een aanpak om integriteit te bevorderen waarbij de nadruk ligt op het voorkomen van misstanden en de maatregelen zijn te typeren als ‘een vlucht naar voren’. Door integriteit als antoniem neer te zetten van fraude en corruptie wordt een specifieke betekenis van integriteit teveel gemonopoliseerd ten koste van andere zinvolle betekenissen.

Is een visie op integriteit en integriteitsbeleid mogelijk waarin de ‘schaduwzijden’ worden ondervangen? Anechiarico en Jacobs hebben zichzelf deze vraag gesteld en zijn weinig optimistisch over de te verwachten ontwikkelingen: de beste voorspelling voor de nabije toekomst is meer van hetzelfde. Voor een trendbreuk zou een nieuwe visie, of in ieder geval een andere visie, op integriteit en het bevorderen van integriteit in de beroepspraktijk nodig zijn. Ze menen dat een dergelijke visie slechts kan ontstaan in debat; door discussie, door onderzoek en door te experimenteren met nieuwe maatregelen (Anechiarico en Jacobs, 1996: 193-198). Met deze studie wil ik een bijdrage leveren aan het debat over integriteit in de beroepspraktijk. Daarom is de probleemstelling van deze studie:

Wat is, vanuit normatief perspectief, integriteit in de beroepspraktijk?

Ik hanteer een normatief perspectief; het doel is niet alleen een beter inzicht in en begrip van integriteit in de beroepspraktijk, maar ook het formuleren van richtlijnen: wat vereist integriteit?

Met deze studie wil ik als filosoof onderzoeken hoe theoretische noties de praktijk kunnen verrijken. Hiervoor zal ik gebruik maken van de discussie over integriteit in de filosofie. Ook in de filosofie is er een toenemende aandacht voor integriteit. Dat is lang anders geweest. Pas in de afgelopen 25 jaar is integriteit als zodanig een serieus onderwerp in de filosofie en het is vooral in de laatste 15 jaar dat het aantal publicaties snel toeneemt.

De afgelopen jaren is er ook een groot aantal publicaties verschenen waarin meer praktische vraagstukken rondom integriteit worden opgepakt. Biedt dit houvast? Volgens De George (1993: 5-6) is integriteit niet veel meer dan een synoniem van moraliteit: 'Acting with integrity is the same as acting ethically or morally. Yet the word *integrity* does not have the same negative connotations that ethics does for many people; nor does it have the overtones of moralizing that the term *morality* often carries with it'. Berns (2003: 66) constateert na het raadplegen van de literatuur: 'Wordt in de talrijke boekwerken en publicaties die aan dit onderwerp zijn gewijd naar een nadere definiëring van het begrip integriteit gezocht, dan lijken even zovele begripsaanduidingen daarvoor denkbaar'. Ze concludeert dat integriteit zich maar moeilijk eenduidig laat omschrijven; wel ziet ze een groot aantal begrippen dat steeds weer terugkomt in definities van integriteit: onkreukbaarheid, rechtschapenheid, eerlijkheid, betrouwbaarheid, zuiverheid, onafhankelijkheid, zorgvuldigheid, geloofwaardigheid. Dit geeft een richting, maar nog weinig duidelijkheid; de begrippen zijn grote, abstracte woorden die op hun beurt voor velerlei uitleg vatbaar zijn. Van Luijk (2004: 4) merkt op dat ondanks de verhoogde aandacht voor integriteit 'de terminologie nog niet gefixeerd' is. Koehn (2005: 125) constateert: "When we try to specify how the nebulous term is being used by executives, we come up with some rather dubious notions". Zij ziet dat topmanagers integriteit gelijkstellen aan reputatie; echter, een goede reputatie hebben is noch een noodzakelijke voorwaarde noch een voldoende voorwaarde voor integriteit. Ook wordt volgens Koehn (2005: 125) het belang van integriteit vaak gekoppeld aan de marktwaarde van integriteit: integriteit loont! Ook dit is kwetsief: "It may well have market value in some cases, but we should try to be people of integrity not because integrity is a business asset but because it is intrinsically valuable". Musschenga (2002b: 170) geeft in een artikel over integriteit aan dat 'there is hardly any cross-fertilization between the general philosophical discussion on integrity and its application to practical questions'.

Historische wortels

'Het Nederlandse woord integriteit stamt via het Franse "intégrité" af van het Latijnse "integritas". Dat betekende zoveel als "het onaangetast zijn", ofwel "het vers, rein, ongedeerd zijn". Het woord werd in verschillende contexten gebruikt. Zo kon het aangeven dat vee, vruchten of gewassen in excellente staat verkeerden en daarmee geschikt waren om geofferd te worden. Binnen de christelijke traditie had de term integriteit vaak betrekking op het onaangetast zijn van het geloof, of op de morele zuiverheid van een persoon. In de filologie sprak men van de integriteit van een tekst indien deze niet corrupt was, dat wil zeggen, wanneer deze niet in het proces van overschrijven en nog eens overschrijven

steeds verder van de oorspronkelijke tekst was gaan afwijken. In het algemeen kan men trouwens stellen dat integriteit al vanaf de oudheid in corruptie en corruptheid (“corruptio”) zijn tegendeel vond. Corruptheid had daarbij primair betrekking op het aangetast zijn en daarmee op de vergankelijkheid van een object of een systeem. Al naar gelang de zaak in kwestie die corrupt genoemd werd, bijvoorbeeld de staat of een persoon, nam de term een meer specifieke betekenis aan. In de “corruptio van het Romeinse keizerrijk” duidt de term op het verval van dat rijk. Dat dit verval bovendien mede kan worden toegeschreven aan de morele corruptie van keizerlijke hoofdrolspelers als Caligula en Nero is daarbij toeval, ook al werd het verband tussen beide vormen van corruptheid al heel vroeg gelegd. Niet voor niets werd de werkwoordsvorm “corrumpere” juist weer vaak gebruikt in de betekenis van “omkopen” of “met geschenken e.d. voor zich winnen”.

Van Rijen (2001: 40)

1.2 Integriteit karakteriseren

Deze studie gaat over integriteit in de beroepspraktijk. De algemene probleemstelling is nog nader te preciseren in een aantal deelvragen. Ik spits het onderzoek toe op de beroepsbeoefenaar.

- Wat is, vanuit normatief perspectief, een integere beroepsbeoefenaar?
- Waarop mag een beroepsbeoefenaar, vanuit normatief perspectief, redelijkerwijs worden aangesproken?

Ik ga dus niet in op de integriteit van organisaties en collectieven, zoals Hoetjes (2000) spreekt over de ‘integere overheid’, Wempe (1998) over ‘the integrity of the corporation’ en Wempe en Kaptein (2002) over ‘integriteit als ondernemingskwaliteit’. Meestal wordt in dergelijke analyses een opvatting over de integriteit van mensen als model gebruikt om uitspraken over organisaties of collectieven te doen. Een mogelijke tegenwerping bij deze afbakening is dat veel beroepsbeoefenaren werkzaam zijn in organisaties en ik daarom niet voorbij kan gaan aan die dimensie van hun werkzame leven. Organisaties komen dan echter in beeld als een belangrijke factor in de analyse, niet als een zelfstandig studieobject.

Ik heb aangegeven dat het belang van integriteit vaak wordt gekoppeld aan vertrouwen enerzijds en aan moreel zelfrespect anderzijds. Zijn hiermee inderdaad de twee belangrijkste redenen benoemd waarom integriteit belangrijk is? Hoe ligt de relatie tussen deze belangen en integriteit? Hoe verhouden de verschillende belangen zich ten opzichte van elkaar?

- Waarom is integriteit, vanuit normatief perspectief, belangrijk in de beroepspraktijk?

Integriteit krijgt vooral in de laatste jaren steeds meer aandacht. Hoe komt dat? Is dit slechts een reactie op allerlei incidenten die juist de afgelopen jaren zo duidelijk in de schijnwerpers verschenen? Of is er meer aan de hand en zijn er

meer structurele ontwikkelingen aanwijsbaar in onze manier van samenleven, samenwerken en leven die integriteit belangrijker en lastiger maken?

- Zijn er ontwikkelingen die de toenemende aandacht voor integriteit rechtvaardigen?

Aan de hand van deze vier deelvragen zal ik integriteit in de beroepspraktijk karakteriseren. Daarmee bedoel ik dat ik zo goed mogelijk probeer te verwoorden welke betekenissen en functies integriteit heeft in de beroepspraktijk en wat hiervan de relevantie is. Door integriteit te karakteriseren geef ik aan hoe deze betekenissen en functies van elkaar zijn te onderscheiden maar ook hoe ze zich tot elkaar verhouden (vgl. Zwart, 1995: 49-50). Op die manier zal ik laten zien dat sommige definities de manier waarop we het woord gebruiken verhelderen maar ons tegelijkertijd verblinden voor andere betekenissen en functies die op hun eigen manier even plausibel zijn. Een belangrijk deel van deze studie bestaat aldus uit ‘mapping’, op de manier zoals Bovens (1990: 9) dat heeft bedoeld: ‘op basis van secundair materiaal, afkomstig uit verschillende disciplines, wordt het terrein geïnventariseerd en een rondleiding uiteengezet. Aan het einde wachten geen dwingende conclusies en een samenvatting van bevindingen, maar hopelijk wel een beter inzicht en begrip’. Het beoogde resultaat is een verheldering van integriteit in de beroepspraktijk en een aantal aanknopingspunten voor praktische vraagstukken rondom het bevorderen van integriteit.

Bij een bespreking van willekeurig welk onderwerp moeten keuzes worden gemaakt. Met de begrippen ‘karakteriseren’ en ‘mapping’ wil ik aangeven dat ik een rijk thema als integriteit geen dwingend keurslijf wil opleggen; er moet ruimte zijn voor een rijkdom aan betekenissen en functies en spanningsvelden tussen die betekenissen en functies. Dit betekent dat recht wordt gedaan aan de complexiteit en meervoudigheid die eigen is aan de problematiek waarnaar wordt verwezen en dat niet naar meer eenvoud en eenduidigheid wordt gestreefd dan de thematiek toelaat (vgl. Nagel, 1979a). Hier geldt het devies van Aristoteles: ‘Een uiteenzetting is toereikend wanneer zij de graad van helderheid bereikt die bij de gegeven inhoud past’ (NE 1094 b 25). Dit kan worden aangevuld met het dictum van Sen, ‘It’s better to be vaguely right than precisely wrong’, en het daarbij behorende methodologische voorschrift: ‘wanneer een onderliggende idee een wezenlijke dubbelzinnigheid inhoudt, moet er geprobeerd worden om door middel van een *precieze* formulering van die idee de dubbelzinnigheid *vast te leggen*, in plaats van haar te verbergen of weg te nemen’ (o.a. Sen, 1995: 179; zijn cursivering).

Bij mijn karakterisering van integriteit in de beroepspraktijk zijn daarnaast de volgende overwegingen, die ik hieronder kort zal toelichten, bepalend geweest voor de keuzes die ik heb gemaakt:

- Relevantie;
- Onderscheidend vermogen;

- Flexibiliteit;
- Plausibiliteit;
- Empirische adequaatheid;
- Uitvoerbaarheid.

Ik heb in de eerste plaats geprobeerd zoveel mogelijk aan te sluiten bij de min of meer algemene opvattingen over integriteit, bij de manier waarop in het dagelijkse spraakgebruik integriteit betekenis krijgt, omdat de betekenissen en functies die integriteit in het normale spraakgebruik krijgt, een belangrijke indicatie is voor het belang van integriteit: 'De taal wordt hierbij gezien als een neerslag van onze empirische ervaringen en normatieve opvattingen. Zij weerspiegelt wat wij in het algemeen voor belangrijk in het leven houden. Om uitspraken over waarden plausibel te maken, kan derhalve worden verwezen naar de wijze waarop wij doorgaans bepaalde begrippen gebruiken' (Blokland, 1995: 76). Op deze manier moet duidelijk worden dat integriteit in de beroepspraktijk een *relevant* thema is, dat er iets op het spel staat, wat er op het spel staat en naar welke waarden en belangen integriteit verwijst.

Met de karakterisering van integriteit moet ook duidelijk zijn wanneer het wel en wanneer het niet gepast is over integriteit te spreken. Integriteit verwordt gemakkelijk tot een synoniem voor ethiek en verliest daarmee ieder *onderscheidend vermogen*. Evenzo is het weinig verhelderend wanneer, zoals Huberts al aangaf, iedere fout die mensen maken verwijst naar een gebrek aan integriteit. Ook moet helder kunnen zijn hoe een karakterisering van integriteit zich verhoudt tot de door Berns genoemde begrippen als onkreukbaarheid, rechtschapenheid, eerlijkheid, betrouwbaarheid, zuiverheid, onafhankelijkheid, zorgvuldigheid en geloofwaardigheid.

Deze studie beoogt een karakterisering te geven van integriteit *in de beroepspraktijk*. Beroepspraktijk is een breed begrip. Het is niet zonder meer vanzelfsprekend dat een morele analyse van bijvoorbeeld de financiële sector inwisselbaar is met een analyse van de zorgsector. Ook kan niet zonder meer worden aangenomen dat de waarden, normen en verantwoordelijkheden in verschillende sectoren dezelfde zullen zijn. Evenzo kunnen er moreel relevante verschillen zijn in dezelfde sector in tijd en plaats. Ik heb daarom geprobeerd integriteit op een manier te karakteriseren die voldoende *flexibel* is om met deze verschillen om te gaan, zodat de uitkomsten van deze studie relevant zijn voor de gehele beroepspraktijk, zonder dat deze worden gekleurd doordat ik me in deze studie noodzakelijkerwijs tot een aantal sectoren heb beperkt.

Met mijn onderzoek wil ik een brug slaan tussen theorie en praktijk. De onderzoeksvragen zijn in de praktijk opgekomen; mijn eerste doelstelling is dat de antwoorden de praktijk theoretisch verrijken. Daarnaast beoog ik, omgekeerd, de theorie vanuit de praktijk te verrijken. Voorop staat dat dit een normatieve studie is, waarin de ontwikkeling van theoretische inzichten voorop staat.

Musschenga (2004) heeft aangegeven dat het belangrijk is dat de theoretische ethiek gebruik maakt van empirisch materiaal. Dat is ook wat ik in deze studie zal doen. Met een empirisch geïnformeerde ethiek is het mogelijk om theoretische stellingnames niet alleen vanuit de theorie te onderbouwen, maar daarnaast de *plausibiliteit* van die stellingnames te illustreren met verwijzingen naar de praktijk (Musschenga, 2004: 1). Ook helpt de empirie bij het formuleren van ‘morele richtingaanwijzers – principes, regels, begrippen – die empirisch adequaat en psychologisch realistisch zijn, die het handelen in concrete situaties ook daadwerkelijk kunnen gidsen’ (Musschenga, 2004: 1). *Empirisch adequaat* betekent dat de feitelijke aannames en vooronderstellingen verenigbaar zijn met de inzichten van de moderne wetenschappen; psychologisch en sociologisch realisme dat ‘morele richtingaanwijzers’ ook *uitvoerbaar* zijn, dat ze niet het onmogelijke van mensen vereist (Musschenga, 2004: 1).

1.3 Opbouw van het boek

Met deze studie begeef ik me op het kruispunt van theoretische noties en praktische vragen. In de hoofdstukken 2 en 3 ligt de nadruk op een conceptuele bespreking van integriteit. Ik zal laten zien dat een verheldering van integriteit in de beroepspraktijk noodzaakt tot het onderscheiden van een aantal thema’s die wel aan elkaar verwant zijn, maar ook ieder op zichzelf kunnen staan. In de daarop volgende hoofdstukken worden de theoretische achtergronden geconcretiseerd door het bespreken van een aantal praktische vragen in de beroepspraktijk.

In de twee theoretische hoofdstukken bespreek ik mijn eigen visie op integriteit in de beroepspraktijk en geef ik een eerste antwoord op de onderzoeksvragen. Het is niet zozeer een leesverslag of een overzicht van relevante literatuur; ik maak gebruik van de literatuur voor het uitwerken en onderbouwen van mijn eigen antwoorden op de onderzoeksvragen. Mijn belangrijkste conceptuele ingreep bij het ordenen van de verschillende thema’s is een onderscheid tussen twee perspectieven op integriteit: het maatschappelijke perspectief en het persoonlijke perspectief. Vanuit het maatschappelijke perspectief wordt de aandacht gericht op samenleven en samenwerken, met het persoonlijke perspectief staat morele zelfsturing centraal. Het uitgangspunt is dan niet samenleven en samenwerken maar leven – wie ben ik, waar sta ik, wie wil ik zijn, hoe geef ik vorm aan mijn leven?

In *hoofdstuk 2* karakteriseer ik integriteit vanuit het maatschappelijke perspectief. De conceptuele analyse begint met functionele afhankelijkheidsrelaties. Beroepsbeoefenaren hebben in dergelijke relaties macht en kunnen daardoor misbruik maken van de kwetsbaarheid van anderen. In de mate waarin garanties tegen machtsmisbruik ontbreken of onmogelijk zijn, zullen mensen er op moeten vertrouwen dat beroepsbeoefenaren geen misbruik maken van hun machtspositie. Met andere woorden, vreedzaam samenleven en vruchtbaar

samenwerken wordt pas mogelijk indien mensen ongeveer weten wat ze van beroepsbeoefenaren mogen verwachten en erop kunnen vertrouwen dat zij geen misbruik maken van hun kwetsbaarheid. Na een analyse van vertrouwen geef ik aan dat integriteit vanuit het maatschappelijke perspectief staat voor betrouwbaarheid. Goede redenen om een beroepsbeoefenaar te vertrouwen komen voort uit een inschatting van de betrouwbaarheid van die beroepsbeoefenaar. Oftewel, de integere beroepsbeoefenaar vervult op betrouwbare wijze zijn taak en functie. Dit betekent dat hij zijn verantwoordelijkheden serieus neemt – zijn handelen kan een morele toets doorstaan –, dat hij zijn rug recht houdt bij weerstanden en verleidingen en dat hij bereid is en in staat is zich te verantwoorden voor zijn manier van werken. Samengevat maak ik onderscheid tussen drie thema's: moraliteit, standvastigheid en verantwoorden. Integriteit is vanuit het maatschappelijke perspectief een morele opdracht. Ik zal laten zien dat vanuit het maatschappelijke perspectief er veel op het spel staat: primair de kwetsbaarheid van al degenen die afhankelijk zijn van de beroepsbeoefenaar – mensen zijn kwetsbaar bij samenleven en samenwerken; de handelingen en keuzes van beroepsbeoefenaren kunnen vergaande consequenties hebben voor de rechten, wensen en belangen van anderen. Daarnaast, integriteit draagt bij aan vertrouwen; vertrouwen is het smeermiddel voor samenleven en samenwerken, zonder vertrouwen is er geen succesvolle economie en geen democratische rechtsstaat. Een belangrijke vraag die blijft staan is de breedte van integriteit: heeft integriteit slechts betrekking op een aantal specifieke onderwerpen of heeft integriteit betrekking op al het handelen van beroepsbeoefenaren?

Vanuit het maatschappelijke perspectief is nog niet meteen duidelijk waarom beroepsbeoefenaren zo emotioneel geraakt zijn wanneer hun integriteit in twijfel wordt getrokken. Het persoonlijke perspectief biedt hier uitkomst. Dit is het onderwerp van *hoofdstuk 3*. Vanuit het persoonlijke perspectief wordt de aandacht gericht op morele zelfsturing. Op het spel staat nu de morele eigenwaarde en de morele trots van de beroepsbeoefenaar. Het persoonlijke perspectief laat zien dat integere beroepsbeoefenaren zich willen identificeren met hun verantwoordelijkheden – ze willen hun verantwoordelijkheden van binnenuit aanvaarden, niet alleen van buitenaf opgelegd krijgen. In de tweede plaats, beroepsbeoefenaren zijn niet alleen leraar, chauffeur of bankbediende, ze hebben meerdere rollen; ze zijn ouder, partner, lid van een kerk, penningmeester van de voetbalvereniging en scheidsrechter bij het zaterdagvoetbal. De verschillende rolverantwoordelijkheden kunnen met elkaar conflicteren; integriteit staat dan voor de evenwichtskunst om een moreel verdedigbare balans te vinden tussen de verschillende rolverantwoordelijkheden. Tot slot, integere beroepsbeoefenaren willen hun morele zelfbeeld beschermen door grenzen te stellen aan wat men van hen mag verwachten. Samengevat maak ik opnieuw onderscheid tussen drie thema's: identificeren, balanceren en beschermen. Integriteit is vanuit het persoonlijke perspectief niet zozeer een morele opdracht, maar een regulatief ideaal, een ideaal dat moreel leven reguleert.

Beide hoofdstukken tezamen geven een eerste antwoord op verschillende onderzoeksvragen: wat is een integere beroepsbeoefenaar? Waarop mag een integere beroepsbeoefenaar redelijkerwijs worden aangesproken? Waarom is integriteit belangrijk voor de beroepspraktijk? Ook worden een aantal ontwikkelingen besproken die integriteit zowel belangrijker als lastiger maken. Tot slot worden de twee perspectieven ook op elkaar betrokken en geef ik aan hoe dit een rijker begrip van integriteit oplevert.

Met auteurs als Sullivan (1995), Carter (1996) en Dobel (1999) ben ik van mening dat een beschouwing over integriteit niet los kan staan van een aantal meer praktische vragen naar het bevorderen van integriteit in de beroepspraktijk. Vanuit het maatschappelijke perspectief, waarbij de nadruk ligt op samenleven en samenwerken, zijn deze vragen samen te vatten als: wat zijn mogelijkheden om een beroepsmoraal vast te stellen, te onderhouden en te bewaken? Vanuit het persoonlijke perspectief, met de nadruk op morele zelfsturing, komen hier vragen bij als: hoe kan de integriteit van beroepsbeoefenaren worden gestimuleerd, versterkt en ondersteund? In de literatuur worden verschillende modellen en strategieën besproken als antwoorden op deze vragen. Ook is steeds meer empirisch onderzoek voorhanden. Voor het bespreken van deze vragen en het verder uitwerken van de bevindingen uit de twee theoretische hoofdstukken bespreek ik het integriteitsbeleid van de Nederlandse overheid, een aantal modellen voor het vaststellen, onderhouden en bewaken van een beroepsmoraal en strategieën voor het stimuleren, versterken en ondersteunen van de integriteit van beroepsbeoefenaren. Ik begin met de overheid omdat het huidige denken over integriteit in de Nederlandse beroepspraktijk hier de oorsprong vindt. Zoals Van Luijk (2004: 23) aangeeft: 'Aanvankelijk werd "integriteit" primair gebruikt als aanduiding voor een basiskwaliteit van overheidsdienaren'. Hij vervolgt 'Gaandeweg heeft de term een ruimere toepassing gekregen en wordt hij ook gebruikt voor niet-ambtelijke beroepsgroepen'. Om die reden verplaats ik in het vijfde hoofdstuk mijn aandacht naar een andere beroepspraktijk en een andere categorie beroepsbeoefenaren: de kenniswerkers. We leven en werken tegenwoordig, zoals velen stellen, in een kennisintensieve economie. Welke rol speelt integriteit in onze kenniseconomie en hoe? Het denken over integriteit begon bij de overheid, ik zal nu ook de omgekeerde weg bewandelen en aanknopingspunten formuleren voor het denken over integriteit in ambtelijke beroepsgroepen. Tot slot besteed ik aandacht aan strategieën om een verantwoorde beroepsuitoefening te bevorderen. Ook in deze discussie speelt het begrip integriteit een belangrijke rol; opnieuw biedt dit aanknopingspunten voor zowel een beter begrip van integriteit als voor meer praktische vragen naar het bevorderen van integriteit in de beroepspraktijk.

In *hoofdstuk 4* bespreek ik het integriteitsbeleid van de Nederlandse overheid. Er was wel eerder aandacht voor integriteit, maar pas in 1992 zijn de eerste aanzetten gegeven tot daadwerkelijk beleid. Een documentanalyse laat zien dat integriteit staat voor betrouwbaarheid en vrij smal wordt ingevuld: integriteit

staat tegenover fraude, corruptie en andere vormen van laakbaar handelen. Voor de bewaking van de beroepsmoraal van ambtenaren wordt de nadruk gelegd op hiërarchie, regels en procedures. Dit is wellicht verdedigbaar vanuit een klassiek weberiaanse opvatting over politiek-ambtelijke verhoudingen. Voor een moderne overheid schiet dit tekort. De eerste belangrijke les is dat vanuit het maatschappelijke perspectief integriteit breed moet worden ingevuld om daadwerkelijk de beroepsethiek van ambtenaren, of algemener, van beroepsbeoefenaren, te adresseren. In een brede definitie verwijst integriteit niet naar een beperkt aantal onderwerpen, maar is integriteit een belangrijk facet van alle werkzaamheden.

Steeds vaker wordt over ambtenaren gesproken als publieke professionals. Dit is een expliciete verwijzing naar het model van de klassieke professionals voor het organiseren van werkzaamheden en het reguleren van hun gedrag. In hoofdstuk 5 wordt onder andere dat model besproken, om in hoofdstuk 7 een visie op de 'publieke professional' verder uit te werken.

Hoofdstuk 5 behandelt de moreel problematische positie van kenniswerkers. Kenniswerker als consultants, beleidsmedewerkers en ICT-ers zijn bezig met het ontwerpen en produceren van technieken, apparaten en diensten die zich voornamelijk richten op het overbrengen van gedachten, begrippen en gevoelens. Kenniswerkers gebruiken in hun dienstverlening nauwelijks spierkracht of handvaardigheid, maar vooral ideeën, begrippen, modellen en informatie. Ik bespreek aan de hand van Freidson drie ideaal-typische modellen die ieder hun eigen logica hebben ten aanzien van de manier waarop de werkzaamheden van beroepsbeoefenaren worden georganiseerd en gereguleerd: de bureaucratie, de markt en de klassieke professie. Voor ieder van de drie modellen zijn drie cruciale vragen ten aanzien van het vaststellen, onderhouden en bewaken van de beroepsmoraal beantwoord: de wat-vraag, de wie-vraag en de hoe-vraag. *Wat* is de beroepsmoraal, *wie* bepaalt deze beroepsmoraal en *hoe* kan de naleving van de beroepsmoraal worden bewaakt? Vervolgens geef ik aan dat kenniswerkers zich in een problematische morele positie bevinden omdat zij door het karakter van hun werkzaamheden verwant zijn aan klassieke professionals als advocaten en artsen, maar zij door gebrek aan beroepsbinding niet op dezelfde manier als klassieke professionals hun beroepsmoraal kunnen vaststellen, onderhouden en bewaken. Daardoor is niet duidelijk wat de antwoorden op de wie-vraag en hoe-vraag zijn en dreigen veel kenniswerkers morele eenpitters te worden.

In *hoofdstuk 6* onderzoek ik managementstrategieën om een verantwoorde beroepsuitoefening van medewerkers te bevorderen. In de literatuur wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen een compliancestrategie en een integriteitsstrategie. Dit onderscheid is geïntroduceerd door Paine. Paine relateert de integriteitsstrategie nadrukkelijk aan morele zelfsturing. Dit roept de vraag op of de integriteitsstrategie aanknopingspunten biedt om bij de vormgeving van integriteitsbeleid ook aandacht te besteden aan het persoonlijke perspectief op integriteit. Paine geeft aan dat basiswaarden een cruciaal onderdeel zijn van

integriteitsstrategie: de basiswaarden bieden een regulatief kader waarmee de medewerkers zich kunnen identificeren. Steeds meer organisaties formuleren ook daadwerkelijk basiswaarden als respect, eerlijkheid, kwaliteit, teamwork, openheid, transparantie, betrouwbaarheid, duurzaamheid en professionaliteit. Ik onderzoek de opvattingen van integriteit die aan de integriteitsstrategie ten grondslag liggen en stel de vraag in welke mate het formuleren van basiswaarden inderdaad de integriteit van beroepsbeoefenaren stimuleert, versterkt en ondersteunt. Ik maak gebruik van een onderzoek naar de uitrol van de ABN AMRO basiswaarden om het problematische karakter van basiswaarden te bespreken: (basis)waarden krijgen pas betekenis in onderhandelings- en afstemmingsprocessen. Mijn conclusie is dat organisaties inderdaad bij het bevorderen van integriteit een beroep kunnen doen op morele zelfsturing, maar dat er veel meer nodig is dan het formuleren van een aantal basiswaarden.

In *hoofdstuk 7* geef ik eerst een samenvatting van de belangrijkste conclusies. In deze studie lopen beschouwingen over integriteit in de beroepspraktijk vaak samen op met besprekingen van de vormgeving van integriteitsbeleid. Ik vervolg daarom het hoofdstuk met het hernemen van de tussentijdse resultaten, waarbij ik me beperk tot een aantal meer algemeen verwoorde conclusies; dit is geen praktijkboek waarin een aantal maatregelen en instrumenten worden uitgewerkt waarmee men direct aan de slag kan. Ik bepleit vanuit mijn visie op integriteit in de beroepspraktijk om het model van de klassieke professies als uitgangspunt te nemen voor integriteitsbeleid. Dit betekent in ieder geval dat voor het onderhouden en bewaken van de beroepsmoraal een belangrijke rol is weggelegd voor collegiale toetsing en consultatie. Moreel beraad, een verzamelnaam voor verschillende vormen van collegiale toetsing en consultatie, neemt daarmee een centrale plek in bij het bevorderen van integriteit in de beroepspraktijk. Ik ga in de tweede helft van dit hoofdstuk dieper in op functies van moreel beraad.

Hoofdstuk 8, de epiloog, is een interview met mezelf als afronding van deze studie.

2

Het maatschappelijke perspectief: betrouwbaarheid

2.1 Inleiding

In een geruchtmakende toespraak op 9 juli 2002 spreekt George W. Bush, president van de Verenigde Staten, over een ernstige bedreiging voor de financiële markten en daarmee voor de economie: een vertrouwenscrisis. De kranten staan dan al maanden lang vol met schandalen. Onthulling volgt op onthulling. Er zijn alarmerende berichten over het management van Enron, WorldCom en Xerox, de accountants van Arthur Andersen en de analisten van Merrill Lynch; het lijkt erop dat zichzelf verrijkende bestuurders stuk voor stuk bezwijken voor het grote geld en misbruik maken van het hen gegeven vertrouwen. Dat we het hier niet over een typisch Amerikaans probleem hebben, blijkt wanneer we het rijtje probleemloos kunnen aanvullen met namen als Baan, Lernout & Hauspie, World Online, UPC, Versatel, KPNQwest en later ook Ahold en Shell. De toespraak van Bush bevat een interessante passage waarin hij ingaat op de rol van integriteit in de economie:

‘When abuses like this begin to surface in the corporate world, it is time to reaffirm the basic principles and rules that make capitalism work: truthful books and honest people, and well-enforced laws against fraud and corruption. All investment is an act of faith, and faith is earned by integrity. In the long run there’s no capitalism without conscience; there is no wealth without character’.

Het eerste dat opvalt is dat Bush integriteit onlosmakelijk verbindt met economisch succes en daarbij de bekende slogan *Erst kommt das Fressen, dann die Moral* omdraait: zonder moraal geen brood op de plank. Die verbinding tussen integriteit en economie verloopt bij Bush via het woord vertrouwen: voor economische transacties is vertrouwen onmisbaar en dat vertrouwen is gebaseerd op de integriteit van de spelers op de markt. Ten minste, in belangrijke mate. Bush verwijst ook naar het belang van sterke marktinstituties en het zichzelf reinigende vermogen van het marktsysteem. Daarmee is vertrouwen ook deels gebaseerd op die marktinstituties en is er sprake van institutioneel vertrouwen. Mede om die reden komen de praktische voorstellen van Bush vooral neer op strengere regels, hogere straffen en een beetje extra geld voor de beurswaakhond

SEC; oftewel, een investering in marktinstituties. Maar, geeft Bush aan, dat kan geen wondermiddel zijn, want

'ultimately, the ethics of American business depend on the conscience of America's business leaders. We need men and women of character, who know the difference between ambition and destructive greed, between justified risk and irresponsibility, between enterprise and fraud'.

Ien Dales heeft als minister van Binnenlandse Zaken begin jaren negentig nadrukkelijk de aandacht gevraagd voor de integriteit van de overheid (ik kom hier in hoofdstuk 4 uitgebreid op terug). Ook zij gebruikte het begrip vertrouwen om het belang van integriteit te onderbouwen.

'De overheid is of wel of niet integer. Een beetje integer kan niet. En met de integriteit van de overheid valt of staat het bestuur, aantasting van de integriteit van de overheid betekent niet minder dan dat de overheid het vertrouwen van de burgers verliest. En zonder dat vertrouwen van de burger kan de democratie niet. Dan is er geen democratie meer. Dat is een beklemmend beeld'.

Net als Bush geeft Dales aan dat er veel op het spel staat: de integriteit van ambtenaren en bestuurders moet ervoor zorgen dat burgers hen met rede kunnen vertrouwen; zonder dat vertrouwen geen democratie.

De uitspraken van Dales en Bush zijn wel illustratief, maar nog weinig instructief. Illustratief voor het belang van integriteit: zonder integriteit geen vertrouwen, zonder vertrouwen geen economisch succes of democratie. Weinig instructief, omdat noch integriteit wordt uitgewerkt, noch vertrouwen. Hierdoor is niet duidelijk wat uit naam van integriteit van beroepsbeoefenaren wordt verwacht. Ook is niet helder wat precies de relatie is tussen integriteit en vertrouwen.

In dit hoofdstuk karakteriseer ik integriteit vanuit het maatschappelijke perspectief. Ik begin met een conceptuele analyse van vertrouwen. Brien (1998) 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. Brien stelt dat bij een bespreking van vertrouwen vanzelf ook integriteit aan de orde komt, door de nauwe verwantschap tussen deze twee begrippen. Ik ben het dan ook met Musschenga (2004: 125) eens dat een analyse van het begrip vertrouwen belangrijke inzichten oplevert voor een bespreking van integriteit. Zeker daar, zoals de voorbeelden van Bush en Dales laten zien, via vertrouwen het belang van integriteit wordt aangegeven.

Ik zal beargumenteren waarom integriteit vanuit het maatschappelijke perspectief primair staat voor betrouwbaarheid: de integere beroepsbeoefenaar vervult op betrouwbare wijze zijn taak en functie. Ik onderscheid drie thema's: moraliteit, standvastigheid en verantwoordeten. Dit betekent dat de integere beroepsbeoefenaar zijn verantwoordelijkheden serieus neemt – zijn handelen kan een morele toets doorstaan –, dat hij zijn rug recht houdt bij weerstanden

en verleidingen en dat hij bereid en in staat is zich te verantwoorden voor zijn manier van werken. Integriteit is vanuit het maatschappelijke perspectief een morele opdracht.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd:

Paragraaf 2.2 is een conceptuele analyse van vertrouwen.

Paragraaf 2.3 bespreekt het thema moraliteit.

Paragraaf 2.4 bespreekt het thema standvastigheid.

Paragraaf 2.5 bespreekt het thema verantwoorden.

Paragraaf 2.6 herneemt kort de resultaten en poneert een belangrijke vraag: wat verdient de voorkeur, een smalle of een brede opvatting van integriteit?

2.2 Vertrouwen

Vertrouwen is een complex begrip, het kent verschillende dimensies en een groot aantal betekenissen (zie bijv. Barber, 1983; Gambetta, 1988; Hosmer, 1995; Solomon en Flores, 2001; Hardin, 2002; Nooteboom en Six, 2003). Net als integriteit staat vertrouwen pas vooral de laatste jaren in de wetenschappelijke belangstelling. Nog in 1988 merken auteurs uit verschillende vakdisciplines als de filosofie, de economie, de sociologie en de antropologie op, in hun bijdrage aan het boek *Trust. Making en breaking cooperative relations* onder redactie van Gambetta, dat vertrouwen een begrip is dat niet of nauwelijks in het eigen vakgebied aandacht heeft gehad. De socioloog Luhman (1988), zelf een belangrijk auteur op het gebied van vertrouwen, verwijst naar *The logic and limits of trust* van de socioloog Barber uit 1983 als een van de eerste pogingen tot doordenking en ordening. In de filosofie heeft vooral Baier een belangrijke aanzet gegeven in een aantal artikelen dat is gebundeld in haar *Moral prejudices*. In Nederland heeft Nooteboom op een degelijke en systematische wijze het onderwerp opgepakt. Ik zal vooral zijn analyse gebruiken voor een bespreking van vertrouwen.

Ik definieer vertrouwen, in navolging van Nooteboom (2002), als de bereidheid van mensen in functionele afhankelijkheidsrelaties het risico te ondergaan dat beroepsbeoefenaren hen zullen kwetsen, met de verwachting dat dit niet zo zal zijn, zelfs als er gepercipieerde mogelijkheden en prikkels daartoe bestaan. Vertrouwen is belangrijk in functionele afhankelijkheidsrelaties omdat mensen elkaar kunnen kwetsen doordat hun handelingen en keuzes consequenties kunnen hebben voor morele rechten, wensen en belangen van anderen. De mogelijkheden ontstaan doordat de vertrouwder niet in staat is volledige controle uit te oefenen op de activiteiten van de vertrouwde. De prikkels verwijzen naar redenen van de vertrouwde om gebruik te maken van die mogelijkheden. Een hele mond vol. Ik zal de belangrijkste elementen van deze definitie toelichten.

Vertrouwen als relationeel begrip

Vertrouwen is een kenmerk van een relatie. Wanneer we over vertrouwen nadenken kunnen we een onderscheid maken tussen de vertrouwder en de vertrouwde.

Nooteboom (2002: 45-46) wijst vervolgens vier elementen aan die belangrijk zijn in een vertrouwensrelatie: iemand (1) vertrouwt een ander (2) in zeker opzicht (3), en onder bepaalde omstandigheden (4). Hierdoor wordt het mogelijk een genuanceerde visie op vertrouwen te ontwikkelen. Iemand kan natuurlijk een absoluut vertrouwen of wantrouwen hebben ten aanzien van alles en iedereen. Dan kan de analyse zich beperken tot één element en vervallen de elementen (2), (3) en (4). Ik vertrouw, punt. Over het algemeen moeten we in het nadenken over vertrouwen specifiek zijn en ook aanwijzen wie of wat we vertrouwen. Daarbij moeten we bedenken dat het heel goed mogelijk is dat iemand wel in sommige relaties is te vertrouwen, maar niet in alle relaties ten opzichte van iedereen. Een volgende stap is dat wordt aangewezen met betrekking tot wat iemand wordt vertrouwd. Zonder die stap kun je bijvoorbeeld niet zeggen dat je een effectenspecialist wel vertrouwt als adviseur bij het beleggen van een deel van je vermogen, maar niet als oppas voor je kinderen. Tot slot, ook de omstandigheden bepalen of iemand te vertrouwen is. Zo zullen mensen elkaars rechten, wensen en belangen eerder respecteren wanneer zij niet slechts anonieme voorbijgangers zijn voor elkaar, maar investeren in hun relatie en elkaar beter leren kennen.

Object van vertrouwen kunnen mensen zijn, maar bijvoorbeeld ook instituties. Ik zal in dat laatste geval spreken over institutioneel vertrouwen. Het is voor de analyse belangrijk onderscheid te maken tussen deze twee niveaus van analyse: vertrouwen in personen en vertrouwen in instituties. Het institutionele of bovenpersoonlijke niveau wijst op het belang van organisaties en regelingen die het ontstaan en voortbestaan van vertrouwen in relaties tussen mensen vereenvoudigen (Mosch en Verhoeven, 2003: 16). Institutioneel vertrouwen is te beschouwen als een interveniërende variabele op het persoonlijke niveau, dat wil zeggen, institutioneel vertrouwen kan doorwerken in het vertrouwen op persoonlijk niveau (vgl. Schuyt en Verhoeven, 2003: 12). Bijvoorbeeld, ik ken de medewerker van mijn bank niet persoonlijk, maar ik vertrouw hem omdat ik de bank vertrouw. Dat is ook een belangrijke bestaansreden van veel beroepsverenigingen en keurmerken; het vertrouwen in die beroepsvereniging of dat keurmerk draagt via het lidmaatschap of het certificaat positief bij aan het vertrouwen op persoonlijk niveau.

In mijn bespreking van vertrouwen richt ik mij steeds op het persoonlijke niveau, het niveau van de beroepsbeoefenaar, tenzij ik dit duidelijk anders aangeef.

Functionele afhankelijkheidsrelaties

Doordat ik me richt op integriteit in de beroepspraktijk ligt de nadruk in de analyse op functionele afhankelijkheidsrelaties. Er is sprake van een afhankelijkheidsrelatie wanneer in een relatie tussen mensen handelingen en keuzes van de één consequenties kunnen hebben voor de morele rechten, wensen en belangen van de ander. Afhankelijkheidsrelaties kunnen eenzijdig of tweezijdig zijn, symmetrisch of asymmetrisch (kijkend naar machtsverschillen) en tussen bekenden of anoniem. Afhankelijkheidsrelaties hoeven niet moreel kwestieus te zijn, belangrijke relaties als bijvoorbeeld liefdesrelaties zijn immers ook afhankelijkheidsrelaties. Veel morele misstanden ontstaan doordat mensen misbruik

maken van de *kwetsbaarheid* van anderen of, minder actief geformuleerd, doordat ze in hun handelen anderen kwetsen in hun morele rechten, wensen en belangen (vgl. o.a. Goodin, 1985; Walker, 1998, 2003).

Het belang van vertrouwen

Nooteboom (2002: 10-12) geeft aan dat vertrouwen intrinsieke waarde heeft als dimensie van relaties die om zichzelf wordt gewaardeerd, als onderdeel van een wijder begrip van welzijn en kwaliteit van leven. Vertrouwen heeft daarnaast een belangrijke extrinsieke of instrumentele waarde als middel om sociale en economische doelen te bereiken. Vertrouwen is onmisbaar bij samenleven en samenwerken: het bevordert de samenwerking tussen mensen en organisaties, het verlaagt de transactiekosten, het maakt spreiding van verantwoordelijkheden mogelijk (zie o.a. ook Gambetta, 1988; Fukuyama, 1995; NCW, 2004a, 2004b). Nooteboom (2002: 12) merkt op dat vertrouwen heden ten dage ook steeds belangrijker wordt doordat de informatie- en communicatietechnologie nieuwe mogelijkheden voor samenwerking biedt en doordat organisatorische decentralisatie nu meer nodig is dan ooit.

Het belang van vertrouwen wordt des te groter wanneer we beseffen dat er nauwelijks een echt alternatief is voor vertrouwen. Vanuit de economische theorie is bekend dat waterdichte afspraken lastig zijn te formuleren en er dus bijna altijd sprake is van onzekerheid over het gedrag van anderen (zie bijv. Couwenberg, 2003). 'Waar dat gat van onzekerheid gaapt, moeten we ons overgeven aan vertrouwen of sterven door inactie', aldus Nooteboom (2002: 199). Vormen van toezicht en beheersing zijn vaak moeilijk en brengen extra kosten met zich mee. Toezicht en controle is overigens meestal niet meer dan een verplaatsing van vertrouwen: *Quis custodiet ipsos custodes*, wie bewaakt de bewakers? Oftewel, vertrouwen wordt zo vanzelf weer geïntroduceerd, want we moeten de bewakers vertrouwen. Toezicht en controle zijn dan ook eerder bronnen van institutioneel vertrouwen dan een alternatief voor vertrouwen (vgl. Pellegrino, 1991).

Vertrouwen in de netwerkmaatschappij

"In de traditionele maatschappij en organisaties zijn relaties hecht en stabiel, verwachtingen helder, het gedrag van mensen voorspelbaar en zichtbaar, en bestaat veel sociale controle. Mensen zijn vrij zeker van elkaar. Kenmerk van onze netwerkmaatschappij is de grote 'relatiemobiliteit'. Relaties – zakelijk, maar ook persoonlijk – hebben een tijdelijk en losser karakter. Arbeidsrelaties worden niet voor het leven aangegaan, consumenten kopen niet vanzelfsprekend eenzelfde merk, het aandeel zwevende kiezers is groter dan ooit, en veel aandeelhouders zijn aandeelhandelaars geworden. In de persoonlijke sfeer denken mensen langer na voordat zij een duurzame relatie aangaan, die bovendien vaker een tijdelijk karakter heeft. Juist nu de centrale, hiërarchische instituties zijn verdwenen, wordt vertrouwen een probleem, omdat mensen minder zeker zijn van elkaar en zich afvragen wie en wat ze kunnen vertrouwen, hoe zij relaties kunnen aangaan, in stand houden en versterken. Relaties zijn kwetsbaar geworden, maar tegelijk zijn mensen – en organisaties – meer van elkaar afhankelijk dan ooit. Daarom is vertrouwen zo belangrijk geworden voor elke stakeholder – medewerker, aandeelhouder, consument".

Bron: NCW, *Werken aan vertrouwen. Discussienota*, blz. 23-24.

Vormen van vertrouwen

Koehn (1994: 11) geeft aan dat de expertise van een beroepsbeoefenaar onvoldoende reden is om hem ook te vertrouwen: 'we do not base our decision to trust professionals upon cleverness or skillfulness. Since a given skill may be perfectly compatible with harmful service, our judgments of professionalism ultimately look beyond skill to some trust-engendering feature of professional practice'. Met andere woorden, dat een beroepsbeoefenaar verstand van zaken heeft, is niet vanzelfsprekend voldoende reden hem ook te vertrouwen. Al moet daar wel direct bij worden gezegd dat we een goede reden hebben om een beroepsbeoefenaar te wantrouwen wanneer hij geen verstand van zaken heeft. Blijkbaar zijn er echter andere vormen van vertrouwen nodig dan alleen vertrouwen in de expertise van een beroepsbeoefenaar.

Nooteboom (2002: 58-65) onderscheidt verschillende vormen van vertrouwen door te differentiëren naar aspecten van gedrag (hij maakt hiervoor gebruik van een notie van meervoudige causaliteit van een handeling, die is ontleend aan Aristoteles). Deze catalogus helpt om preciezer aan te kunnen geven wat we bedoelen wanneer we over vertrouwen spreken, om het verbreken van vertrouwen beter te kunnen begrijpen zodat we ook weten hoe we moeten reageren en om te kunnen onderzoeken hoe vertrouwen kan worden versterkt. Ik heb bijvoorbeeld *competentievertrouwen* wanneer ik er vanuit ga dat mijn makelaar voldoende onderwijs en training heeft gevolgd om mij met verstand van zaken te ondersteunen. Deze vorm van vertrouwen verwijst dus naar deskundigheid. *Materieel* vertrouwen wil zeggen dat de klant verwacht dat de door de beroepsbeoefenaar gebruikte hulpmiddelen als gereedschappen, apparaten en machines niet zullen falen. *Conditioneel* vertrouwen verwijst naar de externe omstandigheden, buiten de invloed van de beroepsbeoefenaar, die handelen mogelijk maken of beperken. Deze vorm van vertrouwen is met name belangrijk om conclusies te kunnen trekken over de andere vormen van vertrouwen. Wanneer bijvoorbeeld een effectenanalist in zijn marktanalyse geen rekening heeft gehouden met de aanslag op 11 september 2001, dan hoeft zijn falen niet per se reden te zijn om het competentievertrouwen in hem op te zeggen. *Exemplarisch* vertrouwen geeft aan hoe binnen een bepaalde organisatievorm sturing wordt gegeven aan het gedrag van de medewerkers. Hiernaar verwijst Bush in zijn toespraak wanneer hij zegt: 'Everyone in a company should live up to high standards. But the burden of leadership rightly belongs to the chief executive officer. CEO's set the ethical direction for their companies. They set a moral tone by the decisions they make, the respect they show their employees, and their willingness to be held accountable for their actions. They set a moral tone by showing their disapproval of other executives who bring discredit to the business world'. *Informatieel* vertrouwen heeft betrekking op de informatie die de vertrouwer krijgt om de andere vormen van vertrouwen te kunnen beoordelen. Een belangrijk aspect van informatieel vertrouwen is vertrouwen in de oprechtheid van beroepsbeoefenaren. Dit is des te belangrijker wanneer zij de enige bron van informatie zijn, zodat we niet buiten hen om informatie kunnen verifiëren. *Intentioneel* vertrouwen verwijst naar de intenties van bijvoorbeeld aannemers om naar beste

kunnen te handelen (in paragraaf 2.5 bespreek ik het onderscheid tussen intenties en motieven). Belangrijke beginselen zijn toewijding en welwillendheid. Toewijding staat voor aandacht en inzet, wat betekent dat de aannemer de zaken niet laat versloffen, zijn eigen zwakheden toegeeft en voldoende voorzorgen en veiligheidsmaatregelen neemt. Welwillendheid ('goodwill, benevolence') betekent dat hij geen misbruik van de mogelijkheden tot bedrog, stelen, afpersing, dreigingen en machtsspelletjes (Nootboom, 2002: 60).

Risico, onzekerheid en gezond vertrouwen

Vertrouwen is de bereidheid van mensen in functionele afhankelijkheidsrelaties het risico te ondergaan dat beroepsbeoefenaren hen zullen kwetsen, in de verwachting dat de vertrouwde geen misbruik maakt van de kwetsbaarheid van de vertrouwer. Vertrouwen behelst dus een zeker risico, want de vertrouwer heeft geen garantie dat die ander het vertrouwen waard is. Nootboom geeft aan dat de econoom Williamson, bekend om zijn bijdrage aan de transactiekosten-theorie, meent dat vertrouwen geen rol dient te spelen bij markttransacties en beperkt dient te blijven tot familie- en vriendschapsrelaties. Zijn argument is dat vertrouwen dat verder gaat dan berekenend eigenbelang onvermijdelijk leidt tot blind en onvoorwaardelijk vertrouwen; blind vertrouwen is echter onverstandig en kan in markten niet overleven. Het is dan beter de aandacht te richten op heldere contracten, betrouwbare verslaglegging en strenge vormen van extern toezicht (zie Nootboom, 2002: 15). Nootboom deelt de kritiek van Williamson dat blind en onvoorwaardelijk vertrouwen onwenselijk is, maar laat zien dat vertrouwen dit niet noodzakelijkerwijs hoeft te zijn wanneer berekening onmogelijk is.

Vertrouwen is nodig wanneer we geen garanties hebben dat een ander geen misbruik zal maken van onze kwetsbaarheid. Door dat gebrek aan garanties is vertrouwen altijd in meer of mindere en onbekende mate een gok. Dat betekent echter niet dat er geen goede en slechte redenen zijn voor vertrouwen. Daar scheiden de wegen van Williamson en Nootboom zich. Beide gaan ervan uit dat vertrouwen niet volledig berekenend is, maar ze verschillen van mening over de vraag of hieruit volgt dat vertrouwen dan dus blind en onvoorwaardelijk moet zijn. Nootboom (2002: 23) geeft aan dat er goede redenen zijn om op basis van een inschatting van de betrouwbaarheid van anderen iemand wel of niet te vertrouwen: 'Redenen komen voort uit een rationele afweging van de betrouwbaarheid van de vertrouwde op basis van kennis over hem op grond van reputatie, gegevens, gevestigde normen en waarden of eigen ervaring'. Hierdoor hoeft vertrouwen niet blind te zijn. Oftewel, wanneer we iemand vertrouwen is er inderdaad sprake van een bepaalde gok; dit is echter geen willekeurige gok, omdat we met de informatie die we wel hebben een inschatting kunnen maken van de betrouwbaarheid van de vertrouwde. De vertrouwde hoeft zijn 'onschuld' niet te bewijzen – dat is ook onmogelijk, want dan zouden alsnog garanties nodig zijn –, we vinden hem betrouwbaar totdat het tegendeel is bewezen: 'Hier kan men aan de slag gaan met samenwerking zonder bij elke stap gespitst te zijn op toezicht en het zoeken naar aanwijzingen van onbetrouwbaarheid. Met

andere woorden: zonder ons te gedragen zoals economen zeggen dat we doen' (Nooteboom, 2002: 55).

In discussies over vertrouwen wordt de uitdrukking 'gezond wantrouwen' geregeld gebruikt. Waarschijnlijk komt dit doordat ook vertrouwen vaak functioneert als een crisisbegrip; we denken vooral na over vertrouwen op een moment dat we goede redenen hebben om te wantrouwen of wanneer ons vertrouwen is beschaamd. Met behulp van de analyse van Nooteboom kan invulling worden gegeven aan het begrip *gezond vertrouwen*, als gulden middenweg tussen wantrouwen en blind vertrouwen. Bij gezond vertrouwen wordt vertrouwen als 'default' verondersteld. Nooteboom (2002: 53) ontleent dit begrip aan de linguïstiek: 'het begrip default houdt in dat onder zekere omstandigheden we betrouwbaarheid veronderstellen totdat indicaties van het tegendeel zich voordoen'. Walker (2000: 10 en 12) neemt in haar bespreking van vertrouwen een soortgelijke positie in: 'under normal and ordinary circumstances we largely unthinkingly anticipate the satisfaction of our normative expectations [...] we float down a stream of largely unreflective unconcern with implicit confidence in most people's behaving as they should unless their demeanor, the passing situation, or specific prejudices or hostilities indicate a potential disturbance to these expectations'. Dit verklaart ook waarom we in andere culturen of in nieuwe contexten ons vaak ongemakkelijk voelen: er is geen 'unreflective and habitual background, whether more or less robust, for trusting and entrusting' (Walker, 2000: 12). We weten niet wat we kunnen verwachten en dus ook niet waarop we kunnen vertrouwen. Gezond vertrouwen is een soort gok; de gok is echter niet blind. Er zijn ook grenzen aan dit vertrouwen: het vertrouwen valt weg op het moment dat er aanwijzingen zijn dat de vertrouwde onbetrouwbaar is. Daarnaast geldt dat het vertrouwen sterker zal worden wanneer er duidelijke aanwijzingen zijn dat de vertrouwde betrouwbaar is.

Betrouwbaarheid

Nooteboom geeft aan dat goede redenen om een beroepsbeoefenaar te vertrouwen voortkomen uit een inschatting van de betrouwbaarheid van die beroepsbeoefenaar. Redenen moeten worden onderscheiden van oorzaken. Oorzaken zijn psychologische mechanismen die ervoor zorgen dat mensen vertrouwen: 'een psychologische oorzaak is empathie, wat betekent dat men zich kan identificeren met iemand en daardoor zijn motieven kan begrijpen in relatie tot omstandigheden van handeling, en daarmee kan sympathiseren' (Nooteboom, 2002: 23). Ook hier is weer sprake van een analytisch onderscheid dat in de praktijk vaak lastig is aan te wijzen. Toch is het belangrijk, wanneer men wil weten welke argumenten een vertrouwer kan gebruiken bij de evaluatie van een beroepsbeoefenaar.

Ik heb laten zien hoe Nooteboom verschillende vormen van vertrouwen onderscheidt, door te differentiëren naar aspecten van gedrag. Op dezelfde manier kunnen verschillende vormen van betrouwbaarheid worden benoemd. Betrouwbaarheid gerelateerd aan competentie betekent dat een tandarts door opleiding en training de deskundigheid heeft om mijn gebit adequaat te reno-

veren; materiële betrouwbaarheid betekent dat mijn opticien de goede apparatuur heeft om te kunnen meten welke sterkte mijn brilglazen moeten hebben. Et cetera. Nooteboom refereert bij intentionele betrouwbaarheid aan beginnellen als toewijding en welwillendheid. Oftewel, een (intentioneel) betrouwbare beroepsberoepsbeoefenaar zal met aandacht en inzet zijn klanten bedienen, hij laat de zaken niet versloffen, hij geeft zijn eigen zwakheden toe en neemt voldoende voorzorgen en veiligheidsmaatregelen. Ook maakt hij geen misbruik van de mogelijkheden tot bedrog, stelen, afpersing, dreigingen en machtsspelletjes.

Vertrouwen, betrouwbaarheid en integriteit

Vertrouwen is belangrijk in functionele afhankelijkheidsrelaties en bevordert vruchtbaar samenwerken en vreedzaam samenleven. In functionele afhankelijkheidsrelaties moeten mensen zich noodgedwongen kwetsbaar opstellen, lopen zij een risico dat misbruik wordt gemaakt van deze kwetsbaarheid en bestaat er onzekerheid over de mate waarin iemand anders hiervan gebruik zal maken. Het is vaak wel mogelijk de kwetsbaarheid te verminderen met behulp van bijvoorbeeld contracten en vormen van toezicht, maar haar tot nul reduceren is onmogelijk (op dat moment zou het ook geen afhankelijkheidsrelatie meer zijn). Marktrelaties zijn als ruilrelaties in principe altijd afhankelijkheidsrelaties. Daarom had Bush gelijk dat iedere investering vertrouwen vereist. Door zelfverrijking en boekhoudschandalen zijn heel veel (kleine) beleggers gedupeerd die hun spaargeld en pensioen in rook zagen opgaan. Ook Dales had gelijk. De overheid speelt een belangrijke rol in het leven van burgers. De overheid zorgt bijvoorbeeld voor wegen, riolering en dijkbewaking, voor een sociaal vangnet (uitkeringen) en voor veiligheid (politie, brandweer, leger). De overheid heeft ook een bijzondere positie: ze heeft het monopolie op een aantal specifieke bevoegdheden om rechtstreeks het leven van burgers te beïnvloeden, zoals het verlenen van vergunningen, het controleren van voorschriften en het heffen van belastingen. De overheid heeft daarnaast ook nog een bijzondere machtspositie (de zwaarmacht). Zij kan desnoods met dwang en geweld de naleving van wetten afdwingen. De burger is dus in sterke mate afhankelijk van de overheid.

Vertrouwen is deels een gok, door een inschatting te maken van de betrouwbaarheid van de wederpartij is *gezond vertrouwen* mogelijk (institutioneel vertrouwen kan als interveniërende variabele hierbij een rol spelen).

Bush en Dales gaven aan dat vertrouwen is gebaseerd op integriteit, Nooteboom geeft aan dat vertrouwen is gebaseerd op betrouwbaarheid. Het woord integriteit komt niet voor in het begrippenkader van Nooteboom. Aan het begin van dit hoofdstuk heb ik aangegeven dat vertrouwen een *proximus* is van integriteit. Dit kan nu scherper worden gesteld: betrouwbaarheid is een proximus van integriteit. Oftewel, integriteit verwijst naar betrouwbaarheid. Integriteit wordt ook vaak neergezet als een synoniem van betrouwbaarheid: afspraak is afspraak, doen wat je zegt, niet aan verleidingen toegeven. Of, zoals Musschenga (2004: 14) aangeeft in zijn bespreking van integriteit: integere mensen houden zich aan wat ze hebben toegezegd en beloofd, ze handelen in overeenstemming

met de principes die ze zeggen te onderschrijven, ze zijn loyaal aan de verplichtingen die ze op zich hebben genomen en ze houden er geen dubbele agenda op na. Deze uitleg komt overeen met de manier waarop Nooteboom intentionele betrouwbaarheid uitlegt en de beginselen waarnaar hij verwijst: toewijding en welwillendheid.

Wat levert deze conceptuele analyse op voor de vragen wat een integere beroepsbeoefenaar is en waarop hij mag worden aangesproken? Ik laat dit zien voor de relatie beroepsbeoefenaar-klant, als een belangrijke functionele afhankelijkheidsrelatie in de beroepspraktijk (voor alle andere functionele afhankelijkheidsrelaties gaat dezelfde analyse op; een voorbeeld van een andere functionele afhankelijkheidsrelatie is de relatie werkgever-werknemer). Een klant (de vertrouwer) moet, wanneer hij gebruik wil maken van goederen of diensten, noodzakelijkerwijs vertrouwen op de beroepsbeoefenaar (de vertrouwde). Hierbij stelt hij zich kwetsbaar op, de handelingen en keuzes van de beroepsbeoefenaar kunnen negatieve consequenties hebben voor zijn morele rechten, wensen en belangen. De beroepsbeoefenaar heeft ook de mogelijkheid om de klant te kwetsen en er zijn prikkels om daadwerkelijk van deze mogelijkheden gebruik te maken (ik zal deze prikkels in paragraaf 2.4 uitwerken in weerstanden en verleidingen die beroepsbeoefenaren ertoe kunnen aanzetten zich moreel onverantwoord te gedragen omdat dit de weg van de minste weerstand is). De integere of (intentioneel) betrouwbare beroepsbeoefenaar zal de klant niet kwetsen, hij kan weerstand bieden aan de prikkels om gebruik te maken van de mogelijkheden die zich voordoen om misbruik te maken van de afhankelijkheid van de klant. Kortom, de beroepsbeoefenaar is *standvastig*: hij houdt zijn rug recht.

Nooteboom gebruikt in zijn uitwerking van intentionele betrouwbaarheid ook duidelijke morele kwalificaties, zonder dit overigens verder uit te werken. Hierin staat hij niet alleen. Hosmer (1995: 381) geeft een overzicht van definities van vertrouwen in de bedrijfskundeliteratuur en constateert dat deze definities allemaal een duidelijke morele component hebben: 'These definitions seem to be based, at least in part, upon an underlying assumption of a moral duty with a strong ethical component owed by the trusted person to the trusting individuals'. Ook integriteit als betrouwbaarheid kan volgens mij niet zonder een dergelijke morele component. Het zit in ieder geval in de uitspraken van Bush en Dales besloten; het lijkt me ook tegenintuïtief om iemand die heel standvastig de meest immorele dingen doet desondanks integer te noemen (in hoofdstuk 3 zal ik bespreken of en in welke mate integriteit ook moraliteit vereist). Met andere woorden, een integere beroepsbeoefenaar is niet alleen standvastig, zijn handelen dient ook een *morele toets* te doorstaan: is zijn handelen moreel verantwoord? Bijvoorbeeld Brenkert (2004: 4) spreekt over een 'moreel filter': 'integrity involves more than simply doing what one says; what one says and does must also pass through some moral filter. As such, integrity is closely bound up with business ethics and forms of social responsibility'. Hoe kan deze morele toets worden uitgewerkt? Ik heb aangegeven dat de klant de beroepsbeoefenaar vertrouwt in zeker opzicht en onder bepaalde omstandigheden. Met andere woorden, het vertrouwen van de klant is gebaseerd op bepaalde *verwachtingen*. Dit

zijn gekwalificeerde verwachtingen, die in de eerste plaats zijn gebaseerd op de rol van de beroepsbeoefenaar. Hij mag van een aannemer verwachten dat die zijn huis goed verbouwt, hij kan niet redelijkerwijs zondermeer verwachten dat een aannemer ook zijn auto kan repareren. Ik zal in de volgende paragraaf de morele toets verder uitwerken met een uiteenzetting van rol-verantwoordelijkheden voor het normatief structureren van functionele afhankelijkheidsrelaties.

Kortom, een analyse van vertrouwen biedt een aantal analytische aanknopingspunten voor een karakterisering van integriteit in de beroepspraktijk. Naast het benoemen van het belang van integriteit wordt ook een eerste antwoord gegeven op de vraag waarop een integere beroepsbeoefenaar redelijkerwijs mag worden aangesproken: standvastigheid en moraliteit. Gezond vertrouwen vereist ook een inschatting van de betrouwbaarheid van beroepsbeoefenaren. Dit introduceert een derde thema: *verantwoorden*. Doordat een beroepsbeoefenaar bereid en in staat is zich te verantwoorden voor zijn manier van werken, door toetsbaar te handelen, is het ook mogelijk een inschatting te maken van zijn betrouwbaarheid.

2.3 Moraliteit

'[Taking responsibility is] a particularly important part of being a professional, an official, or a politician. If I trust the doctor to prescribe me appropriate treatment, I rely on her because I believe that she has taken responsibility for her role in my decisions about my health. Indeed, I may even allow her to effectively make these decisions for me. Similarly, I may rely on a policeman or policewoman, a judge, or a politician because I believe that they have taken responsibility for using the coercive powers of the state in certain legitimate ways and for certain legitimate purposes. I may thus rely on them when I make decisions about my safety or my property, for example. And even in more personal relationships, when I can rely more on another's love for me, I still cannot trust them as a friend, lover, or spouse unless I also believe that they have taken responsibility for the particular, intimate role which they play in my life' (Bailey, 2002: 8).

Afhankelijkheidsrelaties doen zich voor in vele soorten en maten. In deze studie beperk ik me tot een karakterisering van integriteit in de beroepspraktijk. Daarom richt ik mijn aandacht op de functionele afhankelijkheidsrelaties waarin de beroepsbeoefenaar als hoofdrolspeler verschijnt. Zijn handelen moet een morele toets kunnen doorstaan: is zijn handelen moreel verantwoord? De beroepsmoraal is hiervoor de primaire maatstaf – primair, omdat een beroepsmoraal ook vanuit een breder moreel perspectief ter discussie kan worden gesteld. Na een korte introductie op beroepsmoraal werk ik de relatie tussen integriteit en moraliteit verder uit met een uiteenzetting van rol-verantwoordelijkheden voor het normatief structureren van functionele afhankelijkheidsrelaties en daarmee voor het normatief structureren van handelingssituaties. Deze rol-verantwoordelijkheden vormen het morele kader om te toetsen of een bepaalde handeling moreel verantwoord is; ze geven aan wat van een beroepsbeoefenaar redelijker-

wijs wordt verwacht, op welke wijze en op welk moment, ten opzichte van wie, ten aanzien van welke onderwerpen en waarom.

Beroepsmoraal

Een belangrijke functie van *beroepsmoraal* is het reguleren van functionele afhankelijkheidsrelaties. Nadrukkelijk schrijf ik niet ‘de functie van moraal’: definities van moraal en functies van moraal impliceren reeds een theoretische stellingname. Definities van moraal kunnen ook niet los worden gezien van functies van moraal: ‘Wie een definitie van moraal geeft, had van tevoren al een bepaald “beeld” voor ogen van wat de functie van moraal is. De definitie is dan bedoeld om dat beeld scherper te krijgen, om de contouren daarvan te omlijnen’ (Musschenga, 1980: 57). Zelfs na een theoretische stellingname is het nog steeds lastig op voorhand aan te geven wat morele kwesties zijn; daarvoor is het nodig dergelijke vragen in hun context te bekijken. De vraag of een vrouw haar kort draagt is in onze tijd in ons land een esthetische vraag. In de Verenigde Staten, kort na de Eerste Wereldoorlog, lag dit echter heel anders en had dit vraagstuk een duidelijke morele lading: ‘to wear short hair had an emancipatory quality; long hair had been a mark of femininity, and to depart from it signaled a move toward equality’ (Edel, Flower, O’Conner, 1994: 97).

Door in mijn definitie van beroepsmoraal de nadruk te leggen op functionele afhankelijkheidsrelaties adresseer ik twee basisproblemen wanneer mensen willen samenleven en samenwerken: coördinatieproblemen en coöperatieproblemen (vgl. o.a. Warnock, 1971; Musschenga, 1980; Van Asperen, 1986; Elster, 1989). Mensen maken plannen die ze willen uitvoeren om aan hun wensen en belangen tegemoet te komen. Ze zijn bij het uitvoeren van die plannen van elkaar afhankelijk: mensen komen elkaar tegen in het maatschappelijk verkeer en ze zullen elkaar frustreren bij het uitvoeren van de eigen plannen wanneer ze hun handelen niet op elkaar afstemmen. Mensen zijn voor het realiseren van hun plannen ook vaak aangewezen op de actieve medewerking van anderen: ze moeten samenwerken om hun plannen te realiseren (interdependentie). Ook dit vereist afstemming: hoe werken we samen, hoe verdelen we de resultaten en hoe lossen we conflicten op?

Moraal wordt vaak gezien als een beperking van de handelingsruimte van individuen. Voor een deel klopt dat ook, maar belangrijker nog, moraal maakt handelen mogelijk en geeft er richting aan (vgl. o.a. Hodgson, 1988; Solomon, 1994; Bellah c.s., 1990). Zo kan een vergadering ordelijk verlopen doordat wij weten hoe we ons moeten gedragen, wat er van ons wordt verwacht: we komen op tijd, we stellen een agenda op, we praten niet door elkaar en laten elkaar uitspreken. Een college geven is mogelijk doordat we weten dat de docent zich goed voorbereidt en een gestructureerd verhaal vertelt, de studenten hun ‘huiswerk’ hebben gedaan, aandachtig luisteren en slechts hun mond open doen wanneer ze daartoe de gelegenheid wordt gegeven. In die zin is de verhouding tussen handelen en moraal te vergelijken met de verhouding tussen taal en grammatica. Zijdeveld (1988: 53) werkt deze vergelijking als volgt uit: ‘onze woorden hebben een grammatica en syntaxis nodig om tot betekenisvolle, communiceerbare

en begrijpbare zinnen te worden. Zonder deze linguïstische vormen, die wij hebben moeten aanleren, die we niet zelf hebben uitgevonden, verworden onze woorden tot gebral’.

Kortom, mensen kunnen pas samenleven en samenwerken wanneer ze ongeveer weten wat ze van elkaar mogen verwachten. Naast samenleven en samenwerken staat leven; moraal is nadrukkelijk ook gerelateerd aan de eigen morele identiteit: – wie ben ik, waar sta ik, wie wil ik zijn, hoe geef ik vorm aan mijn leven? Deze dimensie van moraal wordt in het volgende hoofdstuk besproken. Voor de conceptuele helderheid: moraal en ethiek wordt door sommigen als synoniemen neergezet, door anderen als begrippen met een verschillende betekenis; in dat laatste geval staat ethiek vaak voor de reflectie op moraal. Ikzelf zal in deze studie met de woorden ‘ethiek’ en ‘ethisch’ verwijzen naar de reflectie op moraal.

Rolintegriteit

‘Het is zelden uit pure nieuwsgierigheid dat we willen weten of een persoon integer is’. Aldus Musschenga (2004: 103; zie ook 2002a, 2002b). Hij vervolgt, ‘Buiten de kring van familie en vrienden komen we mensen meestal in functionele relaties tegen. Het is weliswaar niet onbelangrijk dat we onze garagehouder, bakker of huisarts aardig kunnen vinden, maar voorop staat dat hij of zij een goede garagehouder, bakker of huisarts moet zijn’. Musschenga bespreekt op een conceptueel verhelderende wijze integriteit in de beroepspraktijk; hijzelf spreekt over professionele integriteit en werkt dit uit als rolintegriteit. Door over ‘rollen’ te spreken maakt Musschenga gebruik van terminologie uit de theoretische sociologie. Ik vind dit conceptueel verhelderend en zal hier ook gebruik van maken (ik baseer me naast Musschenga op Bovens, 1990; Hollis, 1994; Solomon, 1994; Badaracco, 1995; Applbaum, 1999; Bransen, 1999; Fisscher, Nijhof, Schreuder en Laan, 2001). Een belangrijk voordeel van spreken in rollen is dat dit dicht aansluit bij de beleavingswereld van veel beroepsbeoefenaren. Of, zoals Badaracco (1995: 166; zijn accentuering) stelt:

‘the assumption that managers and others have role obligations seems to help them make sense of and describe the ethical challenges they face. In addition, laws as well as professional codes typically describe specific obligations that lawyers, physicians, and other professionals must meet [...] In short, while the assumption that professionals have responsibilities that derive from their professional roles can be a topic of controversy among philosophers, it also serves as a valuable perspective – in both practical and conceptual terms – for understanding and mapping the ethical territory of [professionals].

Er is sprake van rolintegriteit indien een beroepsbeoefenaar zich sterk heeft gecommitteerd ‘aan de doeleinden en waarden van die rol, en als hij consistent in overeenstemming met de waarden, principes en regels van die rol handelt’ (Musschenga, 2002a: 10). Musschenga maakt een onderscheid tussen integriteit als lokaal concept en integriteit als omvattend concept: we kunnen bij het

beoordelen van iemands integriteit onderscheid maken tussen iemands keuzes en gedrag in een specifieke rol of context (lokaal) en keuzes en gedrag in alle rollen en domeinen (omvattend). Rolintegriteit is een lokaal concept. Er ontstaat hierdoor ruimte om ons voor een beoordeling van de integriteit van een ambtenaar, een makelaar of een timmerman te beperken tot de manier waarop zij in haar werk staat.

Wat is een rol? Ik hanteer de definitie van Applbaum (1999: 47): 'I will reserve the term role for positions with some degree of regularity and durability, and where there are collective expectations, however informal or contested, about the content of the position's duties, values, and virtues'. Beroepsbeoefenaren hebben verantwoordelijkheden die zijn gerelateerd aan de rol die zij hebben door de positie die zij als beroepsbeoefenaar innemen in een sociaal netwerk van relaties; dit zijn rol-verantwoordelijkheden.

'Bij iedere positie die mensen innemen, horen bepaalde houdingen en gedragswijzen die men van een drager van zo'n positie verwacht. Die houdingen en gedragswijzen vormen de met die positie verbonden sociale rol. Sociale rollen zijn bundels van verwachtingen die een samenleving aan de dragers van sociale posities stelt' (Musschenga, 2004: 104).

Een rol wordt dus gekarakteriseerd door de verantwoordelijkheden die horen bij een positie; verantwoordelijkheden zijn op te vatten als gerechtvaardigde verwachtingen, vaak aangeduid in plichten en bevoegdheden. De verantwoordelijkheden van beroepsbeoefenaren geven aan waarop zij aanspreekbaar zijn en hoe zij rekening behoren te houden met de rechten, belangen en wensen van derden. Verantwoordelijkheid is hierdoor net als vertrouwen een relationeel begrip; een beroepsbeoefenaar (1) is verantwoordelijk ten opzichte van X (2) om B te doen of na te laten (3), en onder bepaalde omstandigheden (4). Zo heb ik als trainer (1) een verantwoordelijkheid ten opzichte van de deelnemers (2) om dat wat zij tijdens een sessie inbrengen vertrouwelijk te behandelen (3) en dat geldt des te sterker indien dit aan het begin van de sessie expliciet is afgesproken, maar dit wordt lastiger wanneer ik met de informatie ernstige schade – een moord? – kan voorkomen (4). Soms zijn de verantwoordelijkheden (deels) expliciet gemaakt. Voorbeelden zijn de vele morele gedragscodes waarmee organisaties aangeven waarop ze aanspreekbaar zijn. Zo is de primaire verantwoordelijkheid van de Belastingdienst haar 'permanente opdracht': 'De Belastingdienst voert de wet- en regelgeving die hem is opgedragen zo doeltreffend en doelmatig mogelijk uit en streeft in zijn handelen naar handhaving van rechtszekerheid en rechtsgelijkheid. Dienstverlening aan en respect voor het publiek zijn aan het handelen onlosmakelijk verbonden'. De verantwoordelijkheid is verder uitgewerkt in de drie morele basiswaarden geloofwaardigheid, zorgvuldigheid en verantwoordelijkheid. De Erecode van de NVM makelaars begint met het benoemen van de primaire verantwoordelijkheden van een makelaar: 'Een NVM-lid is zich bewust van het belang van zijn functie in het maatschappelijk verkeer. Hij oefent deze naar eer en geweten en betrouwbaar, deskundig en onafhankelijk van anderen

uit en streeft naar kwaliteit in zijn dienstverlening'. Deze primaire verantwoordelijkheden zijn in de Erecode verder uitgewerkt. Maar we hebben ook impliciet allerlei verwachtingen van elkaar. Zo verwachten we dat een docent zijn college goed voorbereidt, ook als daarover geen mondelinge of schriftelijke afspraak is gemaakt met de studenten.

Rol-verantwoordelijkheden zijn niet vrijblijvend, maar hebben een verplichtend karakter. Daarmee stellen rollen eisen aan beroepsbeoefenaren. Een antiquair, suppoost of uroloog formuleert die verantwoordelijkheden niet zelf, noch zijn die verantwoordelijkheden causaal wetmatig; de verantwoordelijkheden hebben een sociale status en zijn tot articulatie gekomen in de beroepspraktijk waarin ze zich in de loop der jaren hebben uitgekristalliseerd (vgl. Bransen, 1999). Ze hebben dus geldingskracht onafhankelijk van de instemming van die beroepsbeoefenaren.

'[A role] is not ever defined by reference to a particular person and his skills and attributes, but rather impersonally and abstractly by reference to the skills, responsibilities, duties and interrelations within the practice. The role receives its meaning from the practice and within the community, not from the person who fills that role' (Solomon, 1994: 106; zijn accentueren).

Beroepsbeoefenaren vallen niet samen met hun rol, er is sprake van enige afstand tussen mensen en de rollen die zij hebben. Deze rolafstand uit zich op verschillende manieren. In de eerste plaats, een beroepsbeoefenaar kan een rol hebben door de positie die hij inneemt in een sociaal netwerk, hij hoeft deze rol niet te hebben; hij kan ook een andere positie innemen: ik hoef geen filosoof te zijn, ik kan ook in navolging van mijn ouders makelaar worden. In de tweede plaats, een rol biedt een normatief kader voor het structureren van handelingssituaties maar een rol dicteert de handeling niet; rollen zijn vaak onderbepaald waardoor ze niet tot in detail aangeven welke handeling verantwoord is; er is dan ruimte voor een beroepsbeoefenaar om een eigen accent te geven aan zijn rolvervulling. Zo kan een trainer meer of minder de interactie met de deelnemers opzoeken en meer of minder confronterend zijn; er is ruimte voor dergelijke (stijl)verschillen zolang deze verschillen passen binnen de verantwoordelijkheden van de trainer (bijv. het behalen van de leerdoelen; het enthousiasmeren van de deelnemers). In de derde plaats, een beroepsbeoefenaar kan besluiten geen gehoor te geven aan zijn rol-verantwoordelijkheden; hij handelt dan onverantwoord, tenzij hij hiervoor goede morele redenen heeft. Dit alles impliceert, in de vierde plaats, dat mensen zich evaluatief *kunnen* verhouden tot hun rollen, ze kunnen met enige distantie naar hun rol kijken en al dan niet stilzwijgend instemmen met hun rollen dan wel hun rolverantwoordelijkheden ter discussie stellen.

Een kritiek op het gebruik van 'rollen' om verantwoordelijkheden te benoemen, is dat niet alle verwachtingen bij een rol evident morele verwachtingen zijn; dit in de dubbele betekenis van dat woord. In de eerste betekenis wordt het bijvoeglijke naamwoord 'moreel' gebruikt om onderscheid te maken tussen

bijvoorbeeld moraal, wet, gewoonte en etiquette. Applbaum (1999: 53) geeft aan dat een rol ook verwachtingen omvat die niet, of in ieder geval niet direct, moreel zijn:

'Many explicit rules and implicit customs of roles clearly are devoid of direct, substantive moral content: doctors are expected to complete lots of paperwork for insurance companies and lawyers are expected to wear suits in court, but it seems odd to say that billing patients and dressing up are among the direct moral obligations of doctors and lawyers'.

In de tweede betekenis wordt met het bijvoeglijke naamwoord 'moreel' een morele beoordeling uitgedrukt: een handeling of norm is moreel of immoreel. Niet alle verwachtingen verdienen op voorhand morele goedkeuring, een rol kan eisen aan mensen stellen die we moreel afkeuren.

Het eerste probleem is op te lossen door helder onderscheid te maken tussen soorten normen die in de verwachtingen tot uitdrukking komen en soorten handelingen. Bijvoorbeeld de WRR (2003: 60-61) maakt in het rapport over het waarden en normen-debat onderscheid tussen morele, juridische en sociale normen:

- morele normen geven een beoordeling van gedrag in termen van goed en kwaad;
- juridische normen geven beoordelingen van gedrag in termen van legaal of niet legaal, juridisch geoorloofd of niet geoorloofd;
- sociale normen beoordelen gedrag in termen van gepast en ongepast.

Dat oogt wellicht conceptueel helder, maar is bijzonder problematisch (vgl. Groot en Maassen van den Brink, 2004: 252). In de eerste plaats is het onderscheid empirisch moeilijk te maken. Is de norm 'Gij zult niet harder dan 30 kilometer per uur rijden in een woonwijk' een morele norm (breng kinderen niet in gevaar), een juridische norm (de wettelijke snelheidslimiet) of een sociale norm (anderen doen dat ook)? In de tweede plaats, sociale normen zijn vaak ook wettelijke of morele normen of worden dat na verloop van tijd: 'Een voorbeeld hiervan is handel met voorkennis. Hierbij zijn sociale normen in de jaren tachtig de morele en wettelijke normen van de jaren negentig geworden' (Groot en Maassen van den Brink, 2004: 252). Oftewel, in de woorden van Walker (1998: 17), moraal is niet 'socially modular': 'Moral practices, in fact, cannot be extricated from other social practices, nor moral identities from social roles and institutions in particular life-ways'. Het lijkt me dat er hier praktisch gesproken ook geen echt probleem ligt: iedere handeling, iedere norm kan moreel bevraagd worden. Dan blijkt vanzelf wel of een handeling of norm morele beroering verdient of niet.

Is er dan wel een probleem in de tweede betekenis van het bijvoeglijke naamwoord 'moreel'? Zoals gezegd, het begrip rol is ontleend aan de sociologie en wordt daar in de eerste plaats gebruikt voor beschrijvende analyses; het feit dat bepaalde verwachtingen bestaan wil echter nog niet zeggen dat die verwachtingen ook onze morele goedkeuring verdienen. Ook dit probleem hoeft geen echt

probleem te zijn, mits er maar ruimte bestaat om bestaande rolverwachtingen moreel te evalueren. Is die ruimte er? Een beroepsmoraal maakt onderdeel uit van de sociale werkelijkheid van beroepsbeoefenaren; ik heb aangegeven dat verantwoordelijkheden een sociale status hebben en tot articulatie zijn gekomen in de beroepspraktijk waarin ze zich in de loop der jaren hebben uitgekristalliseerd: de moraal wordt in onderlinge interactie ontwikkeld, aanvaard en in stand gehouden (Walker, 1998 noemt daarom moraal 'collaborative'). Kritische reflectie op een specifieke beroepsmoraal is mogelijk door bezinning op de taak en functie van een specifieke beroepsgroep of beroepsorganisatie. Algemeen gesteld vereist dit vragen als Wat zijn de wezenlijke kenmerken van de beroepspraktijk; waar en wanneer zijn cliënten, collega's en derden kwetsbaar in de beroepsuitoefening; hoe ziet de beroepspraktijk er idealiter uit? Om dergelijke vragen te beantwoorden is het zinvol om te beginnen in de sociale werkelijkheid en de vigerende beroepsmoraal te articuleren. Pols (2004: 149) geeft aan dat dit articuleren verder gaat dan het slechts beschrijven van de bestaande situatie; met deze werkwijze wordt het mogelijk om de vigerende beroepsmoraal op een nieuwe manier te bekijken en ter discussie te stellen: 'Articulating ideals [...] is also a way of questioning or promoting these ideals, by explicating their effects, possibilities and limitations'. Door de resultaten van het beschrijvend onderzoek kritisch tegen het licht te houden kan bijvoorbeeld worden gekeken of bepaalde (groepen) mensen ten onrechte in de verdrukking komen en of bepaalde beroepsidealiteiten te weinig aandacht krijgen. In die discussie kan de vigerende beroepsmoraal worden gecorrigeerd, worden aangevuld of (gedeeltelijk) worden verworpen door verschillende opvattingen met elkaar te confronteren. Een kritiek is dat er hierdoor een zekere neiging tot conservatisme bestaat, terwijl een echt kritische doordening juist een subversieve activiteit moet kunnen zijn 'which could undermine even the most deep-seated assumptions of ordinary morality' (Rachels, 1993: 115). Toch betekent dit conservatisme niet dat de conclusies van het onderzoek altijd een bevestiging zijn van de uitgangspunten. Wel zijn er grenzen aan radicale vernieuwing.

'The method does not make new discoveries, radical departures, or sharp changes of position impossible, either in science or ethics. What it does do is to explain to us how any radical or new view must commend itself to our attention: by showing its relationship to our lived experience of the world and giving evidence of its ability to organize and articulate features of that experience' (Nussbaum, 1986: 258).

Overigens relateert Walzer (1987: 27) naar mijn idee terecht het belang van mogelijkheden tot radicale vernieuwing en daarmee dus ook dit probleem: 'Insofar as we can recognize moral progress, it has less to do with the discovery or invention of new principles than with the inclusion under the old principles of previously excluded men or women. And that is more a matter of (workman-like) social criticism and political struggle than of (paradigm-shattering) philosophical speculation'.

Kort samengevat, een integere beroepsbeoefenaar neemt zijn rol-verantwoordelijkheden serieus. Hij doet wat van hem redelijkerwijs mag worden verwacht. Deze verwachtingen zijn gebaseerd op zijn beroepsmoraal. Met deze analyse is in algemene termen aangegeven wat van integere beroepsbeoefenaren wordt verwacht en waarop zij mogen worden aangesproken. Om deze verwachtingen te concretiseren is een nadere bespreking van hun beroepsmoraal in een specifieke beroepspraktijk nodig.

2.4 Standvastigheid

Exemplarische voorbeelden van integere mensen – zoals Socrates, Galilei, Luther, Gandhi, King en Mandela – zijn bijna altijd mensen die hun rug recht hielden bij grote tegenspoed, soms zelfs met de dood als ultieme prijs. Discussies over integriteit gaan dan ook vaak over voorbeelden waarin helder is wat de moreel verantwoorde handeling is, maar de hoofdpersoon allerlei weerstanden en verleidingen moet trotseren om ook daadwerkelijk naar deze praktische kennis te handelen. Standvastigheid is in de filosofie en meer algemeen in de Westerse cultuur en kunst, film en literatuur een belangrijk thema in een bespreking van integriteit (vgl. Goodstein, 2000; Hirschman, 1989). Soms lijkt dit thema zelfs de gehele discussie te domineren en staat integriteit exclusief voor standvastigheid, voor de rug recht houden. Halfon (1989: 4) vermoedt dat dit een belangrijke verklaring is voor de geringe aandacht van filosofen voor de morele notie integriteit.

'If this interpretation of integrity is correct, then normative ethics should concentrate primarily on the investigation of standards for determining the difference between right and wrong actions and perhaps on the moral relevance of consistency. An inquiry into the nature and value of integrity would not, then, be deserving any special attention and would not have to occupy moral philosophers at any great length. This may be the view that has traditionally been held, since it could help to explain the fact that moral philosophers have rarely addressed the topic of integrity directly' (hierbij dient opgemerkt te worden dat op het moment dat Halfon dit schreef er inderdaad slechts een handvol filosofen waren die serieus integriteit als onderwerp van studie hadden genomen; pas sinds de jaren negentig verschijnen er een groot aantal publicaties waarin integriteit een op zichzelf staand studieobject is).

Musschenga (2002a, 2004) ziet in standvastigheid het onderscheid tussen fatsoenlijke en integere mensen. Hij geeft aan dat het begrip integriteit zijn onderscheidend vermogen dreigt te verliezen door het gemak waarmee het woord tegenwoordig wordt gebruikt. Zo observeert hij dat een beroepsbeoefenaar reeds integer wordt genoemd indien hij gewoon zijn werk op een fatsoenlijke manier doet en niet buiten z'n boekje gaat. Musschenga (2004: 111; zijn accentuering) wil onderscheid kunnen maken tussen gewoon fatsoenlijke mensen en integere mensen:

‘In mijn opvatting is integriteit een eigenschap van mensen die moet blijken op momenten wanneer het erop aankomt. De Duitse taal kent daarvoor de term sich bewähren. Integriteit moet sich bewähren. Je weet pas of iemand integer is als hij heeft aangetoond aan druk en verleidingen weerstand te kunnen bieden. Het is daarom niet onzinnig om de vraag te stellen of iemand die we als een doorsnee mens kennen, in een rol waarin hij aan verleidingen blootgesteld zal zijn, ook integer zal zijn. Integriteit moet blijken [...] Integriteit noem ik beproefde moraliteit in situaties waarin het er werkelijk toe doet of je moreel dan wel immoreel handelt’.

Een vergelijkbare positie wordt ingenomen door Kekes (1983: 499; mijn cursivering). Hij is één van de eerste filosofen die integriteit meer systematisch heeft besproken en stelt dat we mensen integer noemen ‘only if it is difficult to act in accordance with his commitments’. In de literatuur is ook een afgezwakte positie aan te wijzen. Volgens deze zwakkere variant vereist integriteit slechts de bereidheid om tegenspoed te weerstaan. Een voorbeeld is Halfon (1989: 46-47):

‘persons of integrity must minimally be willing to maintain their commitments in the face of adversity. This should not be interpreted to mean that any actual danger or threat must exist, but that if adversity should arise, persons of integrity would continue to pursue their commitments’.

Het onderscheid tussen de sterke en de zwakke variant is dus de mate waarin iemand ook daadwerkelijk is beproefd. De overeenkomsten zijn de noties tegenspoed en standvastigheid. Beide noties vereisen enige conceptuele verheldering. Wat is tegenspoed? Wat is standvastigheid?

Morele tegenspoed: weerstanden en verleidingen. Morele tegenspoed is een algemene aanduiding voor verschillende vormen van weerstanden en verleidingen die mensen ertoe aanzetten zich moreel onverantwoord te gedragen omdat dit de weg van de minste weerstand is (dit zijn de ‘prikkel’s uit de definitie van vertrouwen). Hierbij is, zoals gezegd, het uitgangspunt dat die mensen wel degelijk weten wat moreel verantwoord is. Anders is bijvoorbeeld morele blindheid of zelfbedrog de oorzaak van moreel onverantwoord handelen.

De morele tegenspoed kan zowel intern als extern zijn (vgl. Halfon, 1989; Musschenga, 2004). Bij ‘interne tegenspoed’ zijn er weerstanden in onszelf als wensen, verlangens of emoties om niet moreel verantwoord te handelen. ‘Externe tegenspoed’ bestaat uit verleidingen buiten onszelf – ook negatief, zoals bijvoorbeeld fysiek gevaar en verlies van inkomen of aanzien – die ons ervan kunnen weerhouden om moreel verantwoord te handelen.

Halfon (1989: 47) merkt op dat de weerstanden en verleidingen vanuit zowel een objectief als een subjectief standpunt kunnen worden geduid. Om dit onderscheid te illustreren geeft hij het voorbeeld van een soldaat voor wie strijd zijn lust en zijn leven is. De soldaat heeft er geen enkel probleem mee om met gevaar voor eigen leven zijn vaderland te dienen. ‘Objectief’ gesproken is helder dat de soldaat aan fysiek gevaar wordt blootgesteld. Die observatie staat geheel los van

de houding van de soldaat tegenover fysiek gevaar. Het fysiek gevaar is, vanuit een 'subjectief' standpunt – het standpunt van de soldaat –, echter geen enkele drempel voor hem om te doen wat hij vindt dat hij moet doen. Blustein (1991: 103) maakt een zelfde soort onderscheid (hij baseert zich op Aristoteles). Hij geeft aan dat voor integriteit in de eerste plaats 'objectieve tegenspoed' belangrijk is:

'The exceptionally resolute person will act with integrity, therefore, even when it is not difficult for him or her to act in accordance with personal commitments, if most people would find it difficult to stick to their commitments in the same circumstances. For example, most people would find it difficult to hold fast to their principles and values when put to the test of death; Socrates, apparently, did not'.

In veel voorbeelden van integriteit staat externe, objectieve tegenspoed centraal. Dit is ook het meest zichtbaar. Zowel Halfon als Blustein aarzelen, ik denk terecht, om in de discussie over integriteit alleen naar externe, objectieve tegenspoed te kijken. Integere mensen gaan op een goede manier met tegenspoed om. Die tegenspoed is niet alleen extern en objectief. Door eenzijdig externe, objectieve tegenspoed te benadrukken, ontstaat een blinde vlek voor interne weerstanden en externe, subjectieve verleidingen. Dit heeft zowel repercussies bij het beoordelen van iemands integriteit als bij het nadenken over manieren om de integriteit van beroepsbeoefenaren te versterken en ondersteunen.

Standvastigheid. Integere mensen zijn standvastig, ze trotseren weerstanden en verleidingen. In de literatuur wordt vaak gesteld dat een gebrek aan integriteit voortkomt uit een tekort aan wilskracht, of positief geformuleerd, dat hun wilskracht integere mensen standvastig maakt (vgl. Musschenga, 2004: 181). De wilskracht is de kracht om daadwerkelijk na een wilsbesluit – 'ik wil dit doen' – ook overeenkomstig dit wilsbesluit te handelen. Met alleen wilskracht wordt echter nog onvoldoende inzicht gegeven in de standvastigheid van mensen. Het is in ieder geval conceptueel mogelijk onderscheid te maken tussen verschillende vormen van standvastigheid door de vraag te stellen waarom mensen hun rug recht houden.

Mensen nemen (morele) overwegingen als richtsnoer voor het handelen omdat er een bepaalde dwang vanuit gaat. Wat zijn de sanctiemechanismen die deze dwang veroorzaken? Musschenga (1980: 172) maakt onderscheid tussen 'Selbstzwang' en 'Fremdzwang'. Daarbij bestaat de 'dwang' uit respectievelijk interne en externe sancties. Bij 'Selbstzwang' hebben mensen (morele) overwegingen geïnternaliseerd en zien ze het als hun (morele) plicht om hiernaar te handelen. Interne sancties zijn bijvoorbeeld morele tevredenheid of zelfs morele trots (positief) en schuldgevoel of spijt (negatief). Hier is het begrip wilskracht op zijn plaats. Bij 'Fremdzwang' kunnen we onderscheid maken tussen formele controle en informele sociale controle (vgl. WRR, 2003: 90-93). Bij formele controle bevordert het bevoegde gezag normconform gedrag door middel van positieve en negatieve prikkels (beloning, straf en boetes). Bij informele sociale controle is dit de sociale groep waarvan men deel uitmaakt. Voorbeelden van

externe negatieve sancties zijn ‘publieke afkeuring, ridiculiseren (roddelen en bespotten), sociaal isoleren, weigeren iemand hulp en bijstand te verlenen wanneer hij dat nodig heeft, weigeren met iemand zaken te doen’ (Musschenga, 1980: 172).

Een precair evenwicht

De WRR geeft aan dat de drie te onderscheiden vormen van dwang elkaar nodig hebben, ze versterken elkaar, maar ze kunnen elkaar ook verzwakken. Een toename van formele controle kan ervoor zorgen dat de informele sociale controle, bijvoorbeeld collega’s die elkaar aanspreken wanneer iemand zich niet aan bepaalde regels of codes houdt, afneemt. De nadruk op externe prikkels kan ten koste gaan van interne motivatie.

‘Een boete voor normoverschrijdend gedrag kan er echter toe leiden dat men dit gaat zien als geoorloofd gedrag waarvoor men een prijs moet betalen. Dit kan worden geïllustreerd met het voorbeeld van een (Israëlische) crèche die boetes ging opleggen aan ouders die hun kind te laat ophaalden. Het gevolg was dat nog méér ouders te laat kwamen: nu zij er een prijs voor betaalden, hadden zij immers een legitimatie en hoefden zich niet langer schuldig te voelen’ (WRR, 2003: 212).

Hoe precair het evenwicht is tussen de drie factoren die normconform gedrag bevorderen, blijkt uit het vervolg: ‘Toen de boeteregeling werd afgeschaft, liep het aantal laatkomers echter niet meer terug: veel ouders hadden de norm van op tijd komen inmiddels niet meer geïnternaliseerd’ (WRR, 2003: 212). De WRR geeft daarom een waarschuwing: wanneer bepaalde normen niet meer worden nageleefd, vergt het een zeer grote inspanning om de normatieve kracht van de normen weer te herstellen.

De bijna eenzijdige nadruk in de literatuur op wilskracht – de ‘Selbstzwang’ – suggereert dat de externe sanctiemechanismen moreel gezien tweederangs zijn. Wanneer we met integriteit een uitspraak zouden willen doen over het morele kaliber van beroepsbeoefenaren, dan lijkt mij dit ook een verdedigbare stellingname. Een helder onderscheid tussen sanctiemechanismen betekent echter nog niet dat we een helder onderscheid kunnen maken tussen integere en niet-integere mensen. In de praktijk zullen bij de meeste mensen alle drie de sanctiemechanismen een rol spelen en is er eerder sprake van een gradueel dan een principieel onderscheid (vgl. de bespreking van motieven in de volgende paragraaf). Musschenga (2004: 110) komt tot dezelfde conclusie en geeft aan dat, verwijzend naar de woorden van Merritt, integere mensen een grotere ‘motivational self-sufficiency of character’ hebben. Hiermee wordt aangegeven dat integere mensen minder afhankelijk zijn van ‘Fremdzwang’ om weerstanden en verleidingen te weerstaan, zonder dat de morele standvastigheid geheel op de schouders van de wilskracht rust.

2.5 Verantwoording afleggen

Een oordeel over de integriteit van een beroepsbeoefenaar is, zoals ik in paragraaf 2.3 heb laten zien, gebaseerd op ‘wat men redelijkerwijs van iemand in

die positie kan verwachten en niet op de invulling die de persoon zelf aan de rol geeft, op wat hij zelf denkt wat van hem verwacht kan worden' (Musschenga, 2004: 135).

Door integriteit te koppelen aan rollen is het ook mogelijk een oordeel over de integriteit van een beroepsbeoefenaar te beperken tot zijn werkzaamheden. Voor het beoordelen van de integriteit van een dompteur, een kapper of een loodgieter kan men zich beperken tot de manier waarop hij in zijn werk staat; het maakt niet uit of de loodgieter het in zijn rol als echtgenoot niet zo nauw neemt met de huwelijks trouw, zolang hij zijn klanten maar niet bedriegt.

Weten we nu genoeg om te beoordelen of een beroepsbeoefenaar is te vertrouwen? Integriteit kan slechts een belangrijke maatstaf zijn voor het beoordelen van beroepsbeoefenaren indien mensen ook in staat zijn integere beroepsbeoefenaren te herkennen. Dat is nog niet eenvoudig. Het is gemakkelijker een opportunist, een huichelaar of een zwakkeling aan te wijzen als voorbeelden van beroepsbeoefenaren die op hun integriteit tekort schieten (zie Benjamin (1990) voor een catalogus van dergelijke 'morele mislukkingen'; vgl. Nielsen, 1996; Kaptein en Wempe, 2002). Waar moeten we op letten? Op het gedrag van de beroepsbeoefenaar? Dit is een buitengewoon hachelijke indicator voor integriteit: het is heel lastig om van de buitenkant te zien of een handeling al dan niet moreel verantwoord is. Dan zijn in ieder geval een aantal duidelijke standaarden nodig, om een grens te kunnen trekken tussen moreel verantwoord en moreel onverantwoord gedrag. In een aantal gevallen is dat goed te doen, zeker voor de in het oog springende voorbeelden van fraude en corruptie. Integriteitsvraagstukken doen zich echter vaak voor als spanningsvelden tussen verschillende standaarden en verantwoordelijkheden: naast een relatief beperkt aantal zwart-wit situaties bevinden veel integriteitsvraagstukken zich in het grijze gebied. In dat grijze gebied moet je oog hebben voor de specifieke situatie om te kunnen bepalen wat verantwoord gedrag is en dan bieden standaarden wel kader en richting, maar geen duidelijke antwoorden. Net als het onmogelijk is vooraf voor iedere situatie een gedragsregel te formuleren, is het onmogelijk een 'model' of 'checklist' te ontwikkelen waarmee achteraf voor alle gevallen gedrag kan worden beoordeeld (in paragraaf 4.3.2 ga ik uitgebreider in op gedrag als hachelijke indicator voor integriteit). Er is echter een praktische uitweg. Verantwoordelijkheid impliceert verantwoording. Een belangrijk kenmerk van verantwoordelijkheid, het zit reeds in het woord besloten, is de bereidheid antwoord te geven op gerechtvaardigde vragen. In verantwoordingsprocessen kunnen beroepsbeoefenaren laten blijken dat zij hun verantwoordelijkheden serieus nemen en de argumenten geven voor hun keuzes. Of, zoals Van Luijk en Schilder (1997: 12) stellen: geen bevoegdheid zonder verantwoordelijkheid, geen verantwoordelijkheid zonder verantwoording. Ik heb verantwoordelijkheden gedefinieerd als gerechtvaardigde verwachtingen; vragen zijn gerechtvaardigd wanneer zij dienen ter toetsing van de invulling van verantwoordelijkheden.

Van Gunsteren (1989: 107) geeft aan dat argumenten om handelingen te rechtvaardigen vaak achteraf worden geproduceerd: 'Om als redenen voor het handelen te worden aanvaard is het niet noodzakelijk dat zij in de daadwerkelijke

deliberatie die aan het handelen voorafging voorkwamen'. Nagel (1986: 155) merkt op dat het soms ook beter is 'to live and act not for reasons, but because it does not occur to us to do anything else'. Maar dat ontslaat niemand van de plicht zich achteraf te kunnen verantwoorden. Verweij, Brom en Huibers (1999: 15) leggen de lat voor beroepsbeoefenaren een stuk hoger:

'Een handeling is verantwoord als die gebaseerd is op goede argumenten. Die argumenten zorgen ervoor dat er een antwoord aanwezig is voor het geval de betrokken persoon ter verantwoording wordt geroepen voor diens keuze. Het volstaat dus niet dat de keuze verantwoord kan worden, hij moet reeds verantwoord zijn. Verantwoord handelen is daarom niet hetzelfde als deugdzaam of juist handelen. Voor verantwoorde keuzen is voorafgaande reflectie nodig. Voor moreel juist handelen niet. Een deugdzaam persoon die beschikt over goede morele intuïtie zal juist vaak als vanzelfsprekend en niet op grond van reflectie de juiste handeling kiezen. Verantwoorde keuzen daarentegen zouden juist niet "als vanzelfsprekend" moeten zijn'.

Ik ben bang dat hiermee de lat te hoog ligt, dat dit een te intellectueel beeld van moreel leven is (vgl. Dreyfus en Dreyfus, 1992). Het is ook praktisch onmogelijk om aan iedere handeling reflectie vooraf te laten gaan – dit leidt slechts tot 'paralysis by analysis'. Toch heb ik sympathie voor de inzet van Verweij, Brom en Huibers, omdat de inzet hoog is – de kwetsbaarheid van derden – en reflectie vooraf de kwaliteit van beslissingen verhoogt. Een tussenweg is om op gezette tijden met bijvoorbeeld collega's te reflecteren op de eigen werkzaamheden. Ik zal hier nog uitgebreid op terugkomen. Ik beperk me nu tot drie opmerkingen.

Gezond vertrouwen vereist een inschatting van de integriteit van beroepsbeoefenaren. Verantwoording afleggen vindt meestal achteraf plaats – zelfs als reeds vooraf reflectie heeft plaatsgevonden. Het is echter vaak vooraf dat we geïnteresseerd zijn in een inschatting van de integriteit van beroepsbeoefenaren. Een oplossing is om vooraf reeds een beroepsbeoefenaar te bevragen op de manier waarop hij invulling geeft aan zijn verantwoordelijkheden. Vertrouwen blijft echter altijd in meer of minder mate een gok, maar door gebruik te maken van verantwoordingsprocessen is vertrouwen niet langer helemaal blind (zie paragraaf 2.2).

Verantwoordingsprocessen leiden niet vanzelfsprekend tot morele consensus, noch is dat nodig: het doen en laten van beroepsbeoefenaren dient moreel navolgbaar te zijn. De deelnemers aan een verantwoordingsproces hoeven niet dezelfde morele uitgangspunten te delen om gedrag als (on)verantwoordelijk te bestempelen (vgl. Van Gunsteren, 1989: 106; 1999: 21). Of, zoals Van Willigenburg (1991: 201-202) stelt: 'the reasons for a decision should be universally explicable (it should be made understandable why they are considered as sound reasons), but this does not mean that they should be universally cogent: understanding something as a reason does not mean that one accepts it as such'. Daar zijn natuurlijk wel grenzen aan: de morele uitgangspunten en verantwoordelijkheden waarop men zich in het verantwoordingsproces beroept moeten niet van zichzelf moreel kwestieus zijn. Zoals Bovens (1990: 46) aangeeft: 'Ook indien

een functionaris zich punctueel van al zijn roloverplichtingen kwijt, kan zijn gedrag, gemeten naar de andere maatstaven, toch als zeer onverantwoordelijk worden ervaren. Denk bijvoorbeeld aan het geval van Eichmann en vele andere plichtsgetrouwe ambtenaren in de gebieden van het Derde Rijk'. In volgende hoofdstukken ga ik uitvoeriger in op het begrip 'moreel navolgbaar' als een belangrijke bouwsteen in mijn karakterisering van integriteit.

Discussies over integriteit spitsen zich vaak toe op de motieven van iemand. Motieven geven aan waardoor mensen zich laten leiden en geven een antwoord op de vraag Waarom doe ik wat ik doe? 'Motieven zijn al die aansporingen en aandriften, van welke aard dan ook, die iemand ertoe aanzetten om op een bepaalde manier te handelen. Hebzucht kan een motief zijn, en machtswellust, maar ook eerlijkheid, medelijden en plichtsbesef' (Van Luijk, 1993b: 194). Bijvoorbeeld McFall (1987: 8) legt de relatie tussen motieven en integriteit, wanneer zij de volgende stelling poneert: 'If one values not just honesty but honesty for its own sake, then honesty motivated by self-interest is not enough for integrity'. Meer nog dan gedrag vind ik motieven een hachelijke indicator voor integriteit; gedrag kun je tenminste nog waarnemen. De motieven van iemand zijn onzichtbaar, sterker nog, het zou me verbazen als ik in staat ben om te allen tijde mijn eigen motieven te benoemen. Daarnaast, mensen hebben meestal meerdere motieven tegelijkertijd; sommige prijzenswaardig, andere minder. In verantwoordingsprocessen staan bij voorkeur intenties centraal. Intenties verwijzen naar het doel van handelingen. Herman (1993: 24-29) geeft aan dat begrippen als motieven en intenties vaak als synoniemen worden gehanteerd, wat gemakkelijk tot allerlei misverstanden kan leiden:

'The end is that state of affairs the agent intends his action to bring about. The motive of an action, what moves the agent to act for a certain object, is the way he takes the object of his action to be good, and hence reason-giving. The motive explains his interest in the end. Thus a given end of action – helping a friend – can be the object of various motives: compassion, prudence, fear of rejection and so on. The different motives affect my conception of what I am doing, its value and point for me; they give sense or meaning to the state of affairs I bring about. And the same motive can prompt the choice of different objects of action, given variations in circumstances as well as other interests an agent has. A full account of what an agent is doing must therefore include both motive and end (the union, in action, of fact and value)' (blz. 25).

Met behulp van het onderscheid tussen motieven en intenties kunnen we bijvoorbeeld zeggen dat iemand eerlijk en oprecht zich over een bepaalde kwestie uitspreekt (intentie), maar dit doet uit angst voor de gevolgen wanneer hij op een leugen wordt betrapt (motief). In dit geval handelt iemand in ieder geval moreel navolgbaar. Er is discussie mogelijk of hij ook integer is, volgens in ieder geval McFall dus niet, maar dat wordt vooral een definitiekwestie. Nooteboom geeft in zijn analyse van het begrip vertrouwen aan dat betrouwbaarheid gebaseerd kan zijn op dwang en prikkels van eigenbelang. Het is dus mogelijk te vertrouwen

op een adviseur omdat je weet dat voor hem het belang van een goede relatie te groot is om een vertrouwensbreuk te riskeren of dat hij contractueel geen andere optie heeft dan zich aan de afspraken te houden. Met andere woorden, mensen hoeven niet moreel gemotiveerd te zijn om moreel te handelen (zie bijv. Hardin, 2002 voor een bespreking van vertrouwen geheel in termen van eigenbelang. Het denkraam van Hardin is de rationele keuzetheorie en meer in het bijzonder de speltheorie. Hij werkt vertrouwen uit als 'encapsulated interest'. Dit betekent bijvoorbeeld dat een cliënt een tandarts slechts kan vertrouwen indien in het belang van de tandarts ook het belang van de cliënt is opgenomen, en dan met name omdat hij belang hecht aan het voortzetten van de relatie. Zie voor een kritiek op dergelijke benaderingen Solomon en Flores, 2001).

Nooteboom geeft aan dat betrouwbaarheid ook gebaseerd kan zijn op bijvoorbeeld verantwoordelijkheidsbesef, altruïsme en loyaliteit. Dit zijn de moreel meer prijzenswaardige motieven die McFall centraal stelt. Nooteboom merkt nog op dat we onderscheid kunnen maken tussen vertrouwen in een zwakke en een sterke betekenis. In het Engels is dit onderscheid te benoemen met begrippen als 'reliance' en 'trust', vertaald naar het Nederlands maakt Nooteboom het onderscheid tussen vertrouwen 'op' en vertrouwen 'in' (vgl. bijv. Baier, 1995). In de zwakke betekenis is een schipper, afdelingshoofd of dienstmeid uit eigen belang betrouwbaar, in de sterke betekenis zijn ze moreel gemotiveerd. Sterk of zwak, in beide gevallen zijn ze te vertrouwen. Het is natuurlijk mogelijk om in navolging van Nooteboom een onderscheid te maken tussen integriteit in een sterke en een zwakke betekenis, waarbij integriteit in een sterke betekenis vereist dat iemand niet alleen moreel navolgbaar handelt maar ook moreel prijzenswaardige motieven heeft. Gezien de problemen met het 'meten' van motieven zal ik in mijn studie dit onderscheid niet maken (zie Goodin, 1992 voor argumenten voor een nog radicalere conclusie: we moeten helemaal niet naar motieven kijken).

2.6 Smal of breed?

In dit hoofdstuk heb ik integriteit in de beroepspraktijk gekarakteriseerd vanuit het maatschappelijke perspectief. Integriteit staat dan primair voor betrouwbaarheid: de integere beroepsbeoefenaar vervult op betrouwbare wijze zijn taak en functie. Ik heb drie thema's benoemd: moraliteit, standvastigheid en verantwoordwoorden. Dit betekent dat de integere beroepsbeoefenaar zijn verantwoordelijkheden serieus neemt – zijn handelen kan een morele toets doorstaan –, dat hij zijn rug recht houdt bij weerstanden en verleidingen en dat hij bereid en in staat is zich te verantwoorden voor zijn manier van werken.

Integriteit is vanuit het maatschappelijke perspectief een morele opdracht: integriteit stelt eisen aan het optreden van beroepsbeoefenaren waarop zij aanspreekbaar zijn. Vanuit een maatschappelijk perspectief staat er veel op het spel. Primair de kwetsbaarheid van al degenen die afhankelijk zijn van hun werkzaamheden. Daarnaast, vertrouwen is het smeermiddel voor samenleven en samenwerken, zonder vertrouwen geen succesvolle economie en geen democratische rechtsstaat. Vertrouwen is in belangrijke mate gebaseerd op integriteit: integere beroepsbeoefenaren kun je vertrouwen!

Ik heb in dit hoofdstuk in belangrijke mate gebruik gemaakt van analytische aanknopingspunten die ik heb ontleend aan enerzijds de conceptuele analyse van vertrouwen van Nooteboom en anderzijds de uitwerking van professionele integriteit als rolintegriteit van Musschenga. Een nadeel van deze analytische aanknopingspunten is dat ze haast dwingend uitnodigen tot een smallere opvatting van integriteit dan noodzakelijkerwijs nodig is en zelfs wenselijk is. De conceptuele analyse van Nooteboom nodigt uit om integriteit te zien als proximus van intentionele betrouwbaarheid, met voorbijgaan aan de andere vormen van betrouwbaarheid. De uitwerking van professionele integriteit als rolintegriteit dreigt te gemakkelijk voorbij te gaan aan het feit dat beroepsbeoefenaren vaak meerdere rollen hebben die met elkaar kunnen conflicteren. Overigens, deze twee 'dimensies' waarlangs integriteit smaller of breder kan worden uitgewerkt staan logischerwijs los van elkaar: het is bijvoorbeeld mogelijk integriteit te relateren aan alle vormen van betrouwbaarheid maar te beperken tot rolintegriteit.

Intentioneel of omvattend?

Nooteboom maakt onderscheid tussen verschillende vormen van betrouwbaarheid. Het is in de eerste plaats de intentionele betrouwbaarheid die ik heb gebruikt voor mijn bespreking van integriteit. Dit zou betekenen dat integriteit maar in beperkte mate een proximus is van betrouwbaarheid; er zijn immers ook nog andere vormen van betrouwbaarheid. Integriteit kan echter ook gerelateerd worden aan de verschillende vormen van betrouwbaarheid tegelijkertijd. Vanuit een dergelijke brede opvatting schiet een beroepsbeoefenaar ook tekort in zijn integriteit indien hij op bijvoorbeeld competentie-betrouwbaarheid tekort schiet. Zoals Van Oostrum (2002: 13) aangeeft: 'Of het werk van een advocaat vaktechnisch deugt, is in beginsel een kwestie van professionele verantwoordelijkheid. Een advocaat echter die vaktechnisch gebrekkig werk aflevert, bijvoorbeeld omdat hij verwacht een cliënt slechts eenmalig bij te staan en deze bovendien onvoldoende kennis bezit de gebreken te merken, handelt moreel laakbaar. Hij schiet te kort in zijn zorgplicht jegens zijn cliënt en daarmee in zijn professionele verantwoordelijkheid'. Een smalle opvatting van integriteit heeft het voordeel van een duidelijk eigen domein, integriteit verwijst slechts naar een beperkt aantal onderwerpen of beginselen; in een brede opvatting is integriteit een aspect van alle werkzaamheden. In hoofdstuk 4 zal ik de argumenten geven waarom ik bij voorkeur integriteit breed neerzet.

Lokaal of omvattend?

In paragraaf 2.3 liet ik zien dat Musschenga onderscheid maakt tussen lokale en omvattende integriteit. Hiermee geeft hij aan dat we bij het beoordelen van iemands integriteit onderscheid kunnen maken tussen de opvattingen, overtuigingen en gedrag van iemand in een specifieke rol of context (lokaal) en de opvattingen, overtuigingen en gedrag in alle rollen en domeinen (omvattend). Musschenga zet rolintegriteit neer als een lokaal begrip, waardoor hij de suggestie wekt dat de integriteit van de beroepsbeoefenaar zich beperkt en behoort te beperken tot de verantwoordelijkheden die gepaard gaan met zijn rol als

beroepsbeoefenaar. Zo kan de discussie over de integriteit van een politieagent zich beperken tot orde en veiligheid en over de integriteit van een advocaat tot de partijdige loyaliteit ten opzichte van zijn cliënt (Musschenga, 2004: 192). Dat zijn immers de verantwoordelijkheden waarop zij aanspreekbaar zijn. Natuurlijk valt er meer te zeggen over deze summiere samenvatting van verantwoordelijkheden (zijn ze dit allemaal?), zoals waarschijnlijk Musschenga ook direct zal toegeven. Dat is echter niet mijn punt van kritiek. Een beroepsbeoefenaar kan meerdere rollen hebben en dit moet een belangrijke plaats krijgen in een karakterisering van integriteit in de beroepspraktijk.

Doordat een beroepsbeoefenaar meerdere rollen heeft, kunnen zijn rolverantwoordelijkheden met elkaar op gespannen voet staan. Een voorbeeld. Een student die onvoorbereid op een college verschijnt is onverstandig, maar de docent die hetzelfde doet neemt zijn rolverantwoordelijkheden niet serieus (vgl. Bovens, 1990: 45). Elke docent heeft in de praktijk meerdere rollen. Stel dat de docent getrouwd is. Als partner heeft hij ook bepaalde rolverantwoordelijkheden. Nu is zijn vrouw opeens ziek. Niet heel ernstig, maar de docent kan het haar een stuk aangenamer maken door een groot deel van de nacht wakker te blijven en haar te verzorgen. Dat gaat wel ten koste van zijn voorbereiding op het college. De docent staat nu voor een conflict tussen verschillende rollen dat hij niet kan oplossen door zich te concentreren op de verantwoordelijkheden die voortvloeien uit zijn rol als docent of uit zijn rol als partner. Een conclusie als 'vanuit mijn rol als partner bekeken ben ik nu wel integer en vanuit mijn rol als docent bekeken ben ik dat niet' biedt weinig houvast. Mijn collega Wirtz noemt dit 'qua-denken', qua partner doe ik het goed en qua docent laat ik het afweten. Dit qua-denken leidt tot een ongemakkelijke vorm van gespletenheid, die vooral gevoelens van onmacht oproepen: ik doe het nooit goed! Het klopt dat de docent niet tegelijkertijd zijn college kan voorbereiden en zijn partner verzorgen. Het oordeel dat hij daardoor onvermijdelijk onverantwoord handelt, dat hij hoe dan ook in zijn integriteit tekort schiet, lijkt mij geen plausibele articulatie van zijn situatie; dan zijn slechts weinigen heel soms integer. Wat hij kan doen is onderzoeken welke verschillende verantwoordelijkheden hij in deze situatie heeft – als docent en als partner – en welke morele uitgangspunten een appèl op hem doen. Daarmee geeft hij nog geen antwoord, maar hij herformuleert een problematische situatie wel op een dusdanige wijze dat de probleemstelling beter recht doet aan de situatie. Conflicterende verantwoordelijkheden zijn inherent aan het leven. Een adequate beschrijving van een problematische situatie vereist dat recht wordt gedaan aan de complexiteit en ambiguïteit van integriteitsvraagstukken. Dan wordt duidelijk dat veel integriteitsvraagstukken zich voordoen als goed-versus-goed vraagstukken, waarbij een keuze moet worden gemaakt uit verschillende handelingsalternatieven die niet tegelijkertijd kunnen worden gekozen, terwijl voor ieder alternatief goede argumenten zijn te geven. Door het goed-versus-goed karakter van dergelijke vraagstukken is het onvermijdelijk dat er morele kosten worden gemaakt. Morele kosten ontstaan doordat aan legitieme verantwoordelijkheden geen of onvoldoende gehoor kan worden gegeven omdat andere verantwoordelijkheden zwaarder wegen (vgl.

Karssing, 1999). Beroepsbeoefenaren zullen geregeld op deze manier morele kosten maken; een hanteerbare karakterisering van de morele notie integriteit zal het maken van morele kosten niet per definitie gelijk stellen aan niet-integer handelen (zie Calhoun, 1995 en haar bespreking van de 'clean-hands view'; vgl. Walzer, 1973; Cox, La Caze en Levine, 2003: 36-39).

Uit het bovenstaande voorbeeld blijkt dat we een beroepsbeoefenaar tekort doen door een bespreking van zijn integriteit te beperken tot zijn rol: in onze beoordeling doen we geen recht aan de situatie waarin hij verkeert doordat we hem slechts beoordelen op de vervulling van één rol, hijzelf heeft onvoldoende moreel houvast omdat het qua-denken eerder tot onmacht leidt dan een verantwoorde handeling. Een oplossing voor dit probleem is professionele integriteit niet uit te werken als rolintegriteit, maar als omvattende integriteit. Ik gaf echter aan dat het juist een voordeel van rolintegriteit is dat we ons in ons oordeel kunnen beperken tot de werkzaamheden van een hamsterverzorger, exporteur of gasfitter. Dit voordeel dreigt nu weg te vallen. Dit zou kunnen worden ondergaan door de verantwoordingsplicht van beroepsbeoefenaren te verzwaren en hen te gebieden altijd zelf kenbaar te maken hoe in hun situatie er sprake is van rolconflicten en op welke wijze zij hiermee omgaan. Het onderscheid tussen lokaal en omvattend kunnen we vervolgens gebruiken om aan te geven dat met bepaalde functies en beroepen extra verantwoordelijkheden gepaard gaan of dat bepaalde 'lokale' verantwoordelijkheden zwaarder wegen – zoals we het een politieagent zwaarder aanrekenen dat hij door rood licht rijdt dan een willekeurige burger.

3

Het persoonlijke perspectief: morele zelfsturing

3.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk heb ik laten zien hoe integriteit vanuit het maatschappelijke perspectief staat voor betrouwbaarheid en heb ik dit uitgewerkt in drie thema's: moraliteit, standvastigheid en verantwoorden. Oftewel, de integere beroepsbeoefenaar neemt zijn verantwoordelijkheden serieus – zijn handelen kan een morele toets doorstaan – hij houdt zijn rug recht houdt bij weerstanden en verleidingen en hij is bereid en in staat zich te verantwoorden voor zijn manier van werken. Het is vanuit het maatschappelijke perspectief niet verwonderlijk dat integriteit vooral verwijst naar de rug recht houden en dat integriteit in de media ter sprake komt wanneer mensen verleidingen en weerstanden niet hebben kunnen weerstaan. In dit hoofdstuk bespreek ik integriteit vanuit het persoonlijke perspectief. Dit is nodig om te kunnen begrijpen hoe veel beroepsbeoefenaren integriteit relateren aan de zorg voor hun morele zelfbeeld. Voor hen staat naast een betrouwbare functie-uitoefening ook hun zelf-respect op het spel, oftewel hun morele eigenwaarde en morele trots.

Het onderscheid tussen de twee perspectieven is te vergelijken met een onderscheid dat Benjamin (1990: 52) maakt tussen de 'internal and external importance of integrity':

*'Internally, it provides the structure for a unified, whole and unalienated life [...]
Viewed from the outside, individual integrity provides the basis for reliance, trust,
friendship, and love'.*

Vanuit het maatschappelijke perspectief wordt de 'external importance of integrity' zichtbaar; door integriteit als betrouwbaarheid te karakteriseren is echter nog heel weinig gezegd over 'a unified, whole and unalienated life' en de 'internal importance' van integriteit.

Vanuit het persoonlijke perspectief verwijst integriteit naar *morele zelfsturing*. Ik zal ook dit perspectief uitwerken in drie thema's: identificeren, balanceren en beschermen. Integere beroepsbeoefenaren *identificeren* zich met hun rol-opvattingen, verantwoordelijkheden en handelingen, ze zijn op zoek naar een te rechtvaardigen *balans* tussen soms conflicterende rol-verantwoordelijkheden

en morele overtuigingen en ze *beschermen* hun morele zelfbeeld door grenzen te stellen aan wat men van hen mag verwachten.

Het is in de eerste plaats tijdens trainingen – tijdens gesprekken met bijvoorbeeld ambtenaren, makelaars en notarissen – dat ik mij daadwerkelijk bewust werd van het persoonlijke perspectief op integriteit en het belang dat hieraan wordt gehecht. Aan het begin van veel sessies waarin ik met beroepsbeoefenaren de rol en betekenis van integriteit in hun beroepspraktijk bespreek, stel ik aan de deelnemers de vraag wat integriteit voor hen betekent. Tijdens bijna iedere sessie introduceren de deelnemers de spiegeltest: ik ben integer wanneer ik mezelf recht in de ogen kan kijken. De test is voor hen een belangrijk, zo niet doorslaggevend criterium om te bepalen of zij een moreel juiste beslissing hebben genomen: wie zichzelf recht in de ogen kan kijken zit goed, wie dat niet kan zit fout. Mijn observatie dat veel mensen op deze manier over integriteit denken wordt bevestigd door onderzoek van Badaracco en Webb (1995), die aan jonge managers hebben gevraagd hoe zij moeilijke morele vraagstukken oplossen. Ik noem enkele typerende opmerkingen uit de interviews (ontleend aan Badaracco, 1998: 42), opmerkingen die ik herken uit mijn trainingen:

*‘Gewoon doen wat goed is. Doen waarvan je vindt dat het goed is’;
 ‘Het klinkt een beetje stom, maar het gaat erom wat je voelt. Als iets geen goed gevoel geeft, is het niet te verdedigen’;
 ‘Je moet putten uit je eigen ervaringen en normen. Daar moet je op af gaan. Dat moet je richtsnoer zijn’;
 Persoonlijk denk ik van: Hoe voel ik me erbij? Als je er telkens weer ziek van wordt, dan wil dat wat zeggen. Waar het uiteindelijk om gaat, is waar je je goed bij voelt’.*

Badaracco (1998: 40) geeft aan dat een test als de spiegeltest berust op een fundamentele overtuiging: ‘we moeten op onze persoonlijke inzichten, gevoelens en instincten vertrouwen wanneer we voor een moeilijk ethisch probleem gesteld worden’. Badaracco noemt verschillende redenen waarom de spiegeltest voor veel mensen zo aantrekkelijk is. De spiegeltest doet recht aan de ervaring dat veel morele keuzes belangrijke levenskeuzes zijn. Badaracco merkt op dat een moreel vraagstuk een *defining moment* kan zijn:

‘Zijn besluit, hoe dat ook uit zal vallen, zal een belangrijk aspect van zijn karakter, zijn normen en fundamentele levensovertuigingen aan het licht brengen. De situatie zal ook de waarden toetsen waar hij zich in het verleden voor heeft uitgesproken. Hij zal er nu achter komen of dat echt zijn normen zijn, of alleen maar mooie woorden. Tenslotte zullen zijn beslissingen en handelingen zijn karakter bijschaven en het beeld dat hij van zichzelf en van de wereld heeft. Dat zou wel eens ingrijpend kunnen zijn. In essentie zullen zijn keuzes bepalend zijn voor zijn morele ik’ (Badaracco, 1998: 65).

De spiegeltest begrijpt dat morele vraagstukken zich niet laten oplossen door argumenten te inventariseren en af te wegen en daarbij de persoonlijke betrokkenheid bij het vraagstuk te negeren: zowel bij de inventarisatie als in de afweging spelen de eigen waarden, overtuigingen, ervaringen, hoop en vrees een onmiskenbare rol. De spiegeltest doet ook recht aan onze cultuur waarin morele overwegingen gezag hebben omdat we er in vrijheid zelf voor hebben gekozen, niet omdat dit van bovenaf aan ons is opgedragen (Badaracco, 1998: 46-49; zie voor een uitgebreidere bespreking van de spiegeltest Karssing, 2004).

Naast aantrekkelijk is de spiegeltest ook problematisch. In de spiegel zien mensen zichzelf. Daarmee is de betrouwbaarheid van de spiegeltest in belangrijke mate afhankelijk van het morele kaliber van degene die in de spiegel kijkt. Waarschijnlijk kent iedereen mensen die zichzelf vol morele trots recht in de ogen kijken, terwijl zij enkele vraagtekens hebben bij het morele gehalte van die mensen. Ernstiger is dat morele monsters als Hitler en Stalin vermoedelijk zelfvoldaan de spiegeltest glansrijk doorstaan, terwijl morele rolmodellen als Moeder Theresa, Ghandi en Mandela urenlang wikkend en wegend voor de spiegel hebben gestaan. Met andere woorden, de spiegeltest is geen vervanging voor kritisch nadenken, ook biedt de test geen garantie tegen morele blinde vlekken. Om morele monsters en kleine boeven moreel te kunnen veroordelen is het maatschappelijke perspectief op integriteit onmisbaar.

De spiegeltest laat zien dat mensen intrinsiek belang hechten aan hun eigen integriteit; de manier waarop integriteit voor hen belangrijk is en de thema's waarin dit tot uitdrukking komt, zijn slechts te begrijpen door integriteit te relateren aan morele zelfsturing. Dit wordt duidelijk bij de antwoorden op de vraag: Wat staat er op het spel? In het vorige hoofdstuk lag de nadruk op de kwetsbaarheid van mensen in afhankelijkheidsrelaties en het belang van vertrouwen voor vreedzaam samenleven en vruchtbaar samenwerken. Bij de spiegeltest, dus bij integriteit vanuit het persoonlijke perspectief, is dit het morele zelfbeeld van beroepsbeoefenaren en daarmee hun morele zelfrespect, in de dubbele betekenis van het woord (vgl. Bauduin, 2000; Dillon, 2003). In de eerste betekenis is zelfrespect gebaseerd op de erkenning van jezelf als persoon die in staat is een moreel leven te leiden; je bent een persoon die zichzelf bestuurt, die in staat is 'to be one's own person, to live one's life according to reasons and motives that are taken as one's own and not the product of manipulative or distorting external forces' (Christman, 2003). In de tweede betekenis is zelfrespect een vorm van waardering voor wat je doet en bereikt, voor de keuzes die je maakt. Om het onderscheid tussen deze twee betekenissen van zelfrespect te benoemen, gebruik ik respectievelijk de begrippen morele eigenwaarde en morele trots. Integriteit staat vanuit het persoonlijke perspectief voor een regulatief ideaal.

'The ideal of personal integrity is a state in which people hold multiple domains of judgment in tension while keeping some coherence in their actions and lives. In this sense, personal integrity is a normative ideal for which people should and almost always do strive [...] Integrity provides a vital framework in which to discuss how individuals can simultaneously hold several commitments and achieve a morally defensible balance among them' (Dobel, 1999: 3).

Integriteit is een nastrevenswaardig ideaal omdat moreel zelf-respect op het spel staat. Het is regulatief omdat met integriteit een aantal richtsnoeren voor morele zelfsturing worden verwoord, zonder dat deze richtsnoeren een bepaalde manier van denken, voelen of doen dicteren (vgl. Benjamin, 1990; Cox, La Caze en Levine, 2003). Richtsnoeren kunnen evenwel met elkaar conflicteren en er zijn spanningsvelden mogelijk tussen integriteit en andere nastrevenswaardige idealen. Integriteit is niet op voorhand aanwezig, integriteit vereist een inspanning en vraagt dat we persoonlijk groeien en ons moreel ontwikkelen; morele zelfsturing gaat niet vanzelf, het vereist een actieve inspanning: ‘understanding integrity involves taking the self to be always in process, rather than as static and unchanging or even as containing an inner “core” around which reasonably superficial changes are made’ (Cox, la Caze en Levine, 2003: xix; vgl. Paine, 1997b: 335).

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd:

In paragraaf 3.2 bespreek ik morele verzelfstandiging – mensen willen een moraal zelf onderschrijven – en structurele differentiatie – door arbeidsverdeling in de ruimste zin van het woord nemen mensen steeds meer sociale posities in met een eigen moraal. Dit zijn twee maatschappelijke ontwikkelingen die morele zelfsturing zowel belangrijker als lastiger maken.

In paragraaf 3.3 karakteriseer ik integriteit door het bespreken van drie thema’s: identificeren, balanceren en beschermen. Ik zal laten zien hoe met integriteit richtsnoeren worden verwoord voor het reflecteren op en leven naar de eigen rolopvattingen en morele overtuigingen.

In paragraaf 3.4 bespreek ik de manier waarop de twee perspectieven zich tot elkaar verhouden. De twee perspectieven zijn van elkaar te onderscheiden, integriteit wordt adequater gekarakteriseerd door de perspectieven op elkaar te betrekken. Ikzelf meen dat dit ook nauwelijks anders kan; vragen rondom leven, samenleven en samenwerken zijn analytisch wel te scheiden, maar voor de beroepsbeoefenaar gaan ze samen op.

3.2 Morele verzelfstandiging en structurele differentiatie

Hoe komt het dat integriteit heden ten dage zo in de belangstelling staat? In het vorige hoofdstuk heb ik het antwoord vanuit het maatschappelijke perspectief gegeven. In deze paragraaf bespreek ik twee maatschappelijke ontwikkelingen die morele zelfsturing belangrijker maar ook lastiger maken: morele verzelfstandiging en structurele differentiatie. Beide ontwikkelingen staan op zich los van de beroepspraktijk, maar hebben hier wel hun weerslag. Morele verzelfstandiging en structurele differentiatie maken morele zelfsturing belangrijker, structurele differentiatie maakt morele zelfsturing tegelijkertijd lastiger.

3.2.1 Morele verzelfstandiging

Morele verzelfstandiging is een sociologische ontwikkeling die belangrijke filosofische implicaties heeft. Van Luijk (1993a: 161) spreekt over een verschuiving in moreel gezag en maakt hiervoor een onderscheid tussen gezag *van bovenaf* en

van binnenuit . Vandaag de dag kan moraal niet meer louter van bovenaf worden opgelegd, ‘door religieuze instanties bij voorbeeld, door het wettige gezag, door de traditie van de familie en het gezin. We kunnen normen en waarden nu niet meer rechtstreeks koppelen aan kerk, koningin en keuken’. Tegenwoordig komt het gezag van waarden steeds vaker van binnenuit:

‘ze ontlenen gezag aan de innerlijke overtuiging van ieder mens afzonderlijk. Een norm is gezagvol omdat volwassen mensen er elk in vrijheid voor hebben gekozen. Zij doen dat omdat hun geweten hen daarbij leidt, omdat hun persoonlijke integriteit hier in het geding is: door zich vrijwillig aan bepaalde normen te houden zijn zij de mensen die zij ten diepste willen zijn [...] Niet omdat hen dit van bovenaf wordt opgedragen, maar omdat zij er oprecht van overtuigd zijn dat dit het juiste is om te doen’ (Van Luijk, 1993a: 162).

De morele verzelfstandiging gaat hand in hand met materiële verzelfstandiging. Van der Loo en Van Reijen (1997) geven aan dat hier sprake is van een reeds langlopend proces ‘waarop onder meer de Renaissance, de Reformatie, de Verlichting en de industrialisatie hun stempel hebben gedrukt’. Vanaf de jaren zestig komt de ontwikkeling in een stroomversnelling. De WRR (2002b) noemt een groot aantal indicatoren voor deze ontwikkeling sinds 1960: veranderende economische afhankelijkheid, stijgende onderwijsdeelname, toenemende mobiliteit, snellere informatieverspreiding, veranderende opvoeding, veranderende levensloop (waarbij mensen zich steeds minder laten leiden door tradities), secularisering en ontzuiling en veranderende politieke en sociale participatie. De WRR (2002b: 98-99) concludeert:

‘Op basis van de gepresenteerde gegevens is het aannemelijk dat zich sinds 1960 een verdere uitbreiding en intensivering van het individualiseringsproces heeft voorgedaan. Historisch gezien, lijkt te gelden dat veel mensen vooral op basis van hun welvaart en cognitieve kwaliteiten onafhankelijker zijn geworden van hun directe sociale omgeving. Dit wordt versterkt doordat ze zich makkelijker kunnen verplaatsen en over meer informatie kunnen beschikken, op basis waarvan ze zelfstandig kunnen oordelen [...] Deze verschuiving [van afhankelijkheden] heeft consequenties voor de morele banden tussen mensen, want de sociale druk van ouders, dominees, onderwijzers en andere morele gezagsdragers vindt minder weerklank in de keuzes die ze maken. Vrijheid en zelfontplooiing lijken een belangrijke norm te vormen bij het aangaan van bindingen’.

Ook Van der Loo en Van Reijen (1997) geven aan dat verzelfstandiging betekent dat de sociale betrekkingen tussen mensen veranderen doordat ze hun zelfstandigheid op velerlei gebied vergroten. De individuele identiteit – wie ben ik? – wordt belangrijker dan de collectieve identiteit – wie zijn wij? Du Bois-Reymond, Te Poel en Ravesloot (1998) merken op dat dit betekent dat mensen meer denkwerk moeten verzetten om hun eigen leven vorm te geven en voortdurend moeten reflecteren op hun handelingen en keuzes, hun leven moeten

interpreteren en herinterpreteren. De WRR (2002b: 90) wijst er echter op dat het hier gaat om relatieve veranderingen. In de eerste plaats is er sprake van een verschuiving van afhankelijkheden: 'De afhankelijkheden worden daarbij niet kleiner, maar wel sterker gespreid'. Daarnaast wordt de keuzevrijheid van mensen bepaald door bijvoorbeeld opleidingsniveau en levensovertuiging. Zo geven Straver, Van der Heiden en Van der Vliet (1994) aan dat uit onderzoek naar de huwelijkse moraal tot hun eigen verbazing blijkt dat een grote meerderheid van de respondenten nog een klassieke opvatting heeft over het huwelijk, waarbij de partners zich voegen naar een sociaal gegeven huwelijksideaal waarin de stichting van een gezin centraal staat. Slechts bij de hoger opgeleiden kiest een meerderheid voor een geïndividualiseerde huwelijksrelatie waarin de individuele wensen en verlangens centraal staan. Bij 41% van de hoger opgeleiden is de klassieke huwelijksmoraal nog steeds richtinggevend.

Onderzoek geeft aan dat verzelfstandiging voor ieder persoon zich in verschillende facetten van het dagelijkse leven manifesteren:

'Mensen kunnen bijvoorbeeld financieel onafhankelijk worden van hun partner, terwijl ze tegelijkertijd buiten het gezin in een subcultuur verkeren die dusdanig strakke waarden en normen hanteert, dat noch de invloed noch het sturend vermogen veranderen' (WRR, 2002b: 91).

Er is veel kritiek op de verschillende vormen van verzelfstandiging; het zou gepaard gaan met egoïsme en consumentisme en wordt in verband gebracht met 'een reeks zorgwekkende problemen en misstanden, variërend van zingevingsproblemen, morele ontredde en sociaal isolement tot verharding van sociale relaties en criminaliteit' (Kunneman, 1996: 8). Verzelfstandiging gaat inderdaad gepaard met de erosie van bepaalde waarden zoals plichtsbesef tegenover de gemeenschap, geloof en waarden die verbonden zijn met traditionele man-vrouw beelden, terwijl waarden als zelfontplooiing en vrijheid belangrijker worden (vgl. o.a. Kunneman, 1996; Du Bois-Reymond, Te Poel en Ravesloot, 1998). Charles Taylor (1994: 86) geeft echter aan dat morele verzelfstandiging niet vanzelfsprekend negatief moet worden beoordeeld; dat dit toch vaak gebeurt komt doordat morele verzelfstandiging en egoïsme door elkaar worden gehaald: 'deze verwarring verleent legitimiteit aan de ergste vormen van subjectivisme'. Hij maakt daarom onderscheid tussen de *vorm* en de *inhoud* van het handelen. De vorm geeft de manier aan waarop men een bepaalde moraal omhelst; kenmerkend voor morele verzelfstandiging is dat dit van binnenuit gebeurt: het moet *mijn* oriëntatie zijn. Hiermee is echter nog niks gezegd over de inhoud van de handelingen, over het morele gehalte. In paragraaf 2.4 heb ik de intentionele structuur van handelingen besproken; de intentionele structuur van een handeling geeft aan op wie die handeling is gericht. Van Luijk (1993b: 197) onderscheidt drie basis categorieën:

- op zichzelf gericht;
- de ander insluitend;
- op de ander gericht.

Egoïstische mensen houden in hun handelen alleen rekening met hun eigen wensen, behoeftes en belangen. Dit betekent dat de inhoud van hun handelingen naar henzelf verwijst, ze zijn op zichzelf gericht. Morele verzelfstandiging betekent dat een moraal door mijzelf moet worden onderschreven om gezag te hebben – van binnenuit. Dat ik hierdoor naar mijzelf verwijs wil niet zeggen dat mijn handelingen alleen maar op mijn eigen wensen, behoeftes en belangen gericht moeten zijn. Pas als dat wel zo zou zijn is er sprake van egoïsme. De door mij onderschreven morele opvattingen dat ik anderen niet schaad, respectvol behandel en help waar dat mogelijk is, zijn *mijn* morele opvattingen, de intentionele structuur van deze opvattingen verwijst steeds naar anderen.

Dat het morele gezag van moraal van binnenuit komt, betekent niet dat mensen ook zelf hun eigen moraal *ex nihilo* creëren: morele zelfcreatie is een illusie, in de woorden van Van Asperen (1993: 195), een heroïsch misverstand (vgl. bijv. Manenschijn, 1999). Mijn eigen moraal is een constructie met behulp van materialen die ik door anderen krijg aangereikt. Moraal wordt ons in de eerste plaats overgedragen. Dat overbrengen van moraal vindt bijvoorbeeld plaats doordat opvoeders bepaald gedrag van kinderen belonen of straffen en doordat zij zelf het goede voorbeeld geven en de kinderen deze voorbeelden van goed gedrag nabootsen. Ook tussen volwassenen vindt voortdurend overdracht van moraal plaats doordat mensen elkaar aanspreken op gedrag (zie voor een uitgebreid overzicht van verschillende vormen van ‘morele opvoeding’ Van der Ven, 1999).

Moraal staat in zekere zin los van mensen, ook al kan de moraal alleen bestaan en blijven bestaan wanneer ze wordt gedragen door mensen. Met andere woorden, moraal is er vanuit het perspectief van mensen reeds als een ‘natuurlijke’ vanzelfsprekendheid. Dit is te vergelijken met de regels van het verkeer. De regels zijn er al voordat iemand voor het eerst de weg opgaat en blijven onveranderd bestaan bij de komst van een nieuwe weggebruiker (vgl. Jansz, 1991a, 1991b, zie ook Taylor, 1994). Mensen kunnen moraal wel toe-eigenen, door morele opvattingen, bij wijze van spreken, met hun handtekening te markeren. De persoonlijke toe-eigening van moraal is dan een teken van morele volwassenheid (vgl. Van Luijk, 2002). Er is ook ruimte voor ‘innovatie’. Mensen of groepen mensen kunnen de huidige moraal ter discussie stellen, nieuwe overwegingen introduceren en oude overwegingen nieuw leven inblazen. Niet alleen in woorden, maar voor een belangrijk deel ook in daden, door bepaalde morele opvattingen in handelingen juist wel of niet tot uitdrukking te brengen.

Samengevat, door morele verzelfstandiging is er sprake van een (relatieve) verplaatsing in de manier waarop moraal gezag krijgt: de beroepsbeoefenaar wil dat de moraal die zijn handelen structureert *zijn* moraal is. Niet dat hij die moraal zelf uitvindt, maar hij wil die moraal zelf onderschrijven. Daarmee staat moraal niet meer voor gehoorzaamheid aan van buitenaf gegeven morele kaders maar voor zelfsturing (vgl. Schneewind, 1998). Dit maakt moreel leven zeker niet gemakkelijker, de kennis en kunde die dit vereist wordt slechts in een levenslang leerproces moeizaam verworven (vgl. bijv. Manenschijn, 1999: 36).

3.2.2 Structurele differentiatie en moreel pluralisme

Het kan niet toevallig zijn dat integriteit in het filosofische debat juist in de afgelopen decennia steeds meer aandacht krijgt. Deels zal dit komen doordat door morele verzelfstandiging moreel leven steeds sterker wordt gerelateerd aan morele zelfsturing. Een andere verklaring is de toenemende complexiteit in onze sociale werkelijkheid door structurele differentiatie; hierdoor moeten beroepsbeoefenaren steeds meer leren leven met tegenstrijdigheden tussen en spanningvelden in hun rolopvattingen en -verantwoordelijkheden. Structurele differentiatie houdt in dat 'individuen, groepen en organisaties in de samenleving zich toeleggen op gespecialiseerde, maar onderling verbonden activiteiten. Het gaat hier om arbeidsverdeling in de ruimste zin: structurele differentiatie verwijst naar een uitwaaiing van instituties en organisaties die elke hun eigen functies en hun eigen functionarissen hebben' (Van der Loo en Van Reijen, 1997: 102). Een belangrijk gevolg van deze structurele differentiatie is dat mensen er niet aan ontkomen om deel te nemen aan steeds meer sociale netwerken; ze nemen steeds meer sociale posities in met een eigen moraal.

'Denk bijvoorbeeld aan een jonge vrouw die een studie volgt (subsysteem universiteit met eigen regelingen, normen en gedragscodes), in een woongemeenschap leeft (eveneens een subsysteem met eigen afspraken en gedragseisen), vrijwilligerswerk doet, een aantal vrijetijdsactiviteiten in verschillende clubs of verenigingen uitvoert, een dag per week een bijbaantje in een organisatie heeft en die in het weekeinde naar een andere stad vertrekt waar haar vriend woont (subsysteem partnerrelatie)' (Du Bois-Reymond, Te Poel en Ravesloot, 1998: 22).

De sociale netwerken zijn met elkaar verbonden, de onderlinge afhankelijkheid neemt zelfs steeds verder toe, maar het is verre van vanzelfsprekend dat de verschillende moralen op elkaar zijn afgestemd. Hierdoor zullen beroepsbeoefenaren steeds vaker rolconflicten hebben en moeten ze hun verantwoordelijkheden tegen elkaar afwegen. De Lange (2003: 61-62) geeft treffend aan dat dit zelfsturing vereist oftewel 'schipperen met het eigen leven'. Schipperen staat hierbij voor 'naar omstandigheden handelen', een 'zich welbewust plooiën naar de elementen': 'De geoefende zeiler bepaalt zijn koers door golven en de wind te nemen zoals ze zijn; tegelijk ontnemt hij hen met zijn stuurmanskunst hun willekeur en grilligheid en slaagt hij erin een eigen koers uit te zetten [...] Ethiek is zeiltheorie en vaartechniek: de beredeneerde verantwoording en de praktische kennis van het vermogen om richting te geven aan het gegeven leven. Een vorm van weten die zowel *know how* als *know that*, de wetenschap van wind en water als de verfijnde kneepjes om er in de praktijk van alledag mee om te gaan, omvat'.

Dit betekent overigens niet dat 'schipperen' slechts nodig is of nodig wordt door structurele differentiatie. Ook in een wereld waarin mensen slechts één positie innemen of waarin voor alle sociale netwerken één en dezelfde moraal is uitgekristalliseerd blijft schipperen een noodzaak. De problematiek waarnaar ik nu verwijst wordt in de filosofie aangeduid met moreel pluralisme. Moreel

pluralisme staat tegenover moreel monisme. Volgens morele monisten kunnen conflicten tussen waarden en verantwoordelijkheden worden opgelost doordat er één overstijgende waarde is, de gemeenschappelijke noemer, die aangeeft welke waarde voorrang heeft indien er sprake is van een conflict tussen waarden (vgl. Musschenga, 2004: 164-165). Moreel pluralisten menen dat de verschillende waarden niet op deze manier zijn te ordenen, dat er geen gemeenschappelijke noemer is. Nagel (1979b) verdedigt moreel pluralisme door vijf bronnen van moraal te benoemen die ieder op zichzelf staan en niet tot elkaar kunnen worden herleid:

- bijzondere verplichtingen ten aanzien van anderen die samenhangen met relaties die al dan niet vrijwillig worden aangegaan (bijv. ouders ten aanzien van hun kinderen, werknemers ten aanzien van hun werkgevers);
- algemene rechten en verplichtingen die aangeven wat gedaan moet worden of hoe iemand (niet) behandeld dient te worden;
- utilitaristische verplichtingen waarmee rekening wordt gehouden met de gevolgen van iemands handelen voor het welzijn van de gehele morele gemeenschap;
- het commitment aan de eigen doelstellingen die samenhangen met de persoon die we willen zijn;
- perfectionistische doelen en waarden die onafhankelijk van het individu van belang zijn (bijv. wetenschappelijke ontdekkingen en artistieke creaties).

De eerste vier bronnen van moraal zijn gebaseerd op de relaties die mensen hebben ten aanzien van anderen (specifiek en anoniem), de morele gemeenschap in haar geheel en zichzelf. Ze geven uitdrukking aan welzijn, respect voor mensen, vrijheden en zelfontplooiing. De vijfde categorie heeft betrekking op de intrinsieke waarde van zaken zonder dat dit is gerelateerd aan individuen. Een bepaalde morele overweging kan zijn ontleend aan meerdere bronnen. Dat een beroepsbeoefenaar een cliënt niet nodeloos mag schaden vloeit bijvoorbeeld voort uit zowel de specifieke relatie (de eerste bron) als een algemene verplichting (de tweede bron).

Nagel geeft aan dat ieder van de vijf bronnen op zichzelf staat en dat de bronnen niet tot elkaar kunnen worden herleid. Dit betekent ook dat er geen *summum bonum* is, geen hoogste waarde waartoe alle andere waarden zijn te herleiden. Hij geeft hiervoor ook een verklaring:

‘Human beings are subject to moral and other motivational claims of very different kinds. This is because they are complex creatures who can view the world from many perspectives – individual, relational, impersonal, ideal, etc. – and each perspective presents a different set of claims’ (1979b: 134).

Nagel geeft aan dat we al deze perspectieven serieus moeten nemen, wanneer we recht willen doen aan ons mens-zijn:

'The capacity to view the world simultaneously from the point of view of one's relations to others, from the point of view of one's life extended through time, from the point of view of everyone at once, and finally from the detached viewpoint often described as the view sub specie aeternitatis is one of the marks of humanity'.

Rawls (1971: 554) merkt op dat het misschien wel mogelijk is een bepaalde waarde als een *summum bonum* te benoemen, maar dat dit een hoge prijs heeft.

'Human good is heterogeneous because the aims of the self are heterogeneous. Although to subordinate all our aims to one end does not strictly speaking violate the principles of rational choice [...] it still strikes us as irrational, or more likely as mad. The self is disfigured and put in the service of one of its ends for the sake of system'.

Dat er verschillende bronnen van waarden zijn is een meta-ethische constatering. Zij is niet het gevolg van een theoretische stellingname – bijvoorbeeld een voorkeur voor een specifieke ethische theorie als het utilitarianisme – maar geeft aan waarmee een ethische beschouwing rekening moet houden (vgl. Statman, 1995: 63). Wie dit ontkent is in de woorden van Williams (1973: 149) 'simple-minded' en heeft 'too few thoughts and feelings to match the world as it really is'.

Samengevat, structurele differentiatie is een sociologische ontwikkeling die ervoor zorgt dat mensen steeds meer rollen vervullen in steeds meer sociale netwerken. Hierdoor zullen zij vaker rolconflicten hebben. Daarnaast staat de problematiek die in de filosofie is geduid als moreel pluralisme. Nagel spreekt over de *fragmentation of value*. Integriteit vanuit het persoonlijke perspectief biedt als regulatief ideaal een aantal richtsnoeren voor de zoektocht naar een balans tussen soms tegenstrijdige waarden en verantwoordelijkheden, opdat de differentiatie in de maatschappij en de fragmentatie van de moraal niet tot gedifferentieerde en gefragmenteerde mensen leidt:

'It forces individuals to consider themselves as a moral unity over time and establishes a causal continuity both across actions over time and within the person. Personal integrity, then, arises from people's ability to build a moral coherence by shaping their activities and roles to values and commitments that they view as centering their selfhood' (Dobel, 1999: 4).

3.3 Integriteit en morele zelfsturing

In het vorige hoofdstuk heb ik laten zien hoe vanuit het maatschappelijke perspectief integriteit verwijst naar de manier waarop beroepsbeoefenaren invulling geven aan hun rol-verantwoordelijkheden: integere beroepsbeoefenaren zijn betrouwbaar. Hierbij hebben ze enige speelruimte om een eigen accent te geven aan hun rolvulling. Een rol biedt een normatief kader voor het structureren

van handelingssituaties, maar een rol dicteert de handeling niet. De vrijheid die een beroepsbeoefenaar neemt zal hij echter moeten verantwoorden door aan te geven waarom hij op die manier zijn verantwoordelijkheden serieus neemt; de rol-verantwoordelijkheden blijven maatgevend (zie par. 2.3).

Vanuit het persoonlijke perspectief verwijst integriteit naar de manier waarop beroepsbeoefenaren zich evaluatief tot hun rollen en rol-verantwoordelijkheden verhouden. Mensen vallen immers niet samen met hun rollen; rol-verantwoordelijkheden zijn gerechtvaardigde sociale verwachtingen, de beroepsbeoefenaar construeert zijn rollen en rol-verantwoordelijkheden niet zelf, hij wil ze echter wel van binnenuit aanvaarden (morele verzelfstandiging). Bovendien zijn beroepsbeoefenaren dragers van meer dan één rol waardoor rol-conflicten kunnen ontstaan; zeker wanneer het aantal sociale posities dat iemand inneemt steeds groter wordt (structurele differentiatie): de integere beroepsbeoefenaar streeft naar een evenwichtige balans tussen zijn verschillende verantwoordelijkheden en morele overtuigingen. Tot slot, een rol kan van een beroepsbeoefenaar meer vragen dan hij voor zichzelf kan verantwoorden: hij wil zijn morele zelfbeeld beschermen tegen ongewenste inbreuken.

Ik zal voor de bespreking van deze thema's gebruik maken van inzichten uit het filosofische debat over integriteit (zie voor een adequate samenvatting van dit debat bijv. Calhoun, 1995; Ramsay, 1997; Cox, La Caze en Levine, 2001, 2003; Musschenga, 2004). Dit debat is verwant aan de discussie over autonomie. Die verwantschap blijkt des te duidelijker doordat ik spreek over morele zelfsturing. Buss (2002) geeft in haar overzicht van de autonomie discussie de volgende beschrijving van autonomie:

'To be autonomous is to be a law to oneself; autonomous agents are self-governing agents. Most of us want to be autonomous because we want to be accountable for what we do, and because it seems that if we are not the ones calling the shots, then we cannot be accountable. More importantly, perhaps, the value of autonomy is tied to the value of self-integration. We don't want to be alien to, or at war with, ourselves; and it seems that when our intentions are not under our own control, we suffer from self-alienation'.

Een groot aantal filosofen dat integriteit bespreekt, baseert zich op autonomie-opvattingen. Buss geeft een belangrijke indicatie voor de verwantschap, wie begint bij autonomie komt bijna vanzelf bij 'self-integration'; veel filosofen die integriteit bespreken leggen de nadruk op 'self-integration'; dus, wie begint bij 'self-integration' zal bijna als vanzelfsprekend constateren dat 'self-integration is tied to autonomy'. Ik wil me echter niet begeven in de discussie over autonomie, dat is een studie op zichzelf. Daarnaast, het filosofen-debat over integriteit voorziet in voldoende conceptuele hulpmiddelen om de thema's te verwoorden en te bespreken (zie voor overzichten van verschillende autonomieopvattingen o.a. Dworkin, 1988, Christman, 1989, 2003; Schneewind, 1998; Manenschijn, 1999; Buss, 2002; Verkerk, 2003).

3.3.1 De zorg voor de eigen integriteit

In deze paragraaf bespreek ik de drie thema's die tezamen de zorg voor de eigen integriteit samenvatten: identificeren, balanceren en beschermen. In de volgende paragraaf volgt een kritische bespreking.

Identificeren

Integere beroepsbeoefenaren herkennen en erkennen hun verantwoordelijkheden: ze identificeren zich met hun verantwoordelijkheden, morele overtuigingen en handelingen. Oftewel, 'the person of integrity is [...] autonomous and takes responsibility for her choices and actions. What she does or chooses is truly hers' (Taylor, 1985: 109). Identificeren vereist twee stappen. De eerste stap is dat beroepsbeoefenaren hun verantwoordelijkheden, morele overtuigingen en handelingen herkennen, kritisch evalueren en bepalen welke verantwoordelijkheden, morele overtuigingen en handelingen ze onderschrijven dan wel afkeuren. De tweede stap is de toe-eigening van de uitkomsten van de evaluatie, door ze, bij wijze van spreken, met de eigen handtekening te markeren (vgl. Van Luijk, 2000c: 150). De toe-eigening is niet vrijblijvend, 'persons define their nature, give meaning and coherence to their lives, and take responsibility for the kind of persons they are' (Dworkin, 1988: 20). Een beroepsbeoefenaar geeft ermee aan dat zijn verantwoordelijkheden effectief zijn handelen richting geven en dat hij zichzelf daarop zal aanspreken en aanspreekbaar is: 'Als we dan reden hebben om tevreden te zijn over onszelf dan leidt dat tot gevoelens van zelfrespect en eigenwaarde, en waar van het tegendeel sprake is tot gevoelens van schaamte en schuld' (Van Asperen, 1993: 193).

Bij de bespreking van morele verzelfstandiging (par. 3.2) heb ik aangegeven dat iemand zijn rollen, morele overtuigingen en rol-verantwoordelijkheden niet *ex nihilo* ontwerpt. Identificeren vereist dat ik me op kritische wijze evaluatief verhoud tot mijn rol-opvattingen, morele overtuigingen en rol-verantwoordelijkheden: 'One must speak "in the first person," make one's principles, conventional or otherwise, one's own' (McFall, 1987: 6). Op deze manier wordt een moraal niet alleen van buitenaf opgelegd maar ook van binnenuit aanvaard.

Beroepsbeoefenaren kunnen volgens de identificatie-criteria op verschillende manieren tekortschieten (vgl. o.a. Benjamin, 1990; Taylor, 1985 en Frankfurt, 1989/1971). In de eerste plaats doordat ze geen waarde hechten aan identificeren. Deze mensen zijn in de woorden van Frankfurt *lichtzinnig*. Taylor spreekt daarnaast over *oppervlakkige* mensen. In dat geval identificeren de opticien, bootman of zilversmid zich wel met hun rollen en rol-verantwoordelijkheden, maar zien die identificatie als geïsoleerde momenten die noch implicaties hebben voor de toekomst noch gegrond zijn in het verleden. De *conformist* voldoet aan het criterium toe-eigening, maar schiet tekort bij de kritische evaluatie van zijn rol-verantwoordelijkheden. Hij laat zich geheel leiden door de mening van de groep en is zonder meer bereid kritiekloos zijn rol-opvattingen aan te passen wanneer de groep opeens een andere mening is toegedaan of wanneer hij lid wordt van een groep met een andere mening. Tot slot kan hij ook *moreel* tekort-

schieten, doordat hij zich niet identificeert met zijn morele verantwoordelijkheden en ze dus niet effectief zijn handelen richting geven.

Balanceren

Integere beroepsbeoefenaren zoeken een evenwichtige balans tussen de soms conflicterende rollen, morele overtuigingen en rol-verantwoordelijkheden. Door de structurele differentiatie zullen hun rollen en rol-verantwoordelijkheden vaker met elkaar conflicteren; om ervoor te zorgen dat ze een voor zichzelf herkenbare persoon blijven zullen ze op zoek gaan naar een balans tussen de verschillende verantwoordelijkheden. Deze balans is geen geometrisch midden; criteria bij het zoeken naar de balans zijn consistentie, coherentie en correspondentie. Hiermee worden formele eisen gesteld aan rollen, morele overtuigingen, rol-verantwoordelijkheden en handelingen. Juist dit thema verwoordt in sterke mate de 'heelheid' waarnaar de etymologie van het woord integriteit verwijst.

Consistentie betekent dat er geen logische tegenspraak bestaat in de verzameling rol-opvattingen, morele overtuigingen en handelingen. *Coherentie* betekent dat rol-opvattingen, verantwoordelijkheden en handelingen ook bij elkaar passen, dat ze een samenhangend geheel vormen. *Correspondentie* betekent dat integere mensen handelen in overeenstemming met de rol-opvattingen en verantwoordelijkheden waarmee ze zich identificeren (vgl. Musschenga, 2004). 'Standvastigheid', het onderwerp van paragraaf 2.4, is een verbijzondering van het correspondentie criterium: integere mensen voldoen aan het correspondentie criterium, ook als er sprake is van weerstanden en verleidingen. Een voorbeeld om het onderscheid tussen consistentie en correspondentie uit te leggen: ik geef studentes met bruine ogen allemaal een negen voor hun tentamen, terwijl de rest van de studenten wordt beoordeeld op hun prestaties. Een dergelijke bewering is logisch consistent, maar de passages passen niet bij elkaar indien niet overtuigend duidelijk kan worden gemaakt wat het *relevante* verschil is tussen bruinogige studentes en de rest van de studenten. Musschenga (2002a: 3) illustreert de coherentie-eis met het volgende voorbeeld:

'Het is bekend dat Martin Luther King het met de huwelijkse trouw niet nauw nam. Strikt genomen kan men niet van inconsistentie tussen zijn loyale gedrag als mensenrechtenactivist en zijn huwelijkse ontrouw spreken. Maar men kan wel de vraag stellen of die gedragingen coherent zijn'.

Consistentie en coherentie kunnen zowel synchronisch als diachronisch worden begrepen. In het eerste geval zijn het criteria waaraan rol-opvattingen, verantwoordelijkheden en handelingen moeten voldoen op hetzelfde tijdstip. Hiervan is sprake in het zojuist gegeven voorbeeld van King. De nadruk ligt dan op heelheid. Diachronisch betekent dat er wordt gekeken naar consistentie en coherentie in vergelijkbare situaties, maar op verschillende tijdstippen. Bijvoorbeeld de *oppervlakkige* van Taylor – zie hierboven – schiet hier ernstig tekort. Vandaag vindt hij de strijd tegen armoede belangrijk en wil hij zich daar actief voor inzetten. Morgen kan dit met evenveel bevologenheid de strijd tegen terreur

zijn, zonder dat hij zich nog bekommert om de vraag of dit wellicht ten koste gaat van de strijd tegen de armoede. Bij diachronische consistentie en coherentie ligt de nadruk op continuïteit (vgl. bijv. Kekes, 1983).

Beschermen

Een rol kan van een beroepsbeoefenaar meer vragen dan hij voor zichzelf kan verantwoorden: hij wil zijn morele zelfbeeld beschermen tegen ongewenste inbreuken. Dit thema is nadrukkelijk neergezet door Williams (1981a, 1981b), een markante auteur in het filosofische debat over integriteit. Zijn bekommernis met integriteit staat geheel in dienst van zijn kritiek op ethische theorieën; in een debat over de kenmerken van een adequate morele theorie geeft hij eerst aan dat utilitaristische theorieën integere mensen overvragen, vervolgens dat dit ook geldt voor kantiaanse theorieën en tot slot dat integriteit onverenigbaar is met alle ethische theorieën waarin 'onpartijdigheid' een belangrijk kenmerk is van een morele stellingname. Door zijn bijdragen is Williams een belangrijke katalysator geweest: er is een groot aantal artikelen verschenen in reactie op zijn standpunten (zie voor een goed overzicht van de discussie Cox, La Caze en Levine, 2003: 73-100). De uitwerking van integriteit door Williams blinkt niet uit in helderheid; wellicht doordat hij hierin niet primair is geïnteresseerd. Het thema dat hij introduceert mag echter in een karakterisering van integriteit niet ontbreken en is door verschillende auteurs opgepakt. De boodschap van Williams is dat integere beroepsbeoefenaren trouw zijn aan zichzelf; in mijn woorden, ze beschermen zichzelf tegen inbreuken op hun morele zelfbeeld. Musschenga (2004: 75) geeft treffend aan dat integriteit hiermee een defensieve functie vervult, waarmee grenzen worden gesteld aan wat men redelijkerwijs van mensen mag verwachten. De prijs van een inbreuk op integriteit is morele zelfverloochening.

Beroepsbeoefenaren hebben allerlei idealen, levensplannen en -projecten. Ze hechten hieraan niet altijd evenveel belang; sommige idealen, levensplannen en -projecten kunnen ze gemakkelijk loslaten of ondergeschikt stellen aan hiermee conflicterende rol-verantwoordelijkheden, andere idealen, levensplannen en -projecten zijn juist cruciaal voor hun morele zelfbeeld: het loslaten hiervan zou verraad betekenen aan de eigen morele identiteit.

'Unless corrupted by philosophy, we all have things we think we would never do, under any imaginable circumstances, whatever we may give to survival or pleasure, power and the approval of strangers; some part of ourselves beyond which we will not retreat, some weakness however prevalent in others that we will not tolerate in ourselves. And if we do that thing, betray that weakness, we are not the persons we thought; there is nothing left that we may even in spite refer to as I. I think it is in this sense that some commitments must be unconditional: they are conditions of continuing as ourselves' (McFall, 1987: 12).

Hoe kunnen we onderscheid maken tussen idealen, levensplannen en -projecten die cruciaal zijn voor ons morele zelfbeeld en de minder belangrijke? Van Wiligenburg (2002: 43) geeft een antwoord op dit afbakeningsprobleem:

‘Het moet gaan om principes die een zodanig gewicht hebben en een zodanig karakter dat ze identiteitsbepalend kunnen zijn. Triviale, volstrekt exotische of bij voorbaat misselijk makende commitments lijken zo’n rol niet te kunnen spelen. Het is natuurlijk niet zomaar duidelijk wat we moeten rekenen tot “triviale” of “exotische” doeleinden (kan het opsporen van dat laatste sigarenbandje om je verzameling te completeren een identiteits-bepalend doel zijn?), maar we kunnen het onderscheid dat ik hier maak wel begrijpen en in praktijk zullen we dat onderscheid ook aanbrengen. Een zaak moet belangrijk genoeg zijn (en ook thuishoren binnen een bepaalde bandbreedte van ‘redelijke idealen’) wil mijn inzet voor die zaak bepalend kunnen zijn voor mijn identiteit’.

McFall (1987: 11), die op een zelfde manier het afbakeningsprobleem aanpakt, merkt nog op dat het criterium ‘identiteitsbepalend’ niet vereist dat iemands rolopvattingen en morele overtuigingen ook door anderen worden onderschreven, mits ze wel *navolgbaar* zijn: ‘we must at least recognize them as ones a reasonable person might take to be of great importance and ones that a reasonable person might be tempted to sacrifice to some lesser yet still recognizable goods’. Dit biedt geen eenduidig afbakeningscriteria, het maakt wel duidelijk dat het redelijkerwijs mogelijk is een onderscheid te maken tussen al dan niet identiteitsbepalende idealen, levensplannen en -projecten (vgl. par. 2.4 waarin ik reeds sprak over ‘morele navolgbaarheid’).

3.3.2 Een regulatief ideaal

De drie thema’s worden geregeld genoemd in het filosofen-debat; op de besproken thema’s is ook kritiek gekomen. Deels op de relevantie van de respectievelijke thema’s voor een beter begrip van integriteit: de auteurs relateren integriteit aan ‘hun’ thema en geven vervolgens aan dat de andere thema’s niet tot de kern van de zaak behoren. Die kritiek vind ik minder interessant, de les die ik eruit trek is dat voor een goed begrip van integriteit meerdere thema’s tegelijkertijd besproken moeten worden. Belangwekkender is de kritiek op afzonderlijke thema’s. Bij de bespreking van ieder afzonderlijk thema worden criteria genoemd waaraan integere beroepsbeoefenaren voldoen; toch zijn er steeds weer goede redenen denkbaar waarom integere beroepsbeoefenaren van die criteria afwijken zonder dat dit ten koste gaat van hun integriteit; dit roept vraagtekens op over de adequaatheid van de criteria. Deze kritiek is te ondervangen door integriteit vanuit het persoonlijke perspectief als een regulatief ideaal neer te zetten.

Integriteit is als ideaal analoog van karakter, niet digitaal. Velen parafraseren Dales: je bent integer of je bent het niet; door integriteit analoog neer te zetten zijn er verschillende gradaties mogelijk waarin iemand integer is (vgl. Bovens, 1990: 39-40). Daarbij, integriteit verwoordt als ideaal een doel dat wellicht nooit zal worden bereikt; je zult in ieder geval steeds opnieuw, onder wisselende omstandigheden, moeten schipperen om integer te worden, te zijn en te blijven (vgl. o.a. Dobel, 1999; Cox, La Caze en Levine, 2003; De Lange, 2003; Muschenga, 2004). Integriteit vereist een inspanning en de mate van inspanning is

naast de verschillende criteria een maatstaf op zichzelf: integere mensen streven naar integriteit.

Integriteit is regulatief doordat de criteria fungeren als richtsnoeren die het denken over integriteit en integriteitsvraagstukken structureren, hierbij een richting bieden en gewicht geven aan argumenten. Er kunnen echter goede redenen zijn om een andere richting in te slaan dan de richting waarnaar een richtsnoer wijst; deze redenen moeten dan wel navolgbaar zijn. Oftewel, de bewijslast ligt bij degene die een richtsnoer naast zich neerlegt en niet alle redenen zijn ook goede redenen. Op welke manier de criteria richtsnoeren zijn zal ik duidelijk maken door de verschillende kritieken op de thema's te bespreken. Hierbij werk ik van achteren naar voren, ik rond de bespreking van de kritiek af met het thema 'identificeren'.

Een taak of functie kan van een beroepsbeoefenaar meer vragen dan hij voor zichzelf kan verantwoorden: hij wil zijn morele zelfbeeld beschermen tegen ongewenste inbreuken. Zo neergezet vraagt dit teveel en te weinig. Om met dit laatste te beginnen, het vraagt te weinig omdat de aandacht geheel uitgaat naar idealen, levensplannen en -projecten die cruciaal zijn voor het eigen morele zelfbeeld, alsof minder belangrijke idealen, levensplannen en -projecten en rol-opvattingen en verantwoordelijkheden voor integere beroepsbeoefenaren er niet toe doen. Calhoun (1995: 245) geeft aan dat dit niet kan kloppen.

'We recognize persons with integrity not only by their willingness to incur great losses for the sake of what they hold most dear; but also by their conscientiousness in smaller matters having no strong bearing on "the agent's broad conception of his or her life's direction." We expect persons of integrity not only to stand up for their most deeply held and highly endorsed commitments, but to treat all of their endorsements as ones worthy of being held by a reflective agent'.

De eis dat integere mensen vasthouden aan idealen, levensplannen en -projecten kan ook teveel vragen van mensen. Deze eis suggereert dat er een 'core self' is, waaraan niet mag worden getornd op straffe van morele zelfverloochening. Davion (1991: 181) vindt deze conclusie vanuit een feministisch perspectief onwenselijk. Ze geeft aan dat het soms wenselijk is bepaalde idealen, levensplannen en -projecten radicaal te veranderen, 'at the roots, at the deepest level. This means at the core, where Lynne McFall says that change is incompatible with integrity'. Iets minder 'radicaal' geformuleerd, vanuit deze defensieve functie lijkt zelfs voortschrijdend inzicht in strijd met integriteit.

Het grote probleem met het criterium dat integere mensen zichzelf beschermen tegen inbreuken op hun morele zelfbeeld is dat het tot een zeer statisch beeld van integriteit leidt. Davion (1991: 183; vgl. Conley, 1983) geeft aan dat dit geen recht doet aan morele zelfsturing: 'In order to be true to oneself, one must be willing to explore commitments and change them when necessary. This is what it means to acknowledge ourselves as the changing beings that we are'. Davion stelt vervolgens voor integriteit niet los te laten als nastrevenswaardig

ideaal, maar het te koppelen aan de manier waarop we ons als mensen moreel ontwikkelen, aan persoonlijke groei en ontwikkeling. Daarbij legt ze de nadruk op het evalueren en blijven evalueren van onze idealen, levensplannen en -projecten, rol-opvattingen en verantwoordelijkheden. May (1996: 23) komt tot dezelfde conclusie:

'Integrity cannot require that people form commitments that are unbreakable, even for very good moral reasons, because this would be both psychologically implausible and morally pernicious. Rather, integrity requires a sense of realistic commitment. According to this construal, commitments are often very strong through a certain period of one's life but become significantly weaker later in life, while other commitments that were once weak become more important and stronger than ones previously thought of as unshakable. It may be important that one have, at any given time, very strong hold commitments. But it is implausible to think that an integrated or committed person must hold certain unshakable commitments over the course of his or her life'.

De enige overtuiging die in deze visie altijd overeind moet blijven staan, is de overtuiging dat het goed is voortdurend kritisch de eigen idealen, levensplannen en -projecten, rol-opvattingen en verantwoordelijkheden te onderzoeken. Wanneer die evaluatie leidt tot voortschrijdend inzicht dan is dat alleen maar goed, zelfs 'radical change' is op deze manier niet in strijd met integriteit. Wanneer iemand goede redenen heeft om, na kritische evaluatie, veranderingen aan te brengen in zijn verzameling idealen, levensplannen en -projecten, rol-opvattingen en verantwoordelijkheden is het loslaten hiervan dus geen inbreuk op integriteit, maar juist een teken van integriteit (vgl. May, 1996: 24).

Ook met de criteria consistentie en coherentie kunnen mensen worden overvraagd indien ze te rigide worden neergezet, omdat het niet altijd mogelijk of wenselijk is om hieraan te voldoen (vgl. Paine, 1997b: 335-6). Beroepsbeoefenaren kunnen goede redenen hebben om ambivalent te zijn over hun rol-opvattingen en morele overtuigingen (ik baseer me op Calhoun, 1995). Dat betekent dat ze (nog) niet weten hoe ze zich hiertoe evaluatief verhouden, bijvoorbeeld doordat ze de implicaties van een nieuwe situatie nog niet kunnen doorzien. Belangrijker nog is dat het verdedigbaar kan zijn dat er op een bepaald moment sprake is van (synchronisch) inconsistentie en incoherentie in rol-opvattingen en morele overtuigingen; er kan een spanningsveld bestaan tussen enerzijds consistentie en coherentie en anderzijds 'compleetheid'. Met compleetheid wordt hier bedoeld dat aan alle rol-opvattingen en morele overtuigingen waarmee iemand zich identificeert tegelijkertijd recht wordt gedaan. Anders gezegd, hoe minder rollen iemand heeft, hoe gemakkelijker consistentie en coherentie mogelijk zijn; door zich met meer rollen te identificeren (door verschillende posities in meerdere sociale netwerken in te nemen) is de kans op conflicten binnen de verzameling rol-opvattingen, morele overtuigingen en handelingen groter.

Calhoun geeft het voorbeeld van Maria Lugones, een 'Latina lesbian', die vanuit deze twee 'posities' conflicterende rol-opvattingen en morele overtuigin-

gen kan hebben ten aanzien van bijvoorbeeld gender, seksualiteit en de rol van de familie:

'Within Hispanic culture, lesbianism is an abomination. Within the lesbian community, Hispanic values and ways of living do not have central value. As a result, "Latina lesbian" is not a coherent identity, nor is there a single, unified conceptual and normative perspective which could count as the "Latina lesbian" perspective and thus no single perspective from which to take issue with both racist and hetero-sexist oppression' (blz. 239).

Maria Lugones geeft zelf aan dat ze niet weet hoe ze tot coherente rolopvattingen en morele overtuigingen kan komen, maar stelt zichzelf ook de vraag of coherentie wel zo wenselijk is: 'it seems clear to me that each possibility need not exclude the other so long as I am not a unitary but a multiplicitious being'. Maria Lugones noemt zichzelf een 'veelvoudig wezen'. Musschenga (2002b: 177-179; 2002a: 11) geeft een ander voorbeeld van een 'veelvoudig wezen': een zelfbewust en zelfstandig Marokkaans meisje onderwerpt zich thuis aan het gezag van haar vader omdat ze haar familie niet wil verliezen. Volgens hem gaat dit niet ten koste van haar integriteit. Verschillende filosofen (zie bijvoorbeeld Benjamin, 1990: 56; Cox, La Caze en Levine, 2003: 3) delen dat standpunt en citeren met veel instemming een gedicht van Walt Whitman:

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

Rorty (1999: 116) merkt terecht op dat dit zeker geldt in een niet perfecte wereld voor niet perfecte mensen:

'Of course, consistency has great advantages (though they may accrue to the near and dear more than to oneself), but so does a Whitmanesque carefree lack of concern for such matters. Whether a person is better off being consistent or being Whitmanesque depends largely on her circumstances, rather than on consistency itself. The success of our struggles to become whole and good depends largely on circumstances, circumstances over which we have no control. It's no good advising us to struggle towards integration if everything in our society – and in ourselves – pulls our many internal personae to dis-integration'.

Om een dergelijk standpunt in te nemen is het wel wenselijk duidelijkheid te bieden over het belang en de status van de criteria consistentie en coherentie. Ik heb aangegeven dat consistentie en coherentie belangrijke criteria zijn bij het benoemen, ordenen en evalueren van rolopvattingen en verantwoordelijkheden. Dat interne conflicten niet altijd zijn te voorkomen, betekent nog niet dat we de twee criteria moeten opgeven. Om recht te doen aan de kritiek van Calhoun c.s. hebben de criteria de status van een richtsnoer: integere mensen

zoeken een gulden middenweg tussen ‘on the one hand, a disintegrated, utterly fragmented and capricious self and, on the other, a hollow, yet ruthlessly consistent self’ (Cox, La Caze en Levine, 2003: 5). Daarmee is natuurlijk niet alles gezegd. De aandacht verschuift hiermee echter naar de discussie over de argumenten die (tijdelijke) inconsistenties verdedigbaar maken: de inconsistentie of incoherentie moet navolgbaar zijn. Zo heb ik eerder aangegeven dat met het argument *persoonlijke groei en ontwikkeling* in sommige gevallen diachronale inconsistentie en incoherentie kan worden verantwoord. Wanneer inconsistentie en incoherentie navolgbaar is, wat goede argumenten zijn, is niet los van de context aan te geven. Wat echter overeind blijft, is de gedachte dat integriteit consistentie en coherentie vereist; we zijn pas bereid het Marokkaans meisje of Maria Lugones integer te noemen nadat we een navolgbare rechtvaardiging voor hun incoherentie hebben gekregen (vgl. Babbitt, 2001: 82-91).

Narratieve logica

Mensen stellen zichzelf vragen als wie ben ik, waar sta ik, wie wil ik zijn, hoe geef ik vorm aan mijn leven? Het antwoord zal veelal een verhaal zijn; MacIntyre (1985) stelt zelfs dat mensen ‘story-telling animals’ zijn. Omdat dit verhaal in de eerste plaats betrekking heeft op iemand zelf wordt het verhaal ook wel een zelf-verhaal genoemd. Dit is ‘an ordered account of the relationship between a variety of self-relevant elements across time’ (Jansz, 1991a, pp. 117-18). Verschillende auteurs benadrukken een ‘narratieve logica’ om het begrip navolgbaarheid uit te werken (bijv. MacIntyre, 1985; Benjamin, 1990; Anderson, 1993; Schechtman, 1996; Walker, 1998; Babbitt, 2001; Musschenga, 2004; Becker, 2004). Bijvoorbeeld Schechtman stelt een drietal eisen aan een zelf-verhaal. In de eerste plaats moet het zelfverhaal begrijpelijk zijn, niet als syllogisme, maar als een verhaal met een coherent plot. Vervolgens moet het verhaal articuleerbaar zijn: we moeten desgevraagd kunnen vertellen wat ons beweegt en hoe onze denken, doen en voelen begrepen moet worden. Tot slot is er een ‘reality check’: een zelf-verhaal moet gebaseerd zijn op verdedigbare opvattingen over de werkelijkheid. Deze drie eisen zijn net als de zojuist besproken criteria richtsnoeren. Schechtman (1996: 98; haar cursivering) laat in haar bespreking van de eis ‘begrijpelijkheid’ goed zien hoe dergelijke eisen als richtsnoeren fungeren en wat dit betekent voor ‘navolgbaarheid’:

‘the ideal of perfect intelligibility must be recognized as an ideal and respected as a demand on one’s self-conception. To be a person one must realize that one’s beliefs, desires, values and traits are supposed to support one another. This involves acknowledging the legitimacy of certain kinds of questions and challenges – for example, “You’ve worked your whole life for this chance – why are you walking away from it now?” or “You say she’s your best friend, why are you always so cruel to her?” or “You were always so quiet in High School – how did you ever end up as a lounge sister?” or “You said just the opposite yesterday; what’s behind the turnaround?” In each case the question is a request to make intelligible a trait that seems anomalous or out of character. A person may not always be able to comply with such a request, but to have the right kind of self-conception one must at least recognize that it is legitimate, thereby showing a basic understanding of what the life story of a person should look like’.

Zo kunnen de lesbische Maria Lugones en het zelfbewuste en zelfstandige Marokkaans meisje uitleggen dat zij veel waarde hechten aan hun familie en dat ze om die reden zich thuis anders uiten en gedragen dan bijvoorbeeld in het uitgaansleven of op het werk. Het is daardoor niet willekeurig dat zij zich in verschillende contexten verschillend gedragen.

Identificeren roept als thema verschillende vragen en problemen op. In de eerste plaats benadrukt dit thema niet alleen het belang van evaluatie, het lijkt zelfs te eisen dat we voortdurend onze rolopvattingen, morele overtuigingen, verantwoordelijkheden en handelingen moeten evalueren en vervolgens ook toe-eigenen. Opnieuw dreigt hier een te intellectueel beeld van moreel leven (zie ook paragraaf 2.5). Gabrielle Taylor (1985: 120) erkent het probleem wanneer ze stelt dat ‘possession of integrity demands a degree of self-knowledge and self-control which it is no doubt impossible for anyone to achieve [...] Integrity remains an ideal, though under certain circumstances we may deem that someone fulfils all the conditions’. Ook Dworkin (1988: 17) geeft terecht aan dat we moeten oppassen dat de lat niet zo hoog wordt gelegd, dat alleen een zeer beperkte groep mensen, in zijn woorden de professoren in de filosofie, aan de criteria kan voldoen. Dat is ook niet nodig:

‘a farmer living in an isolated rural community, with a minimal education, may without being aware of it be conducting his life in ways which indicate that he has shaped and molded his life according to reflective procedures. This will shown not by what he says about his thoughts, but in what he tries to change in his life, what he criticize about others, the satisfaction he manifests (or fails to), in his work, family and community’.

Naast de eisen aan de manier waarop rolopvattingen, morele overtuigingen, verantwoordelijkheden en handelingen worden geëvalueerd staat de frequentie waarin dit dient te geschieden. Taylor (1985: 130) biedt een vuistregel: het is niet nodig om voortdurend de eigen rolopvattingen, morele overtuigingen en gedrag te evalueren, mits dit maar niet betekent dat het wordt nagelaten wanneer het wel nodig is.

In het vorige hoofdstuk ga ik aan dat mensen zich mensen zich evaluatief *kunnen* verhouden tot hun rollen, maar dat dan wel aan een aantal voorwaarden moet zijn voldaan. May (1996: 22) concludeert, na raadpleging van verschillende ontwikkelingspsychologen, dat de evaluatie van rolopvattingen, morele overtuigingen en handelingen slechts zinvol mogelijk is indien mensen worden geconfronteerd met verschillende waardensystemen: ‘Without the challenge to many of our values that comes from diversity of perspective, our commitments will not be very strong or, more importantly, understood and reflectively endorsed’. Waarom is dit zo belangrijk? Wolf (1989) introduceert Jojo, de zoon van een ‘evil and sadistic dictator’. De gehele opvoeding van Jojo is gericht op de taken die hij later van zijn vader zal overnemen. Wanneer hij zijn vader opvolgt, gedraagt hij zich gelijk zijn vader: ook Jojo wordt een gevreesd dictator. Jojo voldoet formeel aan beide identificatiecriteria: hij heeft zijn rolopvattingen, morele overtuigingen en handelingen kritisch geëvalueerd en hij heeft ze zich toegeëigend. ‘He is not coerced to do these things, he acts according to his own desires. Moreover, these are desires that he wholly wants to have’ (Wolf, 1989: 143; cursief in origineel). Intuïtief zullen toch de meeste mensen er moeite mee hebben om de conclusie te onderschrijven dat Jojo voldoet aan de identificatie-criteria

(let op: deze conclusie staat los van een morele beoordeling van opvattingen, overtuigingen en gedrag van Jojo; dat is een andere discussie). Jojo zal echter aangeven dat hij wel degelijk trouw is aan zichzelf en aangeven dat hij aan de criteria voldoet. De onderbouwing van de intuïtie dat Jojo ongelijk heeft, moet daarom ergens anders worden gezocht: er is iets misgegaan in de opvoeding van Jojo. De vinger wordt nog niet op de zere plek gelegd met de constatering dat de rolopvattingen van Jojo het resultaat zijn van zijn opvoeding. Dan zou uiteindelijk niemand nog verantwoordelijk gesteld kunnen worden voor zijn handelen; we zijn uiteindelijk allemaal een product van onze opvoeding: 'Literal self-creation is not just empirically, but logically impossible' (Wolf, 1989: 144). Er is dus blijkbaar een extra criterium nodig om te kunnen beoordelen of iemand ook verantwoordelijk kan worden gesteld voor zijn handelen. Om dit lastige filosofische probleem tot hanteerbare proporties terug te brengen, stelt Wolf voor een criterium te lenen uit het recht, dus uit een praktijk waarin men gedwongen is dit probleem praktisch uit te werken. Het is het criterium dat mensen 'gezonder van geest' moeten zijn wil men hen voor hun handelen ter verantwoording kunnen roepen. Wolf (1989: 144) vult de eis in met de 'M'Naughten Rule': 'a person is sane if (1) he knows what he is doing and (2) he knows that what he's doing is, as the case may be, right or wrong'. Met dit extra criterium is het nu mogelijk de intuïtie te begrijpen waarom velen menen dat Jojo niet verantwoordelijk is voor zijn handelen. Iemand is 'gezonder van geest' wanneer hij ook het vermogen heeft goed en kwaad van elkaar te onderscheiden. Hoewel Jojo dus wel zich identificeert met zijn rolopvattingen, is hij, door zijn eenzijdige opvoeding, niet in staat goed van kwaad te onderscheiden, en dus niet 'geestelijk gezond' (vgl. Wolf, 1989: 145). Niemand kan zichzelf vanuit het niets creëren, in die zin is nooit iemand geheel verantwoordelijk voor haar handelen ('metaphysically responsible'), maar mensen die in staat zijn goed van kwaad te onderscheiden en overeenkomstig daarmee in staat zijn hun opvattingen, overtuigingen en handelen aan te passen, zijn wel moreel verantwoordelijk voor zichzelf (Wolf, 1989: 147). En meer verantwoordelijkheid is in deze niet vereist. Dit vereist dan wel, zoals May aangaf, dat mensen worden geconfronteerd met verschillende waardensystemen.

3.4 De twee perspectieven tezamen

Met integriteit wordt in verschillende contexten naar verschillende zorgen en thema's verwezen die ieder op zichzelf kunnen staan. Karakteriseren betekent dat ik de verschillende functies en betekenissen van integriteit zo goed mogelijk probeer te verwoorden en aangeef op welke manier ze van elkaar zijn te onderscheiden. Karakteriseren betekent ook dat ik laat zien hoe de verschillende functies en betekenissen zich tot elkaar verhouden. Mijn belangrijkste conceptuele ingreep was het onderscheid tussen het maatschappelijke perspectief en het persoonlijke perspectief. Dan blijkt dat een aantal thema's verwijst naar de betrouwbaarheid van de beroepsbeoefenaar: hij neemt zijn verantwoordelijkheden serieus, hij houdt zijn rug recht houdt bij weerstanden en verleidingen

en hij is bereid en in staat zich te verantwoorden voor zijn manier van werken. Op het spel staat de morele kwaliteit van samenleven en samenwerken. Vanuit het persoonlijke perspectief wordt de aandacht gericht op morele zelfsturing; het uitgangspunt is dan niet samenleven en samenwerken maar leven – wie ben ik, waar sta ik, wie wil ik zijn, hoe geef ik vorm aan mijn leven? Op het spel staat nu de morele eigenwaarde en de morele trots van de beroepsbeoefenaar (zie figuur 3.1).

Integriteit karakteriseren	Het maatschappelijke perspectief	Het persoonlijke perspectief
Focus	betrouwbaarheid	morele zelfsturing
Problematiek	samenleven en samenwerken	leven
Thema's	moraliteit standvastigheid verantwoorden	identificeren balanceren beschermen
Belangen	kwetsbaarheid vertrouwen	morele eigenwaarde morele trots

Figuur 3.1 Integriteit karakteriseren

Beide perspectieven zijn tegelijkertijd nodig om integriteit in al haar rijkheid te karakteriseren. Zonder het maatschappelijke perspectief is het persoonlijke perspectief moreel blind en dreigt integriteit een vorm van morele zelfgenoegzaamheid te worden; zonder het persoonlijke perspectief komt de beroepsbeoefenaar slechts als lijdend voorwerp in beeld en gaat de uitwerking van integriteit voorbij aan het zelfbegrip van beroepsbeoefenaren.

Zonder het maatschappelijke perspectief is integriteit moreel blind. Dat probleem was al zichtbaar in de manier waarop beroepsbeoefenaren integriteit verwoorden met de spiegeltest. Ook veel filosofen beperken zich tot het persoonlijke perspectief, zoals bijvoorbeeld Rawls:

'Now of course the virtues of integrity are virtues, and among the excellences of free persons. Yet while necessary, they are not sufficient; for their definition allows for most any content: a tyrant might display these attributes to a high degree, and by doing so exhibit a certain charm, not deceiving himself by political pretenses and excuses of fortune. It is impossible to construct a moral view from these virtues along; being virtues of form they are in a sense secondary. But joined to the appropriate conception of justice, one that allows for autonomy and objectivity correctly understood, they come into their own' (Rawls 1971: 519-520; mijn accentuering).

Kort samengevat: integriteit is als een tweede-orde begrip zichzelf niet genoeg om schurken moreel te veroordelen. Zo moet Gabriëlle Taylor erkennen dat 'the

person of integrity need not be a morally good person' en lukt het Halfon niet om aan te geven dat een Nazi tekortschiet vanuit het oogpunt van integriteit. Dit klinkt tegenintuïtief; slechts weinigen zullen zeggen dat 'a tyrant' zoals Hitler, Pol Pot of Stalin een voorbeeld is van een integer mens (vgl. Cox, La Caze en Levine, 2003). Van Willigenburg (2002: 44) is trefzekerder wanneer hij stelt dat integriteit 'het respecteren van bepaalde verantwoordelijkheden en grenzen' vereist: 'sommige grenzen mag je niet over, sommige handelingen kun je niet doen omdat ze de waardigheid en daarmee de integriteit niet alleen van de getroffene maar ook van de actor zelf diepgaand ondermijnen'. Om die grenzen en verantwoordelijkheden te introduceren is het maatschappelijke perspectief nodig, anders lukt het niet om de link te leggen tussen zelfsturing en moraliteit; dan is integriteit nog wel een regulatief ideaal voor reflectie, maar is de uiterste consequentie dat 'preferences that are unreasonable, destructive, fanatical, fetishistic and selfish can survive this scrutiny (Ramsay, 1997: 4; vgl. Cox, La Caze en Levine, 2003, die zonder verwijzing naar Ramsay uitgebreid dezelfde kritiek verwoorden).

Integriteit verwordt zonder het maatschappelijke perspectief tot een vorm van morele zelfgenoegzaamheid ('moral self-indulgence'). Het klinkt weinig verheffend dat mensen slechts handelen om tevreden met zichzelf te kunnen zijn. Belangrijker nog, de beroepsbeoefenaar die iets doet of nalaat om zijn morele zelfbeeld te beschermen kan zichzelf recht in de ogen kijken, maar heeft hij tegelijkertijd nog oog voor de kwetsbaarheid van anderen? Zolang het morele zelfbeeld van de beroepsbeoefenaar samen opgaat met zijn verantwoordelijkheden is er weinig aan de hand; maar er is dan ook weinig dat speciale bescherming verdient. Beschermen als thema treedt juist op de voorgrond op een moment dat een bepaald optreden van hem wordt verwacht, maar hij hieraan niet wil voldoen omdat dit in strijd is met zijn morele zelfbeeld. Is deze verwachting moreel onnavolgbaar, dan is het moreel terecht dat hij weigert. Dit wordt echter kwestieus op het moment dat hij weigert, met een beroep op zijn morele zelfbeeld, om aan moreel navolgbare verwachtingen te voldoen. Dat zou betekenen dat het beschermen van het morele zelfbeeld op zichzelf reeds een goede reden is om moreel gerechtvaardigde verantwoordelijkheden naast zich neer te leggen, zonder dat daar nog andere morele overwegingen voor nodig zijn (zie o.a. Williams, 1981b; Taylor, 1985; Blustein, 1991; Calhoun, 1995; Cox, La Caze en Levine, 2003).

Zonder het maatschappelijk perspectief is een uitwerking van integriteit conceptueel gemankeerd omdat het thema moraliteit verloren gaat. Integriteit is dan eerder een psychologische notie (zie bijv. Cohen, 1999), een notie die kan worden uitgewerkt vanuit de psychologische filosofie (zie bijv. Musschenga, 2003: hoofdstuk 1). Integriteit staat vanuit het persoonlijke perspectief niet vanzelf voor respectvol omgaan met de kwetsbaarheid van anderen. Daarmee staat integriteit wel voor een manier van leven, maar is nog weinig gezegd over samenleven en samenwerken. Rorty (1999: 111) betwijfelt terecht of integriteit op deze manier wel zo moreel is: 'It does not seem strongly correlated with being set to improve the lot of our fellows'. Calhoun (1995) en Walker (1998) benadrukken

dat integriteit juist belangrijk is in sociale relaties en dat in de uitwerking van integriteit dit relationele aspect niet mag worden vergeten. Calhoun gaat zelfs zo ver dat ze beweert dat de thema's die zichtbaar worden vanuit het persoonlijke perspectief weinig met integriteit hebben te maken. Walker (1998: 115-116) benadrukt dat integriteit staat voor betrouwbaarheid ('reliability'): 'reliability in the accounts we are prepared to give, act by, and stand by, in moral terms, and dependable responsiveness to the ongoing fit among our accounts, the ways we have acted and the consequences and costs our actions have in fact incurred'. De in dit hoofdstuk besproken thema's zijn volgens haar precies in die mate waardevol dat ze bijdragen aan betrouwbaarheid in sociale relaties. Is dit de juiste conclusie? Dat zou betekenen dat integriteit primair vanuit het maatschappelijk perspectief moet worden uitgewerkt en dat de thema's in dit hoofdstuk hoogstens een toegift zijn of slechts instrumentele waarde hebben; ze zijn wellicht interessant en belangwekkend, maar moeten in een bespreking van integriteit zeker geen hoofdrol spelen. Het is niet helemaal mijn conclusie. Ik ben het eens met Calhoun en Walker dat in de karakterisering van integriteit het maatschappelijke perspectief een belangrijke rol speelt. Eenzijdige nadruk op de maatschappelijke dimensie doet echter geen recht aan de manier waarop integriteit betekenis krijgt en waardevol wordt gevonden in het normale spraakgebruik, aan de manier waarop beroepsbeoefenaren hun eigen integriteit begrijpen. Dat is de reden dat in mijn karakterisering van integriteit het persoonlijke perspectief niet ondergeschikt is aan het maatschappelijke perspectief. Op die manier kan ik aangeven dat het persoonlijke perspectief belangrijk is, maar incompleet; het is dan niet nodig al die mensen terecht te wijzen en te corrigeren die de betekenis van integriteit primair verwoorden met de spiegeltest.

Neem het volgende voorbeeld. Een politieagent krijgt de opdracht een bijdrage te leveren aan het uitzetten van illegalen, maar vindt het Nederlandse vreemdelingenbeleid onmenselijk. Dit goed-versus-goed vraagstuk kan worden beschreven als een conflict tussen twee morele overwegingen – schetsmatig: ambtelijke loyaliteit versus medemenselijkheid. In zijn eigen woorden verwijst de agent bij de beschrijving van dit probleem wellicht naar de onverenigbaarheid van zijn dienstopdracht met zijn morele zelfbeeld of naar de inconsistentie in de verschillende verantwoordelijkheden waarmee hij zich identificeert – 'ik moet mijn dienstorders uitvoeren' versus 'ik mag mijn kwetsbare medemens niet naar een voor hem levensgevaarlijke situatie terugsturen'. Daarmee is dezelfde problematische situatie nu vanuit het persoonlijke perspectief beschreven. Dit zijn echter niet twee verschillende problemen waarbij de respectievelijke oplossingen met elkaar kunnen conflicteren, of dezelfde vraag met twee verschillende antwoorden: het probleem op die manier interpreteren zou een categorie-fout zijn. Het streven naar bijvoorbeeld consistentie of de bescherming van het morele zelfbeeld is geen morele overweging om een dienstbevel te weigeren. Vanuit het persoonlijke perspectief is de importantie van de problematische situatie en het gewicht van argumenten te begrijpen, de manier waarop de politieagent zich tot de verschillende morele overwegingen verhoudt; het voegt geen nieuwe inhoudelijke overwegingen toe. Het onderscheid tussen het maatschappelijke

perspectief en het persoonlijke perspectief is nodig om te begrijpen hoe de agent in deze situatie ‘gewetensbezwaren’ kan hebben, terwijl collega’s dat niet hebben omdat hetzelfde argument voor hen slechts een argument in hun afweging is. Dit valt niet te begrijpen door alleen naar de inhoud van een argument te kijken – die is immers voor iedereen hetzelfde. Er zal ook een relatie moeten worden gelegd naar de beroepsbeoefenaar: bij gewetensbezwaren is er sprake van identiteitsbepalende commitments (zie bijv. Bovens, 1990 en Musschenga, 2004 voor een uitgebreide bespreking van gewetensbezwaren).

Het tweede voorbeeld ontleen ik aan Benjamin die een gezaghebbende monografie over compromissen en integriteit heeft geschreven. Hij is een goed voorbeeld van een auteur die het onderscheid tussen de twee perspectieven adequaat verwoordt, maar er is sprake van conceptuele verwarring wanneer hij aangeeft hoe deze twee perspectieven zich tot elkaar verhouden. In de inleiding tot dit hoofdstuk heb ik aangegeven hoe Benjamin onderscheid maakt tussen de twee perspectieven op integriteit: ‘Internally, it provides the structure for a unified, whole and unalienated life [...] Viewed from the outside, individual integrity provides the basis for reliance, trust, friendship, and love’. Benjamin zet vervolgens de twee perspectieven tegenover elkaar.

‘We must [...] acknowledge tensions between the internal and external aspects of integrity. Perfect integrity requires that one’s conduct be integrated from an inner perspective emphasizing authentic and highly cherished values and principles and from an outer perspective emphasizing social roles and expectations [...] Conduct required by one’s authentic, deeply cherished values and principles may be at odds with the not unreasonable expectations of one’s society, as, for example, when an absolute pacifist is conscripted to participate in a “just war” or a vehement opponent of abortion is required to pay taxes used to fund abortions for the very poor. If absolute pacifists or vehement opponents of abortion resort to deception or subterfuge to preserve internal integrity, they compromise external integrity; if they fulfill the requirements or expectations of their society, they sacrifice internal integrity. To urge that individuals always opt for internal integrity at the expense of external is to deny the demands and restrictions of social life. To invariably favor external integrity is to embrace a form of collectivism that denies the integrity (and hence the existence) of the self’ (blz. 54-55).

De spanningsvelden die Benjamin benoemt, ontstaan doordat hij een onderscheid maakt tussen enerzijds persoonlijke standaarden – ‘authentic and highly cherished values and principles’ – en anderzijds sociale standaarden – ‘social roles and expectations’. De voorbeelden van persoonlijke standaarden – pacifisme en ‘recht op leven’ – zijn echter tevens voorbeelden van sociaal respectabele standaarden. Dit zijn zeker niet morele standaarden die door iedereen worden gedeeld. Maar het zijn standaarden waarvan voor iedereen duidelijk is dat ze betrekking hebben op coördinatie- en coöperatieproblemen en verschillende morele verantwoordelijkheden verwoorden; hierdoor is niet helder waarin ‘highly cherished values’ en ‘social expectations’ van elkaar verschillen, anders

dan in het gewicht dat die persoon er zelf aan toekent. De spanningsvelden zijn eerder te vergelijken met de in paragraaf 2.6 besproken rolconflicten dan met een spanningsveld tussen de twee perspectieven. Het voorbeeld van Benjamin laat wel zien hoe vanuit het persoonlijke perspectief een extra dimensie wordt toegevoegd aan de voorbeelden die hij beschrijft: het gaat hier niet alleen om maatschappelijk respectabele waarden, het zijn waarden die sterk verbonden kunnen zijn aan het morele zelfbeeld van mensen – ‘highly cherished values’. Vanuit het persoonlijke perspectief wordt met integriteit de persoonlijke betrokkenheid van mensen bij bepaalde waarden gethematiseerd en wordt duidelijk waarom sommige integriteitsvraagstukken *defining moments* kunnen zijn.

Er is nu nog wel een noodzakelijke conceptuele stap nodig: er is niet altijd één en slechts één moreel juist antwoord op een handelingsvraagstuk. Zou dat wel zo zijn, dan moet immers het gewicht van argumenten voor alle morele actoren gelijk zijn, anders zouden verschillen in gewicht tot verschillen in uitkomsten leiden. Deze conceptuele stap is reeds in het vorige hoofdstuk aangekondigd en zal in navolgende hoofdstukken verder worden uitgewerkt; er is ruimte voor morele verschillen, maar die ruimte is begrensd: morele keuzes moeten moreel navolgbaar zijn. In paragraaf 3.2 heb ik aangegeven hoe Van Willigenburg en McFall het criterium ‘navolgbaar’ introduceren om te onderzoeken of een bepaald commitment identiteitsbepalend is. Moreel navolgbaar betekent dat beroepsbeoefenaren ten overstaan van het forum waarvan zij zich rechtvaardigen kunnen laten zien dat hun roloppvattingen, morele overtuigingen en handelingen uitdrukking geven aan de waarden en verantwoordelijkheden waarop zij aanspreekbaar zijn (vgl. par. 2.5; vgl. Musschenga, 2004: 95). Oftewel, morele navolgbaarheid vereist dat opvattingen, overtuigingen en gedrag recht doen aan argumenten die door het forum ook worden erkend en dat bepaalde minimale grenzen en vereisten worden gerespecteerd.

Ik ben me ervan bewust dat ‘forum’ een aantrekkelijke metafoor is, maar als metafoor ook verhullend. Verhullend, want wie is het forum en waaraan ontleen zij de autoriteit om waarden, grenzen en vereisten vast te stellen? Aantrekkelijk, want voordat we het weten verdwalen we in ethische discussies over het vaststellen en rechtvaardigen van moraal. Een praktische en verdedigbare uitweg is als uitgangspunt voor een morele toetsing de moraal te nemen die in de loop der jaren in een beroepspraktijk is uitgekristalliseerd. Een bezwaar is dat deze moraal in bepaalde mate een historische toevalligheid is en daarmee in zekere zin willekeurig. Zolang die moraal steeds opnieuw ter discussie kan worden gesteld is dit niet een onoverkomelijk bezwaar (zie par. 2.3).

Een concrete uitwerking van de notie morele navolgbaarheid is het beginsel ‘pas toe of leg uit’ uit de *Code Corporate Governance*. De beroepsmoraal van een integere beroepsbeoefenaar komt tot uitdrukking in zijn opvattingen, overtuigingen en handelingen. In de gevallen dat het hem niet lukt om recht te doen aan de morele uitgangspunten van de beroepspraktijk moet hij dit kunnen uitleggen – net zo als ik in de vorige paragraaf heb aangegeven dat bijvoorbeeld coherentie en consistentie richtsnoeren zijn; wie een andere richting inslaat heeft iets uit te leggen. Ook aan deze uitleg worden inhoudelijke eisen gesteld. Het is in

zekere zin een omdraaiing van de bewijslast. In beginsel moeten opvattingen, overtuigingen en gedrag in overeenstemming zijn met de beroepsmoraal, bij afwijkingen dient de beroepsbeoefenaar dit uit te leggen en aan te geven waarom die afwijking moreel navolgbaar is. Een beroepsmoraal is, zoals eerder gezegd, niet vrijblijvend. Er zijn moreel navolgbare argumenten nodig om bepaalde rolverantwoordelijkheden te bekritisieren of zelfs naast zich neer te kunnen leggen. Dan nog zal de beroepsbeoefenaar hier een vervolg aan moeten geven: hij heeft door een beroep te kiezen bepaalde verantwoordelijkheden op zich genomen, hij kan deze niet zomaar zonder enige 'nazorg' naast zich neerleggen. Met de drie strategieën van Hirschman (1970) – *exit*, *voice* en *loyalty* – kunnen de moreel navolgbare opties van de politieagent uit het voorbeeld worden verwoord: hij neemt ontslag, hij verheft zijn stem en stelt de beroepsmoraal ter discussie door zijn bezorgdheid te uiten of hij voert loyaal zijn dienstbevel uit (vgl. Bovens, 1990).

Structurele differentiatie maakt integriteit niet alleen belangrijker en lastiger, het is ook een belangrijke bron voor kritische reflectie. In de vorige paragraaf gaf ik aan dat mensen zich slechts evaluatief tot hun rolopvattingen en verantwoordelijkheden kunnen verhouden mits zij worden geconfronteerd met verschillende waardensystemen; doordat mensen in meerdere sociale netwerken participeren zullen zij ook bekend zijn met verschillende waardensystemen. Friedman (1991: 173) geeft aan hoe het uitgangspunt dat mensen sociaal gevormd zijn consistent is met de mogelijkheid om morele opvattingen te bekritisieren en laat daarbij zien dat dit ook andere bronnen oplevert voor kritische reflectie:

'Even though [selves] are socially constituted, they can adopt points of view that are independent of this or that norm-governed relationship constituting their very identities. This complexity of selves includes (1) the variety of relationships that contribute to any person's identity and that afford her differing and sometimes contradictory points of view; (2) learned techniques of doubt, critical reflection, resistance, and insubordination; and (3) elements of a social life that exceed the limits of social regulation, elements of disorder within the heart of society and culture, including female nature and embodiment. It is because of conditions such as these that socially constituted selves can evade thorough social regulation'.

MacIntyre (1999) gaat nog een stap verder en geeft aan dat rol-blindheid – ik doe slechts wat mijn rol van mij vraagt zonder mijn rolverantwoordelijkheden kritisch te bevragen – moreel verwijtbaar is, juist doordat mensen de beschikking hebben over meerdere bronnen voor kritiek. Hiermee zet hij kritische reflectie op je rol neer als een belangrijke maar tegelijkertijd ook lastige morele opdracht. In onze manier van leven, samenleven en samenwerken bestaan allerlei ontkoppelingsmechanismen die de aandacht voor en betrokkenheid bij al degenen die afhankelijk zijn van beroepsbeoefenaren gemakkelijk minimaliseren doordat ze hen loskoppelen van de gevolgen van hun handelen (Van Zuthem, 1993; vgl. o.a. May, 1996; Ten Bos, 1998; Adams en Balfour, 2004). Daarmee is het verwijt

van MacIntyre niet alleen een persoonlijk verwijt, maar ook een institutioneel verwijt dat moet worden opgepakt door kritisch te zijn over de manier waarop werkzaamheden worden georganiseerd. In *Moral mazes. The world of corporate managers*, een verslag van een onderzoek naar de praktijk van managers in een drietal bureaucratische organisaties, citeert Robert Jackall met instemming een voormalig vice-president van een groot bedrijf: 'What is right in the corporation is not what is right in a man's home or in his church. What is right in the corporation is what the guy above wants from you. That's what morality is in the corporation'. Een dergelijke moraal wordt in de eerste plaats 'afgedwongen' en 'bewaakt' door de manier waarop die bureaucratische organisaties zijn ingericht, het kan niet zo zijn dat alleen moreel ontheemde mensen in bureaucratische organisaties werken. Van Zutthem (1993) bepleit het ontwikkelen van allerlei terugkoppelingsmechanismen als tegenwicht voor de ontkoppelingsmechanismen; die terugkoppelingsmechanismen moeten ervoor zorgen dat de gevolgen van ieders handelen zichtbaar worden, dat mensen beseffen dat ze niet slechts een radertje in een groot geheel zijn, maar dat er kwetsbare mensen zijn met rechten, wensen en belangen in afhankelijkheidsrelaties.

Het feit dat mensen meer zijn dan beroepsbeoefenaar is een bron van kritiek; integere beroepsbeoefenaren reflecteren kritisch op hun rolverantwoordelijkheden en maken daarbij gebruik van hun morele kennis uit andere domeinen. Hierbij staan de rolverantwoordelijkheden nog steeds voorop; ook hier geldt 'pas toe of leg uit'. Ik heb in dit hoofdstuk reeds enige malen met instemming Dobel geciteerd; dit is één van de weinige auteurs die ik ken die, hoewel niet expliciet, beide perspectieven onderscheidt. Hij laat ook goed zien hoe de twee perspectieven op elkaar kunnen worden betrokken en hoe ze elkaar dan ook versterken. Dobel bespreekt de integriteit van ambtenaren, zijn analyse kan zonder enige terughoudendheid worden doorgetrokken naar alle beroepsbeoefenaren. Dobel neemt als uitgangspunt dat ambtenaren zich in hun kijken, denken en voelen moeten laten leiden door de morele standaarden die met hun rol verantwoordelijkheden zijn gegeven. Daarmee staat het maatschappelijke perspectief op integriteit voorop. Hij bespreekt vervolgens een groot aantal spanningsvelden die ontstaan doordat verschillende morele verantwoordelijkheden met elkaar conflicteren. Dit kunnen ook verantwoordelijkheden zijn die worden geïmpliceerd door andere rollen dan de rol van ambtenaar; de ambtelijke verantwoordelijkheden kunnen echter nooit zomaar zonder enige nazorg terzijde worden geschoven. Hij vindt het een schrikbeeld dat ambtenaren a priori morele prioriteit geven aan persoonlijke overwegingen ten koste van hun beroepsmoraal. Dobel (1999: 5) verwijst daarom de morele verantwoordelijkheden die niet bij de rol van ambtenaar horen – 'acquired independently of, and usually prior to, office' – naar de achtergrond en geeft ze vooral een belangrijke rol bij het kritisch evalueren van de beroepsmoraal.

'The conditions of the delegation of power deserve primary loyalty. Individuals should judge first on the basis of law and rules, then on the basis of the constitutional and regime values behind the authorizing laws. This leaves the central group of

personal commitments as background conditions of critical reflection or initiative, not as foreground directives for actions. *They should be viewed as benchmarks for judging actions that violate central moral commitments or as sources to direct action where initiative is justified*' (Dobel, 1999: 14-15; mijn accentuering).

Het maatschappelijke perspectief laat zien dat integere beroepsbeoefenaren betrouwbaar zijn en hun rug recht houden bij weerstanden en verleidingen. Ze zijn betrouwbaar omdat hun handelen moreel navolgbaar is: dit moet blijken in de manier waarop ze zich verantwoorden. Integriteit is vanuit dit perspectief een morele opdracht. Het persoonlijke perspectief laat zien dat integere beroepsbeoefenaren zich identificeren met hun verantwoordelijkheden, een moreel navolgbare balans zoeken indien hun rol-verantwoordelijkheden met elkaar conflicteren en hun morele zelfbeeld beschermen door grenzen te stellen aan wat men van hen mag verwachten. Integriteit is vanuit het persoonlijke perspectief een regulatief ideaal. De twee perspectieven vullen elkaar aan, een karakterisering van integriteit in de beroepspraktijk is met het persoonlijke perspectief rijker en krachtiger. Rijker, omdat beter recht wordt gedaan aan het zelfbegrip van beroepsbeoefenaren. Krachtiger, omdat in het persoonlijke perspectief de beroepsbeoefenaar een belangrijke motivatie vindt om te willen wat hij moet indien een beroep wordt gedaan op eigenwaarde, vaktrots en zelf-respect.

Integriteit vanuit het persoonlijke perspectief verwijst naar morele zelfsturing; morele zelfsturing is op zich geen vereiste voor beroepsbeoefenaren om zich verantwoord te gedragen. Niet alle beroepsbeoefenaren zullen integriteit als een ideaal zien: zij zullen met 'Fremdzwang' moeten worden overtuigd om toch betrouwbaar te zijn.

In het vorige hoofdstuk gaf ik aan dat 'de rug recht houden' een belangrijk thema is, maar zeker niet een thema dat de discussie over integriteit moet domineren. In dit hoofdstuk heb ik willen laten zien dat in een moderne betekenis integriteit voor veel meer staat dan standvastigheid; met modern verwijs ik dan mede naar morele verzelfstandiging en structurele differentiatie als belangrijke tekenen des tijds. Het is dan wel nodig dat ook het persoonlijke perspectief op integriteit wordt ingenomen.

Vooralsnog constateer ik dat mijn karakterisering van integriteit in ieder geval recht doet aan een drietal sterke intuïties: integere beroepsbeoefenaren zijn niet perse 'morele heiligen of helden', ze zijn moreel feilbaar en integere beroepsbeoefenaren kunnen moreel andersdenkenden zijn. Morele heiligen en helden zijn beroepsbeoefenaren die moreel zeer prijzenswaardige idealen nastreven en bereid zijn hiervoor grote offers te brengen of risico's te ondergaan. Morele heiligen doen dat gedurende een groot deel van hun leven, iemand kan reeds een morele held zijn door het verrichten van één heldendaad (vgl. Bolt, e.a., 2003: 100). Bovens (1990: 184) spreekt met verwijzing naar Fishkin over een 'cutoff for heroism': 'er zijn grenzen aan de offers die men van een individu [...] mag vragen; voorbij die grenzen kan er geen sprake meer zijn van een morele verplichting om verantwoordelijk te handelen, hoogstens van dankbaarheid voor zoveel heldendom'. Morele heiligheid of heldendom is daarmee

een *supererogativum*, dat wil zeggen, morele heiligen en helden zijn moreel zeer prijzenswaardig, maar in het realiseren van hun idealen gaan ze verder dan redelijkerwijs moreel van beroepsbeoefenaren verwacht of geëist mag worden. Morele heiligen zijn integer, integere beroepsbeoefenaren hoeven geen morele heiligen te zijn. Dan zou integriteit immers een *supererogativum* zijn en mag je slechts hopen dat je ooit integere beroepsbeoefenaren ontmoet. Een dergelijke uitwerking van integriteit zou botsen met de centrale plaats van integriteit in de discussie over beroepsmoraal en de inspanning van veel organisaties bij het ontwikkelen van integriteitsbeleid (Hoe verhoudt integriteit als ideaal zich tot een *supererogativum*? Integriteit is vanuit het persoonlijke perspectief een ideaal, de kwalificatie 'supererogativum' heeft betrekking op de verhouding tot morele standaarden vanuit het maatschappelijke perspectief).

Integere beroepsbeoefenaren zijn moreel feilbaar. Met integriteit worden een aantal richtsnoeren verwoord voor denken, voelen en doen. Integere beroepsbeoefenaren zijn echter niet moreel onfeilbaar, omdat dan het onmenselijke van ze zou worden verwacht. Fouten maken is menselijk, morele fouten maken is net zo menselijk. Integere beroepsbeoefenaren proberen wel fouten te voorkomen. In de woorden van Carter (1996: 7), integriteit vereist een 'degree of moral reflectiveness', oftewel een inspanningsverplichting om de eigen rolopvattingen en morele overtuigingen kritisch te onderzoeken en serieus na te denken wat in een bepaalde situatie moreel gepast is, zonder dat hierbij succes is gegarandeerd. Deels door in gesprek te gaan met zichzelf, deels door in gesprek met anderen de eigen inzichten te toetsen, wetend dat ieder mens last heeft van blinde vlekken. De mate waarin beroepsbeoefenaren zich kunnen verantwoorden en kunnen uitleggen hoe ze tot hun standpunten zijn gekomen is een indicatie van de morele inspanning. De morele feilbaarheid van beroepsbeoefenaren is ook een belangrijke reden waarom ik integriteit betrek op beroepsbeoefenaren en liever niet op handelingen: handelingen zijn moreel gepast of niet, door naar beroepsbeoefenaren te kijken ontstaat er ook ruimte voor morele feilbaarheid; integere beroepsbeoefenaren zijn 'committed to an "open" moral perspective for the sake of doing what is best' (Halfon, 1989: 37). In paragraaf 3.3 heb ik aangegeven dat die inspanningsverplichting verder reikt dan een enkel moment, integriteit verwijst veeleer naar persoonlijke morele groei en ontwikkeling.

Integere beroepsbeoefenaren kunnen moreel andersdenkenden zijn. Het woord integriteit wordt geregeld in de positieve zin gebruikt om uitspraken te doen over moreel andersdenkenden. Dit zijn beroepsbeoefenaren die rolopvattingen en morele overtuigingen hebben die we niet delen of zelfs afkeuren. Musschenga (2004: 13) geeft een illustratief voorbeeld:

'In ons land was de GPV-politicus en inmiddels oud-Tweede-Kamerlid Gert Schutte voor velen een toonbeeld van integriteit. Hij werd wel het geweten van de Nederlandse politiek genoemd. Schutte was niet bepaald een voorstander van vrouwen-emancipatie en hij was tegen vrij baan voor homoseksuele gedragingen. Met die opvattingen streek hij velen tegen de haren in, maar dat verhinderde hen niet hem om zijn integriteit te prijzen'.

Vervolgens verwoordt hij een sterke intuïtie: 'Iemand integer noemen impliceert dus niet zijn overtuigingen en gedrag tout court goedkeuren' (vgl. o.a. Cox, La Caze en Levine, 2003: 57). Er zijn natuurlijk wel grenzen: rolopvattingen, verantwoordelijkheden en gedrag dienen moreel navolgbaar te zijn. Vervolgens is er ruimte om iemand te prijzen voor de manier waarop hij bijvoorbeeld zijn rug recht houdt in moeilijke omstandigheden of consistent bepaalde rolopvattingen en verantwoordelijkheden in woord en daad uitdraagt.

4

Ambtenaren

4.1 Inleiding

Op 24 mei 2004 organiseerde het Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel een seminar om het tiende sterfjaar van Ien Dales te herdenken. Verschillende prominenten voerden het woord en leverden een bijdrage aan het boek *Een beetje integer bestaat niet* (Dragt, Spaans en Peters, 2004) dat op die dag werd gepresenteerd. De titel van het boek verwijst naar een markante uitspraak van Dales. Docters van Leeuwen (2004) geeft aan dat Ien Dales en het woord integriteit een beetje bij elkaar horen. Velen zullen hem dat kunnen nazeggen; het was immers Dales die als minister van Binnenlandse Zaken in 1992 met twee daverende speeches integriteit nadrukkelijk op de agenda van het openbaar bestuur heeft gezet. Een aantal sprekers en auteurs kijkt in hun bijdrage terug op de twaalf jaar die sindsdien zijn verstreken. Ze zijn niet tevreden met wat ze zien. Stuiveling, de president van de Algemene Rekenkamer, richt het woord tot Ien Dales. Ze vat eerst kort samen wat in de afgelopen jaren is bereikt en daarna geeft ze haar oordeel:

‘Doel van het ingezette integriteitsbeleid is vooral om het bewustzijn te verhogen. Het beleid is vooral uitgewerkt in regelgeving. Het is echter de taak van de ministeries zelf om een en ander binnen het eigen departement ook daadwerkelijk in te voeren. Met lange tanden Ien. Jouw bezorgdheid en de zorg voor de kwaliteit van onze democratie wordt gedeeld, maar echt ongerust – nee, niet echt. Er kwam dan ook tot nu toe niet veel terecht van die rijksbrede aanpak – de goeden uiteraard niet te na gesproken [...] Terugkijkend kun je vaststellen dat het onderwerp nog steeds stevig op de politieke agenda staat, dat het nog niets aan actualiteit verloren heeft – integendeel – maar dat we er opportunistisch mee omgaan. Veel lippendienst, verbazing en verontwaardiging als het zich in een bepaalde hoek van onze samenleving echt genesteld blijkt te hebben. Die hoek onderzoeken we dan, die vergroten we uit – alsof het de uitzondering is die de regel bevestigt dat we er in Nederland géén last van hebben – en vervolgens gaan we over tot de orde van de dag’.

Van Aartsen (2004: 45 en 46), voorzitter van de VVD-fractie in de Tweede Kamer, in 1992 de hoogste ambtenaar op het ministerie van Dales, stelt zichzelf de vraag wat we met z'n allen hebben geleerd:

'Ik vrees dat dat bijzonder weinig is, een goede uitzondering daargelaten [...] Wat zou Dales hebben gezegd? "Jullie hebben er geen biet van gebakken! Wie durft er nu – verdikkeme – eindelijk echt eens gewoon aan de slag te gaan en te doen wat er gedaan moet worden op een wijze zoals een rechtgeaarde bestuurder, ambtenaar én burger betaamt?". Dat zou len ons voorhouden. Ien Dales had naar haar stellige overtuiging een opdracht. Van die opdracht valt nog veel in te vullen. Ze zou zeker haar opvattingen anno 2004 met kracht herhalen en waar nodig afdwingen als een morele plicht voor ons allen'.

Ook Borghouts (2004: 50), Commissaris der Koningin van Noord-Holland, laat Dales zelf aan het woord:

'Zou mevrouw Dales zich nu in haar graf omdraaien indien zij kennis neemt van de stapeling regelingen die we hebben gemaakt? Ik weet het niet. Ik denk het niet: ze zou schouderophalend doorlopen met de woorden "Ach, die stukken papier, het gaat toch om de praktijk!" en de aangereikte papieren op de grond gooien'.

Er is schijnbaar nog veel te doen om van integriteit een onderwerp te maken dat in de publieke sector leeft en beklijft. In dit hoofdstuk bespreek ik het integriteitsbeleid van de Nederlandse overheid. Ik zal laten zien dat niet alleen vraagtekens kunnen worden geplaatst bij de daadkracht om beleid in de praktijk te brengen, maar ook bij de opvatting van integriteit die aan dit beleid ten grondslag ligt.

Wat zou u doen?

Wat zou u doen? Stel, u verdient wat bij als bemiddelaar in arbeidsconflicten en u heeft dit gemeld. Op een gegeven moment neemt een collega Defensiemedewerker contact met u op met het verzoek om voor hem te bemiddelen in een arbeidsconflict. Mag u deze opdracht aannemen?

Wat zou u doen? Stel, u loopt [als Defensiemedewerker] tijdens de middagpauze door de stad en u wordt aangesproken door een journalist, die uw mening vraagt over een actuele situatie die Defensie aangaat. Vindt u dat u daar antwoord op kan geven?

Wat zou u doen? Stel, wegens langdurige ziekte van een medewerker is het nodig om tijdelijk een extra kracht aan te trekken. U kent iemand die vorig jaar met (functioneel) leeftijdsontslag is gegaan en u weet dat hij via een uitzendbureau af en toe nog enkele dagen werkt. Gezien zijn ervaring is hij de ideale kandidaat voor de functie. Mag u deze persoon via het uitzendbureau (laten) aantrekken?

Uit: *Wat zou u doen?* Brochure integriteit, Ministerie van Defensie

Ik heb vooral officiële documenten gebruikt om het integriteitsbeleid te beschrijven, ik heb niet gekeken hoe afzonderlijke overheidsorganisaties aandacht besteden aan integriteit. Net zoals de prominenten aangeven dat er goede uitzonderingen zijn, weet ik uit mijn praktijk als adviseur en trainer dat er een aantal overheidsorganisaties zijn die hun eigen weg gaan; het nadeel van een bespreking op hoofdlijnen is dat die organisaties geen recht wordt gedaan met mijn bespreking van 'het' integriteitsbeleid. Op basis van het voorhanden en in dit hoofdstuk gepresenteerde empirische onderzoek, is er echter weinig reden te veronderstellen dat het om een groot aantal overheidsorganisaties gaat.

Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd:

Paragraaf 4.2 beschrijft het integriteitsbeleid van de Nederlandse overheid in de periode 1992-2004. Ik bespreek vragen als: moet Nederland zich zorgen maken over het ambtelijke apparaat, is er sprake van moreel verval in het openbaar bestuur, wat is er in de periode 1992-2004 aan beleid ontwikkeld en wat is er bereikt?

In paragraaf 4.3 volgt het conceptuele handwerk: welke opvatting van integriteit ligt ten grondslag aan dit integriteitsbeleid? Ik zal deze opvatting problematiseren en een voorstel doen om integriteit breder neer te zetten. Hiermee geef ik een vervolg aan de discussie waarmee ik hoofdstuk 2 had afgesloten.

In paragraaf 4.4 laat ik zien hoe langzamerhand steeds meer ruimte ontstaat voor een brede opvatting in de discussie over de integriteit van ambtenaren.

4.2 Integriteitsbeleid 1992-2004

In de afgelopen tien jaar is integriteit een belangrijk onderwerp geworden in de publieke sector. Met dank aan Ien Dales. Zij heeft als minister van Binnenlandse Zaken in 1992 tot twee keer toe in een toespraak ondubbelzinnig de integriteit van het openbaar bestuur aan de orde gesteld. In haar toespraak voor de Vereniging van Nederlandse Gemeenten geeft zij aan dat het thema haar zeer bezig houdt en beroert. Het slot van haar betoog wordt vaak geciteerd. Het geeft in een paar zinnen krachtig weer wat het belang is van de integriteit van het openbaar bestuur.

'Nederland is een democratische rechtsstaat. Dat begrip draagt nadrukkelijk het element van integriteit in zich. Een overheid kan niet én rechtsstaat zijn én niet integer. Een niet-integere overheid kan de rechtsorde niet handhaven. De overheid is óf wel óf niet integer. Een beetje integer kan niet. En met de integriteit van de overheid valt of staat het bestuur, aantasting van de integriteit van de overheid betekent niet minder dan dat de overheid het vertrouwen van de burgers verliest. En zonder dat vertrouwen van de burger kan de democratie niet. Dan is er geen democratie meer. Dat is een beklemmend beeld'.

Why is ethical behaviour important? What is the added value of a specific civil service ethics to the employees and the public?

It is beneficial to everybody.

It supports a positive image of the public service, and enhance public trust in the public service.

It saves tax, and reduces the waste of public money.

It contributes to economic growth and social stability.

It enhances individual performance, and contributes to the performance of the organisation.

It enhances trust in the rule of law, the principle of legality and in democracy.

It supports job satisfaction, job motivation and decreases absenteeism.

Uit: *Working towards common elements in the field of ethics and integrity* (Demmke, 2004: 11)

Voor de overheid geldt dat integriteitsincidenten geen incidenteel effect hebben omdat burgers geen onderscheid maken tussen de verschillende vormen en lagen van de overheid: ieder incident doet afbreuk aan het vertrouwen dat de burger in de overheid stelt (vgl. De Graaff-Nauta, 1996: 32; Niessen, 2003a: 57).

‘En in welke sector van de overheid het incident ook plaatsvond, het imago van de gehele overheid is hier in het geding. Voor de gemiddelde burger zijn immers de soms subtiele verschillen tussen de ene overheidssector of -instelling of -functionaris en de andere niet zo relevant. Voor de gemiddelde burger is het “de overheid”, “de politiek”, en zijn het “de ambtenaren”. Integriteitsbewustzijn bij elke overheidsfunctionaris is daarom zo belangrijk, omdat de reputatie van de gehele overheid op het spel staat. Bij een integriteitsincident lijdt het imago van iedereen die bij de overheid werkt schade. In dat licht bezien heeft iedere overheidsfunctionaris er belang bij dat de reputatie van de overheid brandschoon is en blijft’ (Niessen, Voorwoord in Vos en Beentjes, 2004).

Ien Dales gaf ook heel expliciet aan dat integriteit om beleid vraagt:

‘De opvatting dat het alleen om incidenten gaat, kan het besef verduisteren dat machtsbederf een sluipend virus is dat zich in de structuur van de overheid kan nestelen. Dat daar een voedingsbodem kan vormen voor ambtsmisbruik. De bestrijding daarvan vraagt meer dan een incidentenpolitiek. Het vraagt om permanente waakzaamheid van de politieke en ambtelijke top, zowel bij het rijk als lokale overheden’.

In de jaren na haar toespraak is dit beleid stap voor stap ontwikkeld. Het beleid om de integriteit te bewaken en te verbeteren richt zich sindsdien op drie verschillende soorten activiteiten:

- het openbaar bestuur bewust maken van de risico's van aantasting van integriteit;

- het aanscherpen en ontwikkelen van instrumenten ter bescherming van de integriteit;
- het aanpassen van de wet- en regelgeving, daar waar het huidige instrumentarium onvoldoende bescherming biedt tegen integriteitsaantastingen.

Kreeg integriteit ook voor 1992 enige aandacht? Was dit ook nodig? Jazeker. Bekker (1996: 51-52; zie bijv. ook Mudde, 1994 over fraude en corruptie in Amsterdam in de periode 1900-1940) illustreert dit met verwijzingen naar het onderzoek van de historicus Jan Romein naar de lage landen in de achttiende eeuw:

‘De republiek werd niet alleen gekenmerkt door een sterke handelsgeest bij ondernemers, ook bij de bekleders van hoge ambten woekerde het winststreven heilig, aldus Romein. “In een staat waarin in zo hoge mate als in de Republiek de handel de welvaart schiep, spreekt het vanzelf dat de heersende handelsmoraal ook op andere gebieden doordrong. Het leidde tot een bittere parodie: “Onse vaderen die in Den Hage syt/Uwen naem moet sijn vermaledijt/U Rijke is van geender waarde/Noch in leemten noch op aerde/Gij sout ons geven ons dagelijks broot/Maar laet ons soldaten en vrouwen in noot/O, heer, laet ons in geen becoring vallen/En verlost ons van deese dieven allen/U naeme sij gebenedijt/Maeckt ons deese begerige duyvels quyt”’.

Dat integriteit ook eerder aandacht kreeg dan begin jaren negentig illustreert het boekwerkje *De puntjes op de i van de administratie*. Medewerkers van de Belastingdienst kregen dit in de jaren zestig bij hun indiensttreding. Hoofdstukken over het werken met schrijfmachines, het vervangen van het lint en het gebruik van carbonpapier kunnen naar het museum. De volgende opmerkingen en aanwijzingen zijn echter nog steeds actueel:

‘De klant is koning, want de Belastingdienst bestaat ten behoeve van de gemeenschap, doch als medewerker van die dienst bent u alleen ondergeschikt aan uw chefs. Wees dus dienaar, geen bediende’;
‘Neem geen giften aan’;
‘Neem de geheimhouding in acht’;
‘En ten slotte: leverde ook u reeds uw bijdrage aan stijl en sfeer op het kantoor? Ziet u ... het is ermee als met een keten, haar behoud hangt af van alle schakels, hoe groot of hoe klein die ook zijn’.

4.2.1 Het morele (zelf)beeld van het openbaar bestuur

De afgelopen tien jaar is de aandacht voor ambtelijke integriteit explosief toegenomen. Een groot aantal incidenten haalt de krant en integriteit staat hoog op politieke agenda. Wat betekent dit? Moet Nederland zich zorgen maken over het ambtelijke apparaat? Gaat het slechts om incidenten of is er meer aan de hand? Is er sprake van moreel verval in het openbaar bestuur? Of is de toegenomen

aandacht voor integriteit in de woorden van Bovens (2003: 128-129; vgl. ROB, 2003) ‘de duistere kant van doorzichtigheid?’:

‘Bij elke affaire, na elke ramp, maar ook in elke routinesituatie zijn er door journalisten en onderzoekers altijd onzorgvuldigheden te construeren. Juist omdat de overheid aan zoveel regels is gebonden, valt er door een parlementaire enquête-commissie, een onderzoeksjournalist of een internetactivist altijd wel ergens een misstand te construeren. Wie dat wil, kan telkens weer de doorzichtige overheid aan de schandpaal nagelen’.

Wat opvalt is dat de minister van Binnenlandse Zaken, als eerst verantwoordelijke voor de integriteit van het openbaar bestuur, naast het benadrukken van de noodzaak van een integere overheid, zich steeds haast om op te merken dat de burger zich niet al teveel zorgen hoeft te maken.

De minister van Binnenlandse Zaken over het morele gehalte van het ambtenarenkorps

‘Is er reden om ons ernstig zorgen te maken over bedreigingen van de integriteit van het openbaar bestuur? Natuurlijk moeten we de zaak niet onnodig dramatiseren. Politiek en bestuur zijn mensenwerk. Politici en ambtenaren staan in tal van situaties aan verleidingen bloot. Een enkeling bezwijkt voor de verleiding om de gelegenheid die het ambt biedt, ten eigen voordele aan te wenden. Dat is in zekere zin onvermijdelijk, maar dat betekent natuurlijk niet dat dergelijke gebeurtenissen met de mantel der liefde moeten worden bedekt. De norm is immers duidelijk. Hoe groot de verleidingen ook moge zijn, van politici, bestuurders en ambtenaren moet worden geëist dat zij integer zijn. Zij zijn door hun ambtseed daaraan gebonden. Maar ik meen wel dat er ontwikkelingen zijn, die ons tot waakzaamheid nopen’.

Dales, toespraak 2/3 juni 1992

‘Fraude en corruptie komen voor, ook bij gemeenten [...] Het relatief geringe aantal gevallen op het zeer grote aantal gemeentelijke ambtenaren en politici, geeft aan dat er geen reden tot paniek is. Zeker niet als men daarbij het zeer grote aantal contacten dat tussen burgers en gemeenten plaatsvindt, in aanmerking neemt. Op het totaal lijkt er sprake van een zeer klein percentage. Het *beeld* dat het Nederlandse bestuursapparaat en de Nederlandse ambtenaar in hoge mate *integer en onkreukbaar* zijn, blijft naar mijn mening in stand’.

Dales, toespraak 17/18 september 1992

‘Nederland beschikt over vakbekwame, professionele, toegewijde, integere ambtenaren. Dit impliceert echter niet dat wij in het personeelsbeleid en in het integriteitsbeleid niet opletterend dienen te blijven. Er moet immers altijd gestreefd worden naar verdere professionalisering van het overheidspersoneel, en ook integriteit vergt permanent onderhoud’.

Peper, nota *Integriteit van het openbaar bestuur*, 21 september 1999

‘Vooropgesteld zij dat niet de indruk moet worden gewekt dat het met het integriteitsniveau in Nederland slecht gesteld zou zijn. Uiteraard doen zich incidenten voor; soms zeer ernstige. Daaruit mag men echter niet afleiden dat de Nederlandse overheid niet zou deugen. Integriteit is echter geen vanzelfsprekendheid. Een integere overheid vereist voortdurende alertheid en een gedegen integriteitsbeleid’.

Remkes, nota *Integriteitsbeleid openbaar bestuur en politie*, 8 april 2003

Ook het verslag van de Enquêtecommissie Bouwnijverheid is redelijk mild over de integriteit van ambtenaren: 'Er zijn geen aanwijzingen dat bouwgerelateerde corruptie van ambtenaren een structureel verschijnsel is'. Wel zijn er zorgen over een cultuur van 'smeren en fêteren': 'Voor de enquêtecommissie geven de bevindingen aanleiding, te vermoeden dat het "smeren" van de relatie tussen aannemers en ambtenaren géén incidenteel verschijnsel te noemen is en soms collussie-achtige trekken vertoont'. Commissievoorzitter Marijke Vos liet in interviews weten dat er geen twijfels bestaan over de integriteit van het ambtenarenkorps in Nederland en dat er van grootschalige corruptie bij ambtenaren geen sprake is (Dohmen en Verlaan, 2003: 205).

De journalisten Dohmen en Verlaan zetten grote vraagtekens bij dit 'zelfgenoegzame' (zelf)beeld van een integer ambtenarenkorps. In verschillende publicaties beschrijven zij een groot aantal misstanden in het openbaar bestuur (zie o.a. Dohmen en Langenberg, 1994; Dohmen, 1996; Verlaan, 1999; Dohmen en Verlaan, 2003; zie bijv. ook Van Hulten, 2002 voor praktijkvoorbeelden van misstanden. De titel van zijn boek is reeds veelzeggend: *Corruptie. Onbekend, onbemind, alomtegenwoordig*). Dohmen en Verlaan hebben grote moeite met de manier waarop affaires worden afgedaan als 'geïsoleerde eilanden van corruptie en fraude in een voor de rest (het overige) onkreukbaar Nederland'. Zo verbazen ze zich over de conclusie van de Enquêtecommissie Bouwnijverheid dat in Nederland corruptie geen structureel probleem is:

'Het was passender geweest als de commissie had gezegd: "We kunnen geen harde conclusies trekken op basis van de beperkte informatie, maar zeker is dat de sector corruptiegevoelig is". Terwijl nog nooit iemand erin geslaagd was om de omvang van de corruptie in Nederland vast te stellen, kwam de commissie met een harde conclusie' (Dohmen en Verlaan, 2003: 205).

Dohmen en Verlaan (2003: 206) wijzen erop dat de conclusie over het structureel voorkomen van ambtelijke corruptie in de bouw niet strookt met die van één van de onderliggende deelrapporten. Dat rapport zegt juist dat 'sprake is van endemische corruptie, ofwel corruptie die is "ingegroeid", is geworteld binnen de bouwondernemingen en hun opdrachtgevers'. Ook vinden ze de door de commissie gehanteerde definitie van corruptie discutabel, waarbij een strikte scheiding wordt aangebracht tussen corruptie aan de ene kant en 'smeren en fêteren' aan de andere kant. Alsof een deel van het 'smeren en fêteren' niet gewoon corruptie is.

'Want een bouwondernemer doet, zoals de Limburgse wegebouwer Baars al begin jaren negentig tegen de FIOD zei, "niets voor niets". Geen wegebouwer in het land die vakantiereisjes, bordeelbezoeken of enveloppen met inhoud uitdeelt aan een ambtenaar of bestuurder als hij daar geen profijt van heeft' (2003: 207).

Nelen en Nieuwendijk (2003) geven aan dat er geen verantwoorde uitspraken zijn te doen over de omvang van ambtelijke corruptie in Nederland. Dit komt

mede doordat de direct betrokkenen in de regel geen belang hebben 'bij het doen van aangifte en de indirect betrokkenen of getuigen moeten vaak een enorme drempel over om als 'klokkenluider' te fungeren' (idem, 11; vgl. bijv. Van der Lugt, 1993). Onderzoek van Huberts c.s. (2004, 2005) geeft aan dat je weinig ziet als je niet kijkt: het aantal corruptie- en fraudeonderzoeken in gemeenten is sinds 1991 (dus sinds Dales integriteit zo nadrukkelijk op de agenda heeft gezet) stabiel gebleven, de toename van 75% is geheel toe te schrijven aan de gemeente Amsterdam.

'Alle commotie over integriteit heeft in de gemiddelde Nederlandse gemeenten dus niet tot meer onderzoek geleid. Dat is een verrassend resultaat. Veel gemeenten lijken ondanks de mooie woorden te slapen of te dommelen. In Amsterdam is er de laatste jaren wel veel veranderd. Het aantal onderzoeken stijgt vanaf het eind van de jaren negentig. Dat betekent dat de corruptie en fraudegeneigdheid van de Amsterdammer geen verklaring biedt voor het hoge aantal onderzoeken. In wat Amsterdam doet en andere nalaten, moet het geheim schuilen. Amsterdam lijkt op dit terrein actief en klaarwakker, en daar steekt de rest van het land schril bij af' (Huberts c.s., 2004: 23).

Bijzonder aan de gemeente Amsterdam is dat het een eigen Bureau Integriteit heeft met een vijftiental formatieplaatsen (onderzoekers, analisten, adviseurs) en een Centraal Registratiepunt Integriteitsschendingen. In de uitzending van NOVA op 28 augustus 2004 wordt gevraagd aan de heer Pans, de directeur van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, hoe deze 'laksheid van veel gemeenten' is te verklaren: waarom hebben gemeenten meer dan twaalf jaar nodig om goed beleid op poten te zetten? Zijn antwoord: 'Je kunt niet spreken van laksheid. Op tal van terreinen is er sinds begin jaren negentig beleid ontwikkeld. Je moet eerst de norm stellen, dat is gebeurt. Nu gaat het om de vraag hoe je vervolgens het toezicht op de naleving van het beleid ontwikkeld'. Huberts dient hem treffend van repliek: 'De norm voor fraude en corruptie is al heel lang heel helder. De norm is klip en klaar'.

Kortom, de minister van Binnenlandse Zaken schetst een zelfgenoegzaam moreel zelfbeeld, maar het is niet duidelijk waarop dit is gebaseerd. Er zijn aanwijzingen dat er wel degelijk sprake is van fraude en corruptie in het openbaar bestuur; nog veel schrijnender is het gebrek aan harde cijfers.

Waarom staat integriteit zo hoog op de agenda als er tegelijkertijd sprake is van een zelfgenoegzaam moreel zelfbeeld? Het lijkt paradoxaal dat er zoveel aandacht is voor een probleem dat in de ogen van velen niet of nauwelijks bestaat. Zijn er goede argumenten om aandacht voor integriteit te vragen zonder dat er sprake is van ernstige misstanden? Die zijn er zeker en ze worden ook geregeld in stelling gebracht. Dergelijke argumenten verwijzen niet zozeer naar normvervaging, maar naar normonzekerheid en normonduidelijkheid. Normverschuiving betekent dat oude normen worden vervangen door nieuwe morele uitgangspunten, bijvoorbeeld door veranderingen in de maatschappij, binnen de overheid

en in de relatie overheid-maatschappij; normonduidelijkheid betekent dat (nog) niet helder is wat goede morele normen zijn voor nieuwe vraagstukken die worden opgeroepen door bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen, internationalisering en een terugtrekkende overheid. Omdat deze argumenten minder grijpbaar zijn dan eventuele harde cijfers over 'Nederland fraudeland' dragen ze waarschijnlijk nauwelijks bij aan een doorleefd 'sense of urgency'.

Zo wordt in de nota *Integriteitsbeleid bij het Rijk: stand van zaken*, uit 1996, gewezen op verschillende ontwikkelingen die het functioneren van politici en ambtenaren lastiger maken:

'De aandacht voor de integriteit van de openbare sector is de laatste jaren sterk toegenomen. Belangrijke ontwikkelingen die hieraan een bijdrage leveren zijn: de invoering van bedrijfsmatig gericht beleid, de versterkte aandacht voor klantgerichtheid en vergaande samenwerkingsvormen tussen publieke en private sector. De overheid komt dichterbij de burgers en bedrijven en is in toenemende mate met ze gaan samenwerken. Dat kan risico's met zich meebrengen, omdat de overheid minder afstand houdt en daardoor minder boven de partijen staat'.

In de jaren negentig ligt de nadruk sterk op integriteitsproblemen die kunnen ontstaan doordat de overheid steeds bedrijfmatiger gaat werken (zie bijv. Bovens c.s., 2001 voor een goede bespreking van de bedrijfsmatige overheid en 'nieuw publiek management' (NPM); Maesschalck, 2004 legt een relatie tussen NPM en integriteitsbeleid). Zo analyseert Bovens (1996) een aantal integriteitsaffaires en ziet hij dat in de meeste discussies vragen aan de orde komen die tien of twintig jaar geleden niet of nauwelijks gesteld zouden worden. Bovens geeft aan dat ze stuk voor stuk hebben te maken met de trend tot meer bedrijfsmatig werken in het openbaar bestuur. Voor het beantwoorden van deze vragen is het steeds moeilijker om terug te vallen op het ethos van de klassieke, bestuursmatige overheid. Trefwoorden bij een bestuursmatige benadering zijn regels en procedures, de zorgvuldige afbakening en uitoefening van rechten, plichten en bevoegdheden, de beginselen van behoorlijk bestuur en het algemeen belang.

'Bij de bedrijfsmatige benadering draait het niet zozeer om het spel, maar om de knikkers. De uitkomsten, het bereiken van de doelen tegen zo laag mogelijke kosten, staan voorop. De meeste aandacht gaat daarom uit naar vragen van efficiency en effectiviteit. Flexibiliteit, innovatie en winstgevendheid staan hoog in het vaandel. Ook het mensbeeld is anders; men gaat er van uit dat eigenbelang uiteindelijk de belangrijkste drijfveer is voor ambtenaren, bestuurders en burgers' (Bovens, 1996: 159).

Bovens meent daarom dat de opkomst van de bedrijfsmatige overheid een belangrijke reden is voor de huidige aandacht voor integriteit in het openbaar bestuur. Van den Heuvel, Huberts en Verberk (1999: 10) ondersteunen deze hypothese:

‘De laatste decennia zijn nieuwe opvattingen over het functioneren van de overheid in de praktijk gebracht. Zo moet de overheid onder invloed van bedrijfskundige invalshoeken klantvriendelijk en responsief opereren, en interactieve beleidsvoering brengt de overheid al werkende in rechte reeks en onderhandelend contact met de doelgroep die aan de besluitvorming of aan de uitvoering van het beleid wenst deel te nemen. Het liefst ziet men de professionele overheidsorganisatie opereren op een soort “markt” die door vraag en aanbod wordt beheerst. De overheid is door deze nieuwe praktijken gevoeliger geworden voor de behoeften, belangen en wensen vanuit de samenleving, maar die grotere signaalgevoeligheid maakt haar tegelijkertijd ook toegankelijker voor omkoping en corruptie’.

Dergelijke ontwikkelingen hoeven niet noodzakelijkerwijs te leiden tot aantastingen van de integriteit van het openbaar bestuur, maar er ontstaat geleidelijk wel een klimaat waarin het gemakkelijker tot integriteitsverlies kan komen. Dat geldt des te sterker wanneer de vragen die normverschuiving en normonduidelijkheid oproepen niet serieus worden opgepakt. In de nota *Integriteitsbeleid openbaar bestuur en politie* van 8 april 2003 wordt de aandacht voor integriteit gekoppeld aan de grotere aandacht voor normen en waarden:

‘Er is een brede maatschappelijke oproep tot het herstel van en het versterken van de aandacht voor de gemeenschappelijke normen en waarden in onze Nederlandse samenleving. De samenleving bestaat bij de gratie van een gedeeld normenstelsel [...] Eigen inzet en verantwoordelijkheid van burgers staan voorop. De bijdrage van de overheid is erop gericht dat waarden en normen in de samenleving weer meer gaan leven en worden nageleefd. Dat schept ook verplichtingen voor het overheidshandelen. Als het gaat om het functioneren van het ambtelijke apparaat en het optreden naar de burger, heeft de overheid een belangrijke voorbeeldfunctie. De burger mag verwachten dat de overheid het goede voorbeeld geeft’.

Waarom vraagt integriteit tegenwoordig meer aandacht?

In deel 1 van het *Handboek Integriteitsonderzoek* (BZK, 2003: 21-22) wordt een negental ontwikkelingen benoemd die het functioneren van politici en ambtenaren complexer maken, nieuwe werkwijzen vereisen en de verhoudingen tussen politiek, ambtenarij en samenleving wijzigen. Ik benoem ze kort, om te laten zien dat naast de opkomst van de bedrijfsmatige overheid er nog veel meer ontwikkelingen zijn die aandacht voor integriteit rechtvaardigen. De auteurs geven aan dat de lijst ‘verre van uitputtend’ is.

- De samenleving is complexer geworden;
- Door de groeiende complexiteit en diversiteit van overheidstaken is het onmogelijk geworden om het totale ambtelijke handelen in wet- en regelgeving vast te leggen;
- De overheid is zich meer gaan gedragen als een gewone marktpartij;
- Een groot aantal overheidsdiensten is inmiddels “op afstand gezet” en verzelfstandigd;
- De overheid is in toenemende mate relaties aangegaan met andere actoren voor het genereren van kennis, geld en draagvlak (o.a. public-private partnerships en interactieve beleidsvormingsprocessen);

- Ambtenaren krijgen meer invloed doordat ze vaker naar buiten treden en directe contacten aangaan met burgers en maatschappelijke organisaties;
- De media zijn kritischer geworden op het functioneren van de overheid;
- Binnen de overheid wordt de afgelopen jaren meer op (tijdelijke) contractbasis gewerkt, waardoor zij die voor de overheid werken minder doordrongen lijken van de bijzondere positie van het ambtenaarschap;
- Door de globalisering zijn nationale overheden in toenemende mate gaan functioneren in meer complexe en voor de burger minder zichtbare, internationale verbanden.

4.2.2 De ontwikkeling van het integriteitsbeleid

Ik noem kort enkele belangrijke mijlpalen in de ontwikkeling van het integriteitsbeleid (zie bijv. ook Dirkx, 2003; Vos en Beentjes, 2004). De eerste beleidsmatige vertaling van de lezingen van Dales verschijnt in 1994; de minister van Binnenlandse Zaken zet in de circulaire *Integriteit sector Rijk: systematisch ontwikkelen van een preventief beleid* uiteen hoe de ministeries preventief beleid kunnen ontwikkelen om integriteitsbreuken te voorkomen (Kamerstukken, 1994-1995, 23900, VII, nr. 27). Het beleidskader biedt nadrukkelijk de verschillende organisaties de vrijheid om, afhankelijk van de situatie, eigen accenten te leggen bij het inpassen van het beleid in de eigen bedrijfsvoering.

Integriteit sector Rijk: systematisch ontwikkelen van een preventief beleid

'Bij het ontwikkelen van preventief beleid worden de volgende zeven stappen onderscheiden; per stap worden de mogelijke maatregelen en instrumenten aangeduid.

1. Het doorlichten van de organisatie
 - a. bepaling van intrinsiek kwetsbare onderdelen van de organisatie en onderdelen daarvan;
 - b. inventarisatie van kwetsbare functies.
2. Het veilig stellen van de integriteit van de organisatie
 - a. functiescheiding en controle;
 - b. aanwijzen van bijzondere functies;
 - c. functieroulatie;
 - d. instellen visitatiecommissies en aanstellen van vertrouwensfiguren;
 - e. transparant maken van overheidshandelen.
3. Het systematisch bewaken van de toetreding
 - a. beëdiging;
 - b. werving en selectie.
4. De gedragsregels voor medewerkers
 - a. gedragsregels voor ambtenaren;
 - b. praktische regels met betrekking tot omgang met burgers.
5. Het levend houden van de gedragsregels
 - a. functioneringsgesprekken;
 - b. opleiding en vorming;
 - c. op managementagenda plaatsen.
6. De controle op de naleving van de gedragsregels
7. De maatregelen in geval van ontoelaatbare handelingen of het risico daarop
 - a. overplaatsing/ontheffing;
 - b. aangifte;
 - c. disciplinaire bestraffing.

Afhankelijk van de situatie kan het, te uwer beoordeling, nodig zijn om andere accenten te leggen of bestaande instrumenten aan te scherpen. Ik teken hier nog bij aan dat het aanbeveling verdient de genoemde maatregelen en instrumenten in samenhang te bezien. Een optimaal beleid wordt met name verkregen indien niet slechts aan onderdelen, maar juist aan alle aspecten die in de onderscheiden stappen zijn genoemd bij de beleidsontwikkeling aandacht wordt geschonken’.

In maart 1996 wordt het rapport *Integriteitsbeleid bij het Rijk: stand van zaken* van de Algemene Rekenkamer aan de Tweede kamer aangeboden (Kamerstukken, 1995-1996, 24655, nrs. 1-2). Het rapport doet verslag van de inspanningen van de verschillende ministeries bij het vormgeven aan integriteitsbeleid. Dit rapport brengt de aandacht voor integriteit in een stroomversnelling. Met de *motie Kamp c.s.* (Kamerstukken, 1996-1997, 24655, nr. 3) wordt de minister gevraagd het integriteitsbeleid te intensiveren en enkele institutionele waarborgen te treffen ter bescherming van de integriteit van het openbaar bestuur. Belangrijke maatregelen die worden voorgesteld zijn:

- het melden en registreren van nevenfuncties;
- het aannemen van geschenken of diensten;
- de handelwijze bij aantasting van integriteit of vermoedens daarvan;
- functieroulatie bij kwetsbare functies;
- het aanstellen van vertrouwenspersonen.

In oktober 1998 concludeert de minister van Binnenlandse Zaken in een evaluatie van de uitvoering van de motie Kamp c.s. dat de ministeries voldoende maatregelen hebben getroffen, maar dat deze maatregelen nu ook daadwerkelijk op de werkvloer moeten worden toegepast (Kamerstukken, 1998-1999, 24655, nr. 6). Op 21 september 1999 verschijnt de regeringsnota *Integriteit van het openbaar bestuur*. Dit is deel 3 in de reeks ‘Vertrouwen in verantwoordelijkheid’. Een belangrijke aanleiding voor de nota is de toezegging van de minister van Binnenlandse Zaken om de inspanningen op het gebied van integriteitsbevordering te intensiveren, tijdens het debat over het rapport van de parlementaire Enquête Commissie Vliegkamp Bijlmermeer. In de nota worden nieuwe maatregelen met betrekking tot klokkenluiden, nevenwerkzaamheden van ambtenaren, financiële belangenverstrengeling en draaideurconstructies beschreven. Een nieuwe ontwikkeling is het streven naar meer regulering en uniformiteit op enkele terreinen van het integriteitsbeleid.

Op 8 april 2003 wordt de *Nota Integriteitsbeleid openbaar bestuur en politie* aan de Tweede Kamer aangeboden (Kamerstukken, 2002-2003, 28844, nr. 2). In de Nota wordt de stand van het integriteitsbeleid binnen het openbaar bestuur en politie belicht en wordt aangegeven welke stimulansen wenselijk zijn. De nadruk ligt op implementatie en handhaving van beleid. Begrijpelijk, zo vlak na de harde conclusies van de Enquêtecommissie Bouwnijverheid dat overheidsorganisaties tekortschieten in de vertaling van beleid naar praktijk (zie ook paragraaf 4.2.3). Een belangrijk voornemen van het ministerie van BZK is haar stimulerende,

coördinerende en faciliterende rol te intensiveren. Andere beleidsvoornemens zijn bijvoorbeeld een internetsite integriteit (www.integriteitoverheid.nl) met onder andere gedragscodes en 'best practices' en een kennis-/expertisecentrum. Ook wordt in de Nota aangegeven dat onder een adequaat integriteitsbeleid wordt verstaan dat overheidsorganisaties:

- zich het belang van integriteit realiseren;
- doen aan bewustwording van integriteitsrisico's;
- zicht hebben op kwetsbare plekken in de organisatie;
- maatregelen treffen om integriteitsrisico's te verkleinen;
- met integriteitsschendingen kunnen en willen omgaan;
- integriteit op de agenda houden.

Er worden elf maatregelen genoemd voor de verkleining van integriteitsrisico's, zoals het opstellen van een gedragscode, veiligheids-, antecedentenonderzoeken en verklaringen omtrent het gedrag, het afleggen van eed of belofte, melding en registratie van nevenwerkzaamheden en het treffen van maatregelen gericht op informatiebescherming. Tevens wordt een wijziging van de Ambtenarenwet en enkele andere wetten aangekondigd 'waarbij normen en waarden voor overheidswerknemers centraal staan'. Dat wetsvoorstel werd op 23 februari 2004 naar de Tweede Kamer gestuurd (Kamerstukken, 2003-2004, 29436, nr. 1-3). Het is voorlopig de laatste mijlpaal. De basis voor goed ambtelijk handelen, goed ambtenaarschap, wordt evenals het goed werkgeverschap, in de Ambtenarenwet opgenomen. Andere belangrijkste elementen van het voorstel zijn:

- de aflegging van de eed of belofte bij de aanstelling als ambtenaar wordt verplicht;
- overheidsorganisaties krijgen de opdracht een gedragscode vast te stellen waarin de waarden en normen zijn opgenomen voor goed ambtelijk handelen;
- overheidsorganisaties krijgen de opdracht integriteitsbeleid te voeren.

Dit wetsvoorstel is op 19 december 2005 door de Eerste Kamer aangenomen en treedt op 1 maart 2006 in werking.

4.2.3 Korte evaluatie vorderingen sinds 1992

Er is de afgelopen jaren veel beleid ontwikkeld. Dat was in 1992 niet meteen te voorzien. Dohmen en Verlaan (2003: 322) geven het volgende voorbeeld van de eerste, vaak negatieve reacties op de toespraken van Dales:

'De Amsterdamse burgemeester Ed van Thijn was er in 1992 bij toen Dales haar redevoering uitsprak op het congres. Aanvankelijk vond hij dat de minister te ver ging. Het leek alsof ze wilde zeggen dat het ambtelijk apparaat in Nederland niet integer was. Pas later realiseerde hij zich dat de minister een "daverende speech" had gehouden: "Het was het begin van de bewustwording in bestuurlijk Nederland dat het om meer ging dan wat rotte appels in de mand. Het was de eerste aanzet

voor nieuw beleid op dat front dat we vervolgens met vallen en opstaan ook in Amsterdam zijn gaan ontwikkelen”.

Wat zijn de vorderingen sinds 1992? Voor een evaluatie van de ontwikkeling en implementatie van het integriteitsbeleid kunnen vijf fases worden onderscheiden (gebaseerd op Niemeijer, Huisman en Beijers, 1997: 89):

- 1 *Onbekendheid*: het onderwerp integriteit leeft geheel niet.
- 2 *Herkenning*: het onderwerp integriteit wordt herkend als een factor die van belang kan zijn.
- 3 *Erkenning*: het onderwerp integriteit wordt als een belangrijke factor erkend en er wordt getracht beleid te ontwikkelen.
- 4 *Implementatie*: er is een actieve houding ten aanzien van het onderwerp integriteit en er bestaat een voldragen beleid dat ook is geïmplementeerd.
- 5 *Integratie*: integriteit geldt als een kritische succesfactor voor het functioneren van de overheidsorganisatie; het integriteitsbeleid heeft een breed draagvlak in de organisatie en is een beleidsfacet dat doordringt in alle activiteiten.

Een voorzichtige eerste conclusie is dat het integriteitsbeleid van de Nederlandse overheid schommelt tussen de derde en vierde fase. De conclusie is ‘voorzichtig’ omdat er ook nu nog maar weinig empirisch onderzoek voorhanden is (Demmke (2004) laat zien dat Nederland hierin niet alleen staat, maar dat ook in andere EU-landen nauwelijks onderzoek is gedaan naar de ervaringen met het integriteitsbeleid; een interessante aanzet tot het in kaart brengen van effectiviteit van integriteitsbeleid is Lamboo, 2005). Ik noem vijf bronnen ter onderbouwing van deze conclusie.

In de zomer van 2004 is aan de voorzitter van de Tweede Kamer een inventarisatie integriteitsbeleid openbaar bestuur en politie aangeboden. De minister van Binnenlandse Zaken concludeert in zijn aanbiedingsbrief dat relatief veel overheidsorganisaties een integriteitsbeleid voeren: ‘Uit de resultaten blijkt dat politiekorpsen, ministeries, uitvoerende diensten en provincies vrijwel allemaal een integriteitsbeleid voor ambtenaren voeren. Bij waterschappen en gemeenten is dat bij twee op de drie organisaties het geval. Daarnaast geeft één op de vijf gemeenten en één op de zeven waterschappen aan dat men voornemens is om beleid te gaan voeren’. Ondanks de zelfgenoegzame (?) conclusie van de minister lijkt mij dit een schraal resultaat na een decennium nadrukkelijk aandacht vragen voor integriteit. Op een totaal van 486 benaderde gemeenten blijken 175 gemeenten nog geen integriteitsbeleid te hebben, net als 11 van de 34 waterschappen en 2 van de 12 provincies; hoeveel jaren heb je nodig om integriteitsbeleid op poten te zetten? Het is goed dat deze inventarisatie er nu is, gezien het grote gebrek aan empirisch materiaal. Een belangrijk nadeel van dit onderzoek is dat het slechts een papieren werkelijkheid meet: het onderzoek betreft slechts de dekking van het integriteitsbeleid – hoeveel organisaties hebben integriteitsbeleid geformuleerd? – en de reikwijdte van het gevoerde beleid – welke integriteitsbevorderende maatregelen hebben overheidsorganisaties of

overheidsonderdelen genomen? Nadrukkelijk wordt aangegeven dat de naleving en de werking van het beleid niet tot de scope van het onderzoek behoren: 'Het onderzoek richt zich *niet* op de mate waarin het beleid (en de verschillende integriteitsinstrumenten) bekend is onder het personeel, en of het wordt toegepast. In het onderzoek wordt tevens geen inhoudelijk oordeel gegeven over de *kwaliteit* van het al dan niet aanwezige beleid of integriteitsmaatregelen' (Research voor beleid, 2004: 8).

In het verslag van de Parlementaire Enquêtecommissie Bouwnijverheid stelt de commissie dat nog het nodige moet worden gedaan en dat het onderwerp integriteit een belangrijkere plaats op de agenda verdient dan tot nu toe het geval is geweest. De commissie constateert dat het niet zozeer schort aan het integriteitsbeleid zelf, in termen van nota's en voorschriften, als wel aan de consequente toepassing daarvan in het personeelsbeleid: er nog te vaak sprake 'van een discrepantie tussen het beleid zoals dat op papier beschreven is en de beleving en naleving ervan in de praktijk'. Voorschriften inzake functieroulatie en de meldingsplicht van geschenken blijken bijvoorbeeld te vaak een dode letter (Tweede Kamer, vergaderjaar 2002-2003, 28 244, nrs.5-6: 298-299).

Vos en Beentjes (2004: 56) constateren dat in de jaren tussen 1992 (rede Dales) en 2002 (de Parlementaire Enquête Bouwnijverheid) op de departementen het onderwerp integriteit nauwelijks speelde: 'Daar werd men alleen geconfronteerd met de regelgeving van Binnenlandse Zaken die men plichtmatig accepteerde. In wezen zat Binnenlandse Zaken gevangen tussen enerzijds de Tweede Kamer en de Algemene Rekenkamer die harde maatregelen en zichtbare resultaten eisten en anderzijds de departementen waar de sense of urgency ontbrak'. De auteurs geven aan dat het Ministerie van Binnenlandse Zaken met dwingende regelgeving (geschenkenregeling, melding nevenfuncties) naar de Kamer en de Rekenkamer concrete resultaten kon laten zien, maar dat daadwerkelijke resultaten bij de departementen zoals een groter integriteitsbewustzijn en serieuze aandacht voor het bevorderen van integriteit beperkt waren: 'Dat werd door Binnenlandse Zaken in haar voortgangsrapportages ook zelf aangegeven'.

Een vierde bron is het resultaat van een onderzoek uit 2002 naar het integriteitsbeleid van gemeenten. Van den Heuvel en Huberts (2003: 69) constateren dat het onderwerp integriteit in vrijwel alle gemeenten meer of minder prominent op de bestuurlijke agenda staat en dat ook veel maatregelen zijn getroffen om de integriteit van de gemeentelijke organisatie te waarborgen.

'Desalniettemin is het de vraag of het integriteitsbeleid ook werkelijk in de gemeenten leeft. De vraag stellen is haar beantwoorden. Het thema integriteit maakt nog geen integraal deel uit van de gemeentelijke cultuur, ofschoon het toch bij uitstek geschikt is om het gezicht, het image van de gemeente te bepalen en de missie inhoud te geven. Nog te veel wordt integriteitsbeleid gerekend tot administratieve procedures die simpelweg in acht moeten worden genomen'.

De vijfde bron is een onderzoek van het NIVRA (2003: 18, 19) naar de integriteit van het openbaar bestuur. In dit rapport worden zowel kritische kanttekeningen

geplaatst bij de implementatie van het beleid – fase 4 – als bij de integratie van integriteitsbeleid als een beleidsfacet dat doordringt in alle activiteiten – fase 5:

‘Het eenmaal vastgelegde integriteitsbeleid heeft veelal geen directe opvolging gekregen in de vorm van implementatie van maatregelen. De tendens was om het te laten bij de vaststelling van het beleid. De bewustwording van integriteit is daarmee in gang gezet, maar een duidelijke confrontatie van het handelen van mensen in de praktijk met de beginselen van het integriteitsbeleid vindt niet plaats.’

‘Een totaalbenadering van integriteit met de consequenties van het integriteitsbeleid voor de organisatie, de verantwoording en controle en toezicht is verre van gemeengoed. Vastgesteld moet worden dat een systeem voor integriteitsmanagement ontbreekt.’

Kortom, volgens de verschillende bronnen is de Nederlandse overheid met het integriteitsbeleid nog zeker niet in fase vijf: integratie. Wel zijn er duidelijk aanwijsbare vorderingen geboekt: integriteit wordt herkend en erkend als een factor van belang, er wordt beleid ontwikkeld en er is een aanzet tot implementatie van dit beleid. Vandaar mijn conclusie dat het integriteitsbeleid van de Nederlandse overheid schommelt tussen de derde en vierde fase.

4.3 Machtsbederf, machtsmisbruik en machtsgebruik

Welke opvatting van integriteit ligt ten grondslag aan het integriteitsbeleid van de Nederlandse overheid? In haar toespraken in 1992 relateert Dales integriteit nadrukkelijk aan machtsbederf:

‘[Integriteit] kan op verschillende manieren onder druk komen te staan. Het gaat mij daarbij niet zozeer om fraude en corruptie in het bestuur – maar vooral om machtsbederf. Ik moet wellicht wat duidelijker worden over het begrip “machtsbederf”. Fraude en corruptie zijn zwaar beladen termen, die een afgebakende strafrechtelijke inhoud hebben. Machtsbederf is breder, het draagt het element van ontbinding, verval, vervaging van normen, in zich. Het gaat mij om het sluipend gevaar van bezoedeling van de ambtelijke en politieke reputatie, van aantasting van integriteit van bestuurders, van ontkenning van de hoge waarden waarvoor de democratische rechtsstaat staat. Machtsbederf kan “in the end” leiden tot gecorrumpeerd worden, corruptie en fraude’ (1994a: 7).

Dales maakt door over machtsbederf te spreken onderscheid tussen fraude en corruptie enerzijds en anderzijds andere vormen van laakbaar gedrag. Van den Heuvel en Huberts (1994: 86) merken op dat dit niet gebruikelijk is, maar dat ‘fraude en corruptie’ vaak als paraplu begrip wordt gebruikt in discussie over integriteit. Nog steeds associëren veel mensen integriteit met fraude, corruptie en andere vormen van zelfverrijking. Dit komt vermoedelijk deels door de manier waarop in de eerste jaren in beleidsdocumenten integriteit is uitgewerkt.

Zo staat in het rapport *Integriteitsbeleid bij het Rijk: stand van zaken* van de Algemene Rekenkamer uit 1996, dat in belangrijke mate de toon heeft gezet in de discussie over integriteitsbeleid (zie par. 4.2.2): “Corruptie en fraude vormen de twee sleutelwoorden als het gaat om inbreuken op integriteit”. In 1996 schrijft de Binnenlandse Veiligheidsdienst (BVD) in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken een handreiking waarmee bestuur en management van overheidsorganisaties de integriteit van de eigen organisatie kunnen bevorderen. Ook in deze handreiking ligt de klemtoon op fraude en corruptie:

‘In beginsel zijn bij aantastingen van de integriteit twee varianten mogelijk. In de eerste variant verwerft een functionaris een oneigenlijk voordeel ten behoeve van zichzelf en ten koste van de organisatie waarbinnen hij werkzaam is (diefstal, misbruik van kennis of bevoegdheden, fraude). In de tweede variant verleent een functionaris ten koste van de organisatie een voordeel aan een buitenstaander, waarvoor hij van die buitenstaander een tegenprestatie ontvangt. Dit kan zowel op vrijwillige basis plaatsvinden (uit corruptie of verstrengeling van belangen en loyaliteiten) als op onvrijwillige basis (onder druk van chantage of dwang van de buitenstaander)’.

De afgelopen jaren speelt het begrip machtsbederf nauwelijks nog een rol in de discussie over ambtelijke integriteit. In de jaren direct na de toespraken van Dales was dit nog anders. Zo hebben verschillende sprekers tijdens de conferentie *Bestuurlijke integriteit. Het gelijk van Ien Dales?* (studievereniging Dorknoper, 1996) in december 1995 het begrip machtsbederf verder uitgewerkt. Herweijer (1996: 5) legt uit dat machtsbederf staat voor het gebruiken van bevoegdheden voor oneigenlijk, primair private doeleinden. De Graaff-Nauta (1996: 31) benadrukt in navolging van Dales dat machtsbederf meestal vooraf gaat aan fraude of corruptie: ‘Vaak gaan de fouten en de verleiding van klein naar groot, van kwaad tot erger. Ambtenaren en bestuurders dreigen langzaam in een fuik te lopen, en raken verder gecorrumpeerd’. Huberts (1996: 12-13) geeft aan dat het begrip machtsbederf goed laat zien dat integriteit is verbonden met macht en het gebruiken van macht in brede zin:

‘Het gaat er om dat de ambtenaar of politicus iets kan doen of nalaten dat gevolgen heeft voor de belangen van burgers, groepen, organisaties, bedrijven en instellingen. Dat geldt voor de minister die over de subsidieregeling beslist maar ook voor de vuilnisman die uw rommel mee kan nemen of kan laten staan [...] Vanwege de verbinding met macht, vind ik de op zichzelf weinig heldere term “machtsbederf” aantrekkelijk. Zoals het voetbalspel spelbederf kent, zo kent het politieke en bestuurlijke spel ook spelbederf: machtsbederf’.

Met gebruikmaking van de terminologie die ik in hoofdstuk 2 heb geïntroduceerd: burgers zijn afhankelijk van de overheid en daarmee kwetsbaar; ambtenaren hebben macht en kunnen door machtsmisbruik burgers schaden. De macht van ambtenaren gaat samen op met rolverantwoordelijkheden die het handelen

van ambtenaren structuren en aangeven wat burgers van hen mogen verwachten. Integere ambtenaren zullen hun macht niet misbruiken en zijn daarom te vertrouwen. Zonder integriteit heerst het recht van de sterkste en heerst niet meer de sterkte van het recht: 'Uiteindelijk zijn het de zwakken en kwetsbaren die daarvan de dupe zijn' (ROB, 1997: 2).

Een zieke medewerker

U bent directeur van de dienst bevolking. Een van uw medewerkers is ernstig ziek, maar vindt het heel belangrijk om toch te kunnen blijven werken. U begrijpt dit en probeert uw dienst zo te organiseren dat de medewerker zoveel mogelijk kan meewerken. Ook de andere medewerkers doen hun best om de zieke medewerker te helpen bij de uitoefening van zijn job en de moeilijkere taken nemen ze van hem over. De ziekte wordt echter steeds erger en de kwaliteit van de dienstverlening begint er ernstig onder te lijden, zeker gezien de dienst in feite al onderbestaft is. Wat zou u doen?

Uit: Maesschalck en Suykens: *Een integriteitsbeleid in uw lokaal bestuur: handleiding*

Machtsbederf als fraude, corruptie en andere vormen van laakbaar handelen verwijst naar machtsmisbruik. Wat opvalt in de discussie over ambtelijke integriteit is dat eigenlijk niet wordt ingegaan op machtsgebruik. Daarmee doet een dergelijke definitie van integriteit maar zeer ten dele recht aan de morele opdracht voor ambtenaren: doe de goede dingen – het publieke belang dienen – en doe dat goed! (vgl. d'Hondt, 2002). Een onkreukbare ambtenaar is nog geen goede ambtenaar: iemand die geen verkeersregels overtreedt, rijdt daarom nog niet de goede route. Oftewel, een ambtenaar die niet fraudeert, discrimineert, pest of sjoemelt met declaraties is nog niet een ambtenaar die zijn functie adequaat uitoefent. Door de nadruk op machtsmisbruik blijft deze opvatting van integriteit beperkt tot een *negatieve* moraal: ze bestaat uit een soort 'verkeersregels', formele en informele regels die aangeven waar de grens ligt tussen wat is toegestaan en wat is verboden, maar geen richting aangeven. In de inzet hierboven wordt het voorbeeld gegeven van een directeur die een beslissing moet nemen over het al dan niet aanblijven van een zieke medewerker. Een dergelijke morele kwestie kan zich op vele manieren voordoen. Steeds zal de directeur een afweging moeten maken tussen enerzijds goed werkgeverschap en medemenselijkheid en anderzijds het belang van de organisatie, het belang van de overige medewerkers en het belang van de klanten van de dienst. Een negatieve moraal biedt hier geen uitkomst, slechts een aantal kaders waarbinnen de directeur moet blijven; hij zal een morele afweging moeten maken om te bepalen hoe hij zijn macht zal gebruiken.

Ik wil overigens niet beweren dat integriteit altijd negatief wordt geformuleerd. In bijvoorbeeld *Integriteit van bestuurders bij gemeenten en provincies: een handreiking*, een gezamenlijke publicatie van het ministerie van Binnenlandse Zaken, het Interprovinciaal Overleg en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten uit 2001, wordt opgemerkt dat integriteit inhoudt dat de 'verantwoordelijkheid die met de functie samenhangt wordt aanvaard en dat er de bereidheid is

om daarover verantwoording af te leggen'. Vervolgens wordt aangegeven dat een zestal kernbegrippen bestuurlijke integriteit in een breder perspectief plaatsen: dienstbaarheid, functionaliteit, onafhankelijkheid, openheid, betrouwbaarheid en zorgvuldigheid (deze begrippen worden ook steeds in 2 à 3 zinnen uitgewerkt). In de modelcode die in de handreiking is opgenomen wordt integriteit vervolgens exclusief gerelateerd aan machtsmisbruik. De onderwerpen die aan bod komen en waarmee de definitie dus echt vlees en bloed krijgt, zijn: belangenverstrengeling en aanbesteding, nevenfuncties, vertrouwelijke informatie, aannemen van geschenken, bestuurlijke uitgaven, declaraties, creditcards, gebruik van gemeentelijke en provinciale voorzieningen en reizen buitenland. Het argument voor de keuze van deze onderwerpen lijkt niet anders dan dat bij ieder onderwerp een ambtenaar de gelegenheid heeft zijn macht te misbruiken in het voordeel van zichzelf of derden (vgl. de modelgedragscode van de VNG uit 2004; ook hier ligt de nadruk op machtsmisbruik).

Machtsmisbruik

Van den Heuvel en Huberts (2003: 32-34; zie ook Van den Heuvel, Huberts en Verberk, 2002: 31-33) onderscheiden negen verschillende soorten integriteitsschendingen. Dit zijn, in mijn woorden, voorbeelden van machtsmisbruik. Het overzicht laat zien dat het bij integriteit, zelfs wanneer we ons beperken tot machtsmisbruik, om veel meer gaat dan de afwezigheid van fraude en corruptie alleen.

- Corruptie: iets doen of nalaten voor persoonlijk gewin;
- Fraude, diefstal en verduistering: profiteren ten koste van de overheid zonder dat derden daarvan profiteren;
- Dubieuze beloften of giften: giften en beloften van private actoren zonder dat de tegenprestatie duidelijk is;
- Onverenigbare functies en bindingen: belangenverstrengeling;
- Misbruik en manipulatie van informatie: liegen, bedriegen en lekken;
- Misbruik van bevoegdheden: met laakbare middelen op zich juiste doelen bereiken;
- Verspilling en wanprestatie: nalatig, onoplettend of onverschillig gebruik van overheidsmiddelen;
- Ongewenste omgangsvormen: discriminatie, intimidatie en pesten;
- Misdragingen in de vrije tijd: huiselijk geweld, dronken achter het stuur.

Deze welhaast exclusieve nadruk op machtsmisbruik is goed te begrijpen tegen de achtergrond van het klassieke weberiaanse model dat nog steeds maatgevend is in discussies over de rolverantwoordelijkheden van ambtenaren (vgl. o.a. Van Thijn, 1997; Bovens e.a., 2001; Nieuwenkamp, 2001; zie Karssing en Hoekstra, 2004 voor enkele aanvullende verklaringen voor de nadruk op het voorkomen van machtsmisbruik). Dit is een normatief model voor de organisatie van de werkzaamheden van ambtenaren en het reguleren van hun gedrag. Volgens het klassieke weberiaanse model wordt van ambtenaren verwacht dat zij zich dienstbaar en loyaal conformeren naar de wensen van de politieke gezagsdragers (ik schrijf 'weberiaanse' met een kleine 'w'; dit model is niet zozeer het model van Weber, maar het model dat in discussies wordt gehanteerd en is geïnspireerd door Weber). Bovens c.s. (2001: 239) wijzen erop dat dit fraai tot uitdrukking

komt in het Engelse woord voor ambtenaar: *civil servant*. De politiek is de baas – het primaat van de politiek –, van ambtenaren wordt verwacht, zo niet geëist, dat zij de regels uitvoeren zoals die door de politiek zijn opgesteld – het leerstuk van de ambtelijke loyaliteit. Daarmee is het formuleren van beleid geheel voorbehouden aan de democratisch gelegitimeerde politici en hebben ambtenaren volgens dit model geen discretionaire (vrije) beslissingsruimte om beleid mede vorm te geven.

Het klassieke weberiaanse model is gebaseerd op het schrikbeeld van ambtelijke willekeur, ambtenaren die naar eigen goedgevallen invulling geven aan beleid, zonder politieke sturing en controle.

‘Wie aan de bureaucratie denkt, ziet massieve gebouwen voor zich waarin grote groepen mannen – bureaucraten zijn mannen – dossiers verplaatsen, gewichtig in papieren kijken en parafen halen. Wie aan bureaucraten denkt, ziet kleinzielige loketbeambten voor zich die een aanvraag kunnen maken en breken en met één pennestreek voor eindelijk oponthoud kunnen zorgen wanneer jouw gezicht hen niet aanstaat. Het was het schrikbeeld van Weber, Von Hayek en Popper: grote aantallen anonieme functionarissen die door hun freies Ermessen een open samenleving in de kiem kunnen smoren’ (Bovens, 2003: 68).

Volgens het klassieke weberiaanse model zijn er twee belangrijke mechanismen om te waarborgen dat ambtenaren optimaal het publieke belang dienen: (wet- telijke) regels en hiërarchie. Hoofdkenmerk van borgingsmechanismen is dat zij ambtenaren disciplineren en daarmee hun macht aan banden leggen (vgl. WRR, 2000). In de eerste plaats wordt de bewegingsruimte van ambtenaren beperkt middels regels en voorschriften, heldere procedures en duidelijke functieprofielen waarin hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden staan beschreven. Daarnaast staat de hiërarchie: uitgangspunt hierbij is dat ambtenaren werken onder de verantwoordelijkheid van een leidinggevende en worden geacht conform de aanwijzingen van die leidinggevende te handelen. Deze leidinggevende dient vervolgens weer te gehoorzamen aan een andere leidinggevende, tot de hoogste ambtenaar die moet gehoorzamen aan de politiek gekozen bestuurder. Op die manier is uiteindelijk de politieke ambtsdrager de eindverantwoordelijke. Doordat op deze manier de zeggenschap blijft liggen bij de politiek gelegitimeerde bestuurders is het overheidshandelen ook democratisch gelegitimeerd.

In de discussie over ambtelijke integriteit wordt op het weberiaanse model ingespeeld door integriteit te definiëren als onkreukbaarheid en te relateren aan verschillende vormen van machtsmisbruik. De belangrijkste doelstelling van integriteitsbeleid is de discretionaire beslissingsruimte van ambtenaren te minimaliseren. Het is immers pas zinvol integriteit ook te relateren aan machtsgebruik wanneer ambtenaren niet alleen beleidsuitvoerders zijn, maar ook beslissingsvrijheid hebben en daarmee deels ook beleidsmakers zijn. Dit is echter een stap te ver voor het klassieke weberiaanse model, omdat ambtenaren daarmee een terrein betreden waartoe zij niet bevoegd zijn.

4.3.1 Kritiek op het klassieke weberiaanse model

Het klassieke weberiaanse model is in de bestuurskunde maatgevend voor het beoordelen van ontwikkelingen in theorie en praktijk; het leerstuk van de ambtelijke loyaliteit is nog steeds het ultieme normatieve uitgangspunt voor het bespreken van de rolverantwoordelijkheden van ambtenaren (Nieuwenkamp, 2001: 3, 29). De afgelopen jaren is er echter groeiende kritiek op het klassieke weberiaanse model als ideaalmodel voor het openbaar bestuur. Ik beschrijf kort de kritiek die relevant is voor het nadenken over ambtelijke integriteit; ik doe het kort omdat de kritiek reeds uitvoerig is beschreven (zie o.a. Van Thijn, 1997; Bovens e.a., 2001; Nieuwenkamp, 2001; 't Hart e.a., 2002; Berns, 2003; Bovens, 2003; Niessen, 2003a). Samengevat schiet het klassieke weberiaanse model tekort als ideaalmodel door:

- de verstrengeling van beleid en uitvoering
- gebreken in weberiaanse borgingsmechanismen

Beleid komt tot leven op het moment dat een ambtenaar een plan uitvoert of een regel toepast die voortkomt uit het vastgestelde beleid (ik baseer me op Bakker en Van Waarden, 1999). Dan moet een *law in the books* een *law in action* worden. De bewegingsvrijheid van ambtenaren om over de wijze van toepassing van regels te besluiten is hun discretionaire beslissingsruimte. Het hierboven beschreven schrikbeeld van ambtelijke willekeur is een belangrijke reden om die discretionaire beslissingsruimte zoveel mogelijk te beperken. Andere redenen zijn bijvoorbeeld rechtsgelijkheid en rechtmatigheid. Een lastig probleem dat bij de uitvoering en toepassing van regels optreedt, is dat algemene en abstracte regels in specifieke situaties moeten worden toegepast. Dan blijkt vaak dat er een spanning bestaat tussen regelgeving en sociale werkelijkheid.

'De uitvoering van beleid is veelal het met elkaar in verbinding brengen van cliënten, regels en situaties. Begrippen, categorieën en voorwaarden moeten geïnterpreteerd worden en situaties van individuele burgers moeten ingeschat worden. De rechter doet dat, maar ook de meeste beleidsuitvoerders: van bijstandmaatschappelijk werkers tot politieagenten en van medewerkers van de douane tot artsen van de Arbo-dienst' (Bakker en Van Waarden, 1999: 19).

In dergelijke omstandigheden moeten ambtenaren responsief opereren. Responsiviteit is het vermogen van de ambtenaar 'to respond rapidly, faithfully and effectively to the (inevitably varied and conflicting) needs and demands of the public and its representatives' (Putnam, geciteerd in 't Hart e.a., 2002: 91). Daarvoor is het nodig om oog te hebben voor de noden, de wensen en de waarden van de verschillende belanghebbenden binnen een specifieke context. De taal van regels en voorschriften, met de nadruk op (conflicten tussen) rechten en plichten, schiet daarvoor tekort. De groeiende complexiteit van het werk maakt het noodzakelijk dat ambtenaren bereid en in staat zijn integere keuzes te maken zonder dat al precies vaststaat wat wel en niet integer is. Er wordt meer en meer

een beroep gedaan op het morele improvisatievermogen van ambtenaren, en het vermogen daarbij om op een actieve manier verantwoordelijkheden te nemen waar dat nodig is. De vraag is dan niet alleen ‘Wat zeggen de regels?’ maar ook ‘Wat is in deze context geboden?’. Deze vorm van responsiviteit wordt steeds belangrijker. Burgers stellen steeds meer eisen aan de overheid. De kritische burgers willen topprestaties: ‘De presterende overheid wordt tegenwoordig, net als andere grote organisaties, beoordeeld op effectiviteit, efficiency, flexibiliteit, snelheid van optreden, klantvriendelijkheid en afwezigheid van bureaucratische overlast’ (WRR, 2002b: 11).

De discretionaire ruimte van ambtenaren is dus nodig om de kloof tussen algemene regels en specifieke situaties te overbruggen: daarmee zijn ze zowel beleidsmakers als beleidsuitvoerders. De VNG (2004: 9) geeft aan dat dit in ieder geval voor gemeenteambtenaren steeds meer opgaat: ‘Vandaag de dag vergt integer handelen wel het nodige van het openbaar bestuur en iedereen die daarvoor werkt. De taken van de gemeente zijn toegenomen én complexer geworden. Ambtenaren hebben meer beoordelingsruimte bij het vervullen van hun taak en er is meer vrijheid op de werkvloer’. Lipsky (1980) heeft in zijn klassieker *Street-level bureaucracy* uitvoerig beschreven hoe de vervlechting van beleid en uitvoering karakteristiek is voor de werkzaamheden van zogenaamde *street-level bureaucrats* of uitvoeringsambtenaren als onderwijzers, politieagenten, maatschappelijk werkers en belastingdienstmedewerkers: deze uitvoeringsambtenaren hebben direct contact met burgers en hebben een vrije beslissingsruimte bij het toekennen van voorzieningen en aandacht of het opleggen van sancties.

‘The essence of street-level bureaucracies is that they require people to make decisions about other people. Street-level bureaucrats have discretion because the nature of service provision calls for human judgement that cannot be programmed and for which machines cannot substitute. Street-level bureaucrats have responsibility for making unique and fully appropriate responses to individual clients and their situations [...] They will not, in fact, dispose of every case in unique fashion. The limitations on possible responses are often circumscribed, for example, by the prevailing statutory provisions of the law or the categories of services to which recipients can be assigned. However, street-level bureaucrats still have the responsibility at least to be open to the possibility that each client presents special circumstances and opportunities that may require fresh thinking and flexible action’ (Lipsky, 1980: 161; zijn accentuering).

Bovens (2003) geeft aan dat de vrije beslissingsruimte van veel uitvoeringsambtenaren in korte tijd belangrijk kleiner is geworden. Hij spreekt over een *screen-level bureaucracy*: ‘Voorzover uitvoeringsambtenaren directe contacten met burgers hebben, verlopen die tegenwoordig altijd in de aanwezigheid van of via een computerscherm [...] Kennismanagementsystemen en digitale beslisbomen hebben de discretionaire ruimte sterk ingeperkt. Veel beslissingen worden niet meer op straatniveau, door de contactambtenaar genomen, maar liggen al vast op het niveau van de computer, in de inrichting van de software’ (Bovens, 2003: 73).

Dit mag inderdaad zo zijn voor uitvoeringsorganisaties 'die grote aantallen vergelijkbare gevallen afhandelen op basis van een vaststaand juridisch kader' zoals de twee voorbeelden die hij bespreekt: de Informatiebeheergroep (verstrekking studiefinanciering) en het Centraal Justitieel Incassobureau. Tegelijkertijd zijn er een aantal ontwikkelingen in en rondom de overheid die ertoe leiden dat de discretionaire ruimte van ambtenaren alleen maar toeneemt, waardoor zij niet slechts uitvoerders zijn, maar hun werkzaamheden een beleidsmatig karakter hebben. Ik noem er drie: verplaatsing van de politiek, verzelfstandiging en interactief besturen. Met de verplaatsing van de politiek wordt verwezen 'naar een complex van ontwikkelingen waardoor de discussie en besluitvorming over belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen zich meer dan ooit afspelen buiten de traditionele politieke arena's. De verplaatsing vindt op zes manieren plaats, te weten verplaatsing naar: "Europa", het lokaal bestuur, ambtelijke voorportalen, maatschappelijke organisaties, de privé-sfeer en de rechter' (ROB, 2000: 8). Zo wordt een steeds groter deel van voor Nederland relevant beleid ontwikkeld op allerlei internationale fora als de EU, GATT en WTO. Nederlandse ambtenaren voeren daar allerlei complexe onderhandelingen. Ver weg van Den Haag werken zij samen met collega's uit andere landen in 'betrekkelijk ongrijpbare, want schijnbaar "technische" werkgroepen en overlegstructuren' ('t Hart e.a., 2002: 34).

In de afgelopen jaren wordt voor de uitvoering van beleid steeds meer gebruik gemaakt van zelfstandige bestuursorganen (ZBO's) en agentschappen als De Nederlandsche Bank, de Kiesraad, het Kadaster en uitkeringsinstantie UWV (zie ook Sopers, 1999). Nederland telt er ondertussen ruim 430 (stand van zaken in 2000; Kohnstamm e.a., 2004: 17). Hierdoor wordt in beginsel beleidsvorming en beleidsuitvoering organisatorisch van elkaar gescheiden.

Interactieve en horizontale beleidsvorming betekent dat de overheid niet boven maar tussen partijen gaat staan. In partnerschap met burgers en belangengroepen zoekt de overheid naar gedeelde probleemdefinities en breed gedragen beleidsalternatieven. De overheid kan dan naast facilitator en behartiger van het publieke belang ook een 'gelijkwaardige' deelnemer aan de samenwerking zijn (ROB, 2000). Bovens (2003: 51) geeft aan dat het interactieve bestuur bij uitstek het domein is van ambtenaren: 'Het zijn de senior beleidsambtenaren, daarbij geholpen door externe adviseurs en procesmanagers, die onderhandelen, registreren, makelen en het proces bewaken en niet de bewindslieden, gedeputeerden of wethouders – laat staan de volksvertegenwoordigers. En de politieke arena's van dit onderhandelend bestuur zijn niet Kamer, kabinet of Statenzaal, maar Hoog Brabant, rokerige wijkcentra en ambtelijke catacomben'.

Kan dat? Mag dat?

Een medewerker is lid van een selectiecommissie en merkt bij het lezen van de sollicitatiebrieven dat een buurman heeft gesolliciteerd. Hij kent de man als een bullebak, een ruziezoeker, iemand die soms a-sociaal gedrag vertoont. Het curriculum vitae past echter goed bij het gevraagde functieprofiel. Het betreffende lid van de selectiecommissie brengt naar voren dat men de bewuste sollicitant niet moet uitnodigen vanwege zijn a-sociale gedrag (zo laat hij bij het uitlaten van de hond hondenpoep liggen op de stoep

bij de buren, er is geluidsoverlast bij feesten, etc.). Op basis van deze argumenten wordt de sollicitant niet uitgenodigd. *Kan dat?*

Een ambtenaar is uit hoofde van zijn functie betrokken bij de voorbereiding en vervolgens het onderhoud van een wet. Hij geldt als een specialist op dat terrein. En dat is ook bekend in de uitgeverijwereld. Daarom wordt hij gevraagd alle jurisprudentie ten aanzien van die wet te verzamelen en ten behoeve van een handboek regelmatig aan een uitgever op te sturen. De ambtenaar ontvangt voor zijn werkzaamheden een vergoeding, die als onkostenvergoeding (gebruik computer, kopieerpapier) kan worden aangemerkt. *Kan dat?*

De zoon van een ambtenaar gaat naar Utrecht verhuizen waar hij begin september gaat studeren. Omdat zijn vrienden alleen op zondag konden helpen werd het huren van een auto om zijn spullen te verhuizen wel erg duur. Via een goede collega kon de ambtenaar de kleine bestelbus van kantoor voor die dag gebruiken. De benzine heeft hij zelf betaald en de bus stond maandagochtend weer netjes en gewassen in de garage. *Kan dat?*

Uit: *Handboek Integriteitsonderzoek*, AIVD

De drie ontwikkelingen versterken de verstrengeling tussen beleid en uitvoering: ambtenaren zijn in feite niet alleen beleidsuitvoerders maar ook beleidsmakers. Dit betekent dat de rollen en verantwoordelijkheden van politici en ambtenaren, beleid maken versus beleid uitvoeren, steeds moeilijker zijn te onderscheiden. Dit kan gemakkelijk tot allerlei problemen leiden. De verplaatsing van de politiek roept vragen op rondom representatie, verantwoording en controle (ROB, 2000). Zo geeft Niessen (2003a: 38) aan dat internationalisering er niet toe mag leiden dat 'een ambtenaar van Justitie instemt met bepaalde repressieve maatregelen ten aanzien van drugsbezit, waar Volksgezondheid juist tegen is en waar een meerderheid van de Tweede Kamer juist over aarzelt'. En in zijn bespreking van interactieve beleidsvorming wijst hij op verschillende risico's vanuit democratisch oogpunt: ambtenaren gaan de politiek zien als een obstakel bij het maken van afspraken, de belangen van degenen die niet bij het gesprek aanwezig zijn worden over het hoofd gezien en zij die het hardst piepen vinden het gemakkelijkst gehoor bij het bestuur (Niessen, 2003a: 42). Recent was er kritiek van de Tweede Kamer op de riante salaris- en pensioenregelingen bij De Nederlandsche Bank en de Pensioen- en Verzekeringskamer en kritiek op de luxe kantoor- en toiletruimten in het nieuwe UWV-gebouw. De commissie Kohnstamm (2004: 6-7) concludeerde dat dergelijke instellingen belangrijke overheidstaken uitvoeren maar dat er onduidelijkheid bestaat over verantwoordelijkheden: 'Ministers weten niet waarover ze gaan en voelen zich beperkt in het sturen [...] Het parlement weet niet waarop het de minister wel en niet kan aanspreken en kiest er dan vaak voor de minister op alles aan te spreken'. Soms is het goed mogelijk de vrije beslissingsruimte van ambtenaren en ambtelijke organisaties te verminderen, zo kan de overheid een deel van de werkzaamheden van ZBO's weer terugnemen en is de vrije ruimte van uitvoeringsambtenaren te beperken met nieuwe informatietechnologie (de *screen-level* bureaucraten van Bovens). Door de vervlechting van beleid en uitvoering blijft er een spanningsveld tussen enerzijds ambtelijke willekeur en anderzijds responsiviteit.

‘Flexibiliteit en onderhandeling, rekening houden met bijzondere omstandigheden, kan nodig zijn om regels rechtvaardig toe te passen, om weerstand van justitiabelen te verminderen en om de effectiviteit en efficiency van beleid te vergroten [...] Toepassing van die discretionaire ruimte zou kunnen leiden tot vriendjespolitiek of fraude. Strikte en uniforme regeltoepassing voorkomt dat laatste, maar kan onredelijkheid, vervreemding tussen burgers en overheid, “bureaucratie” en ineffectiviteit van beleid in de hand werken’ (Bakker en Van Waarden, 1999: 14-15).

Het minimaliseren van de discretionaire beslissingsruimte wordt ook steeds lastiger door gebreken in weberiaanse borgingsmechanismen. Daarmee zijn we bij de tweede kritiek op het klassieke weberiaanse model. De Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) constateert in het rapport *Het borgen van publiek belang* dat het klassieke weberiaanse model haar beste tijd heeft gehad. De twee weberiaanse borgingsmechanismen – (wettelijke) regels en hiërarchie – vertonen aanzienlijke gebreken.

Borging door middel van regels is lastig, want het is slechts in beperkte mate mogelijk regels te formuleren voor toekomstige situaties. Naarmate het optreden van de overheidsorganisatie meer het karakter heeft van professioneel handelen, waarbij op grond van deskundigheid de beste oplossing voor een concreet probleem moet worden gevonden, zullen regels eerder een hinderlijke starheid teweeg brengen en creativiteit en vernieuwingen tegenhouden. Ook is er geen sprake van een systematische, dekkende controle op de naleving van vastgestelde regels door de overheidsorganisatie, zoals met het rechtsstatelijke model wordt verondersteld. Tot slot is borging door middel van regels lastig doordat de ministeriële verantwoordelijkheid maar beperkte mogelijkheden biedt om de regeltoepassing te controleren. Weliswaar is de minister verantwoordelijk, maar hij kan pas ter verantwoording worden geroepen indien informatie over de wijze van regeltoepassing bij het parlement aanwezig is. In het rapport *Steekhoudend ministerschap* van de commissie Scheltema (Kamerstukken, 1992-1993, 21427, nrs. 40-41: 36) wordt dit als volgt omschreven: ‘Een departement is in het algemeen te groot, de taken zijn te divers, de voor de beoordeling vereiste deskundigheid te specifiek en de communicatielijnen te lang om de minister effectief greep te laten hebben op het functioneren van de ambtelijke organisatie. Problemen die met de ondoelmatigheid van de ministeriële leiding worden geassocieerd, zijn onder meer overbelasting van de top van de organisatie, indekkingsgedrag, parafen-circuits, traagheid, inflexibiliteit en incidentalisme’.

Borging door middel van hiërarchie geeft in theorie een grotere flexibiliteit. Uitgangspunt hierbij is dat ambtenaren worden geacht conform de aanwijzingen van bestuurders te handelen. In dit uitgangspunt is duidelijk het klassieke weberiaanse model te herkennen. Doordat de zeggenschap blijft liggen bij de politiek gelegitimeerde bestuurders is het overheidshandelen ook democratisch gelegitimeerd. De WRR constateert echter dat de praktijk nogal afwijkt van de leer. In de eerste plaats omdat het uitgesloten is dat bestuurders daadwerkelijk in staat zijn het doen en laten binnen de organisatie geheel te overzien en te beheersen (vgl. Bovens c.s., 2001: 295). In de tweede plaats kunnen uitvoerende diensten

niet worden gezien als bureaucratische organisaties die regels uitvoeren volgens nauwkeurig bepaalde procedures. De toegenomen professionaliteit van overheidsorganisaties vereist een stijl van managen die 'eerder voorwaarden schept voor deskundigheid en creativiteit dan rechtstreeks en gedetailleerd aangeeft wat de ambtenaren moeten doen' (WRR, 2000: 92). Tot slot zijn de verhoudingen in overheidsorganisaties steeds horizontaler geworden: 'In de terminologie van De Swaan is de bevelshuishouding ook hier in hoge mate vervangen door een onderhandelingshuishouden. De formeel nog bestaande hiërarchie komt nog maar ten dele overeen met de werkelijkheid, die vooral gekenmerkt wordt door een zich steeds verder uitbreidend netwerk van wederzijdse afhankelijkheden' (idem: 92).

Het klassieke weberiaanse model schiet in toenemende mate tekort als ideaal-model voor het benoemen en bespreken van de rolverantwoordelijkheden van ambtenaren. Er is sprake van vervlechting van beleid en uitvoering, waar in het klassieke weberiaanse model juist een sterk onderscheid tussen beleid en uitvoering wordt gemaakt. Ook blijkt dat de weberiaanse borgingsmechanismen ernstige gebreken vertonen. Deze discrepantie tussen wens en werkelijkheid is overigens nog geen onoverkomelijke kritiek op het klassieke weberiaanse model als normatief ideaal. Een normatief ideaal wordt immers niet zomaar weerlegd door een dergelijke discrepantie; dit kan ook betekenen dat werkelijkheid aan wenselijkheid moet worden aangepast (vgl. Nieuwenburg, 2001: 55). Het is wenselijk eerst een alternatief normatief ideaal te schetsen, voordat bestaande normatieve modellen worden afgeschreven.

4.3.2 *Machtsgebruik: rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidseisen*

Wat is een adequate manier om integriteit te relateren aan machtsgebruik en daarmee integriteit breder op te vatten dan onkreukbaarheid, met behoud van het uitgangspunt dat ambtelijke willekeur wordt voorkomen? Aan de behandeling van ambtelijke ongehoorzaamheid door Bovens (1990) kunnen een aantal belangrijke aanknopingspunten worden ontleend. Bovens (1990: 186) stelt zichzelf de vraag hoe een verantwoordelijke functionaris zich jegens de orders van zijn superieuren en de eisen van zijn organisatie dient te gedragen wanneer hij zelf van mening is dat de uitvoering ervan zou kunnen leiden tot onverantwoordelijk gedrag van hemzelf of de organisatie als geheel. Daarmee onderzoekt hij de grenzen van het leerstuk van de ambtelijke loyaliteit: wat zijn goede redenen om ambtelijk ongehoorzaam – dat wil zeggen, in strijd met de regels en de hiërarchie – de werkzaamheden te verrichten? Dit is een andere vraag dan ik onderzoek. Ik zal daarom een aantal aanknopingspunten ontleen aan Van Gunsteren (1994) om de inzichten van Bovens te verbreden van ambtelijke ongehoorzaamheid naar ambtelijk machtsgebruik. Omdat het hier om een belangrijke vraag gaat, ga ik uitgebreid in op de opvattingen van Bovens en Van Gunsteren.

Bovens onderscheidt drie opvattingen waarmee de reikwijdte en de grenzen van het leerstuk van de ambtelijke loyaliteit kunnen worden geconceptualiseerd. Dit is in de eerste plaats de *klassieke opvatting*: strikte loyaliteit aan de superieuren. Het klassieke weberiaanse model met zijn nadruk op ambtelijke gehoorzaamheid is hier een voorbeeld van. In reactie op met name misstanden in de Tweede Wereldoorlog is de klassieke opvatting bekritiseerd. Ambtenaren die hadden meegewerkt aan de deportatie en vervolging van miljoenen burgers verdedigden zich achteraf met een beroep op de klassieke opvatting: ik deed slechts wat mij was opgedragen, het was niet mijn verantwoordelijkheid om de opdrachten te beoordelen (blz. 202). Een alternatief voor de klassieke opvatting is de *ontplooingsopvatting*. Volgens deze opvatting is het eigen morele inzicht van een ambtenaar doorslaggevend in de gevallen dat hij meent dat zijn opdracht discutabel is: de loyaliteit aan jezelf, aan je eigen geweten, staat voorop. Op deze manier kan een ambtenaar zijn persoonlijke integriteit beschermen (vgl. hoofdstuk 3: integriteit heeft hier een defensieve functie, waarbij de nadruk ligt op het beschermen van mijn morele zelfbeeld door grenzen te stellen aan wat men van mij mag verwachten). Bij de derde opvatting, *institutioneel burgerschap*, staat de loyaliteit aan de publieke zaak voorop. Een belangrijk onderscheid met de ontplooingsopvatting is dat publieke belangen en overwegingen doorslaggevend zijn, en niet het beroep op het eigen morele inzicht, op idiosyncratische overwegingen. Hierdoor staat niet zozeer de bescherming van de eigen integriteit voorop, maar de bescherming van publieke belangen.

Bovens wil een aanvulling geven op de klassieke opvatting, niet een alternatief aandragen: in gewone omstandigheden dient loyaliteit aan de superieuren de hoofdregel te zijn, het is echter soms legitiem voor ambtenaren om ongehoorzaam te zijn. Het grote nadeel van de ontplooingsopvatting is dat met een beroep op het geweten, op eigen, idiosyncratische overwegingen, nauwelijks discussie of een inhoudelijke toetsing van de argumenten mogelijk is. Oftewel, beslissingen zijn niet langer moreel navolgbaar. Daarmee geeft de ontplooingsopvatting geen adequaat antwoord op het probleem van de ambtelijke willekeur.

Vanuit de derde opvatting, institutioneel burgerschap, is het mogelijk rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidseisen te formuleren voor ambtelijke ongehoorzaamheid door de link met publieke, algemeen aanvaarde overwegingen. Bovens (1990: 215-217) noemt drie rechtvaardigingsgronden voor ambtelijke ongehoorzaamheid die zijn gebaseerd op uitgangspunten die ook door aanhangers van de klassieke opvatting worden gedeeld:

- handhaving of versterking van de democratische controle;
- naleving van de beginselen van de rechtsstaat;
- bevordering van een efficiënte bedrijfsvoering of overheidsadministratie.

De overwegingen van de ongehoorzame ambtenaar kunnen met behulp van deze rechtvaardigingsgronden inhoudelijk worden getoetst: hierdoor leidt de mogelijkheid om ongehoorzaam te zijn niet tot de anarchie van “alles moet kunnen” (Bovens, 1990: 217). Daarmee is een antwoord gegeven op het schrikbeeld van ambtelijke willekeur. Naast de inhoudelijke toetsing van de overwegingen van

de ongehoorzame ambtenaar staan zorgvuldigheidseisen. Ter illustratie, Bovens (1990: 217) maakt dergelijke eisen concreet met de volgende vragen (hij baseert deze vragen op zijn vijf criteria voor verantwoordelijk gedrag):

- Is er sprake van een adequate perceptie van een dreigende schending van algemene normen?
- Is er sprake van een zorgvuldige afweging van de consequenties van het optreden voor anderen?
- Is de beslissing weloverwogen en in vrijheid tot stand gekomen?
- Handelt de functionaris op basis van een consistente en toetsbare code?
- Heeft de functionaris zijn (overige) rolverplichtingen serieus genomen?

Bovens' bespreking van ambtelijke ongehoorzaamheid is een pleidooi voor institutioneel burgerschap. Interessant voor mijn studie is dat er met deze opvatting een aantrekkelijk midden wordt gevonden tussen onvoorwaardelijke loyaliteit aan superieuren en onvoorwaardelijke loyaliteit aan de eigen, idiosyncratische overwegingen. Aantrekkelijk, omdat ambtelijke ongehoorzaamheid met het benoemen van rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidseisen toetsbaar wordt, en het daardoor, in mijn terminologie, moreel navolgbaar kan zijn. Hiermee is een aantal belangrijke aanknopingspunten benoemd voor een visie op integriteit en integriteitsbeleid die een deugdelijke middenpositie inneemt tussen ambtelijke willekeur en responsiviteit.

Een illustratie: rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidseisen voor werkweigering

Een specifieke vorm van ambtelijke ongehoorzaamheid is werkweigering. Voorbeelden van werkweigering hebben betrekking op het wachtlopen bij kernwapens, het besturen van een streekbus met reclame voor het leger, het werken op zaterdag dan wel op zondag, het geven van seksuele voorlichting op school, het werken met proefdieren (Bovens, 1990: 236-237), en recent, het trouwen van homoseksuelen. Bovens (1990: 254-260) heeft specifiek voor werkweigering rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidseisen benoemd. Daarmee is dit een concrete uitwerking van de meer algemeen geformuleerde rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidseisen.

Rechtvaardigingsgronden

- Strijd met een wettelijk voorschrift;
- Een ernstige aantasting van de grondrechten van anderen;
- Strijd met (overige) fundamentele rechtsbeginselen;
- Gewetensbezwaren (gebaseerd op persoonlijke religieuze of levensbeschouwelijke overtuigingen);
- Dreiging van acuut gevaar voor volksgezondheid of milieu;
- Een aantoonbare, grootschalige verkwisting van overheidsmiddelen;
- Misbruik van bevoegdheden dan wel een aantoonbare en flagrante strijd met de doelstellingen van de organisatie.

Zorgvuldigheidseisen

- Geschiedde de weigering openlijk en met redenen omkleed?
- Is het redelijkerwijs aannemelijk dat een van de genoemde belangen dreigde te worden geschonden?

- Is er een zinvolle samenhang tussen de weigering en de concrete bedreiging van de genoemde publieke belangen?
- Wegen de belangen die de functionaris door zijn weigering trachtte te beschermen op tegen de belangen die door zijn weigering worden geschonden?
- Heeft de functionaris de schade die het gevolg was van zijn weigering zoveel mogelijk trachten te beperken?

Bij Van Gunsteren (1994) zijn aanknopingspunten te vinden om de inzichten van Bovens te verbreden van ambtelijke ongehoorzaamheid naar ambtelijk machtsgebruik. Van Gunsteren adresseert rechtstreeks het spanningsveld tussen ambtelijke loyaliteit en het voorkomen van ambtelijke willekeur enerzijds en anderzijds de vraag naar responsieve ambtenaren. Hij pleit voor een autonome publieke ethiek. Zijn concrete voorstellen zijn sterk verwant aan het pleidooi van Bovens voor institutioneel burgerschap. Van Gunsteren (1994: 54-55; vgl. Van Luijk, 2000b en Nieuwenburg, 2001) laat zien dat er problemen ontstaan wanneer van ambtenaren wordt gevraagd hun functie menselijker en moreler ofte wel responsiever uit te voeren. Hij spreekt over een 'double bind'-situatie: er is sprake van dubbele bindingen omdat van ambtenaren tegelijkertijd wordt geëist dat ze a) objectief, onafhankelijk en onpartijdig de wet uitvoeren zonder zich daarbij te laten leiden door het eigen morele inzicht en idiosyncratische overwegingen, en, b) dat ze zich als zelfdenkende mensen opstellen die hun verantwoordelijkheid nemen en zich daarbij laten leiden door morele overwegingen. Ofte wel, 'men vraagt en verbiedt hen om de uitvoering van hun functies door ethische overtuigingen te laten beïnvloeden' (Van Gunsteren, 1994: 55). Het dilemma komt op scherp te staan doordat morele overwegingen meestal geheel als idiosyncratische overwegingen worden neergezet. Dan is dus de keuze: a) ambtenaren doen wat de (wettelijke) regels en de hiërarchie hen opdragen; b) ambtenaren laten zich door hun eigen morele inzicht en idiosyncratische overwegingen leiden. Dit dilemma is vergelijkbaar met het spanningsveld tussen de zojuist genoemde klassieke opvatting en de ontplooiingsopvatting. Net als Bovens in zijn kritiek op de ontplooiingsopvatting, geeft Van Gunsteren aan dat het ongewenst is dat ambtenaren zich exclusief door het eigen morele inzicht, door idiosyncratische overwegingen laten leiden. Enkele redenen die Van Gunsteren (1994: 59) noemt zijn: er is er geen eenduidige private moraal en daardoor is het dus niet duidelijk door welke overwegingen ambtenaren zich laten leiden; het gevaar bestaat dat morele minderheden in de verdrukking komen; de directe toepassing van private moraal op publieke actie zal het maken van compromissen, die samenwerking tussen een pluraliteit van mensen en groepen bewerkstelligen, vrijwel onmogelijk maken (zie ook bijv. Van Luijk, 2002).

Een oplossing voor het dilemma is ruimte te geven voor morele overwegingen, maar deze ruimte niet in te laten vullen met *private* ofte wel idiosyncratische morele overwegingen. Dan kunnen morele overwegingen een plek krijgen zonder dat private morele overwegingen een doorslaggevende rol spelen in de publieke sfeer. De uitdaging is om die morele overwegingen een plaats te geven die passen bij de taak en functie van ambtenaren. Dat betekent, in de woorden

van Bovens, dat de overwegingen van ambtenaren getoetst moeten worden aan rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidseisen. Op deze manier is het niet nodig om op halfslachtige wijze het eigen morele inzicht, toe te passen op publiek handelen, maar kan er sprake zijn van een autonome publieke ethiek: 'Om als verantwoordelijk gekwalificeerd te worden moet zijn handelwijze een begrijpelijke uitkomst zijn van een keuze die gebaseerd is op ethisch respectabele waarden en een redelijke beoordeling van de relevante feiten' (Van Gunsteren, 1994: 63).

Ook Van Gunsteren ziet, net als Bovens, zijn voorstel als een aanvulling op en niet als een alternatief voor het klassieke weberiaanse model. Hij geeft aan dat dit model fungeert als een 'veiligheidscircuit' waarop in tijden van nood kan worden teruggevallen:

'De wettelijke, formele structuren van gezag, verantwoordelijkheid en taakverdeling hebben in ons parlementair-democratisch bestel onmisbare functies: oriëntatie, correctie en uiteindelijke beslechting van conflicten. Zij vormen een veiligheidscircuit. Het dagelijkse politieke en bestuurlijke handelen is niet een exacte afspiegeling van deze structuren, maar vindt wel plaats op basis ervan. Dat wil zeggen: het beroep op formele structuren moet steeds openstaan, men moet erop terug kunnen vallen als het dagelijkse samenhandelen tot moeilijkheden en conflicten leidt [...] In het dagelijkse handelen speelt het formele model een ondergeschikte rol, maar in geval van conflict is de formele structuur uiteindelijk beslissend. Het formele model bepaalt wie het laatste woord heeft' (Van Gunsteren, 1994: 50-51).

Op deze manier blijven de waardevolle uitgangspunten van het klassieke weberiaanse model behouden en krijgen ambtenaren ruimte voor semi-autonome besluitvorming in de discretionaire beslissingsruimte. Het is 'autonoom' in de zin dat ze als zelfstandig denkende mensen verantwoordelijk zijn voor hun eigen doen en laten, het is 'semi' doordat hun overwegingen moreel navolgbaar moeten zijn: beslissingen worden getoetst aan rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidseisen.

Bovens en Van Gunsteren benoemen beide het belang van verantwoordelijkheidsfora waar opvattingen van verantwoord gedrag worden geëxpliciteerd, aangeleerd, doorgegeven en genuanceerd: 'Pas indien men aangesproken wordt op zijn gedrag of anderen van "ondeugdzaamheid" beticht, ontstaat de behoefte en de noodzaak te beargumenteren waarom het ene gedrag niet deugt en het andere wel, waarom de een wel verantwoordelijkheidsbesef toont en de ander niet' (Bovens, 1990: 187). Zonder dergelijke verantwoordelijkheidsfora, oftewel vormen van verantwoordingsprocessen (Van Luijk, 2000b: 143 spreekt daarom ook liever over verantwoordingsfora), kunnen morele overwegingen niet worden getoetst en kan dus ook niet de winst worden behaald van een autonome publieke ethiek: morele overwegingen blijven privé.

Wat leveren deze aanknopingspunten op voor de vraag waarmee ik deze paragraaf ben begonnen: wat is een adequate manier om integriteit te relateren aan

machtsgebruik en daarmee integriteit breder op te vatten dan onkreukbaarheid, met behoud van het uitgangspunt dat ambtelijke willekeur wordt voorkomen? In een smalle definitie staat integriteit voor onkreukbaarheid. In een brede definitie wordt integriteit ook gerelateerd aan machtsgebruik. Integriteit verwijst dan niet naar een beperkt aantal onderwerpen, maar is een belangrijk facet van alle werkzaamheden. De belangrijkste antoniem van integriteit in brede zin is slecht ambtenaarschap: toerekenbaar niet doen waarvoor je bent aangesteld. Vanuit een brede opvatting beperkt een smalle opvatting zich tot de randverschijnselen. Een brede opvatting legt de nadruk op de kwaliteit en effectiviteit van de werkzaamheden van ambtenaren, in het licht van hun verantwoordelijkheden. Zonder daarmee te willen ontkennen dat fraude, corruptie en andere vormen van laakbaar handelen bijzonder schadelijk zijn voor het vertrouwen in de overheid en moeten worden bestreden; integriteit staat in de brede zin echter voor meer dan onkreukbaarheid.

Met een brede opvatting van integriteit wordt een ambtenaar uitgenodigd zichzelf de vraag te stellen: Hoe doe ik mijn werk goed? Het probleem van de ambtelijke willekeur wordt ondervangen met rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidseisen die de verbinding leggen met overwegingen die hun grondslag vinden in publieke, algemeen aanvaarde beginselen en die in eerste instantie zijn ingegeven door een behoefte om anderen dan zichzelf te beschermen (vgl. Bovens, 1990: 239). Hierdoor wordt een inhoudelijke toetsing van ambtelijk handelen mogelijk en kunnen er hieraan ook inhoudelijke grenzen worden gesteld (vgl. Bovens, 1990: 250-251). Dit roept nog wel de vraag op wat die publieke, algemeen aanvaarde beginselen zijn waarnaar rechtvaardigingsgronden verwijzen. Een aanzet hiertoe is gegeven door bijvoorbeeld Van Luijk (2002: 69), die spreekt over een representatieve ethiek als een eigen ethiek van het publieke domein en beginselen voorstelt als 'dienstbaarheid, belangeloosheid, rechtsgelijkheid, waarheid, openheid en activiteit, verstaan als bereidheid tot initiatief'. En in het wetsvoorstel voor de wijziging van de Ambtenarenwet (zie paragraaf 4.2.2) wordt integriteit gekoppeld aan 'goed ambtenaarschap', waarna voor een uitwerking van goed ambtenaarschap wordt verwezen naar een aantal rechtsstatelijke en democratische beginselen. Naast dergelijke meer algemene beginselen kunnen ambtelijke organisaties eigen beginselen benoemen door eerst te kijken naar hun primaire taken en de kerndilemma's die daarbij optreden.

'Algemeen aanvaarde beginselen'

Er bestaan allerlei lijstjes met 'algemeen aanvaarde morele beginselen'. De volgende twee lijstjes komen uit Demmke (2004). Hij stelt hierbij een terechte vraag, zonder deze overigens zelf te beantwoorden: 'is there a common understanding about principles such as accountability and responsibility?'

Traditional ethical requirements of the public sector in OECD countries:

- impartiality
- legality
- integrity

- transparency
- efficiency
- equality
- responsibility
- justice

Common European principles of integrity:

- commitment to the public
- integrity, honesty and fairness
- independence (and objectivity)
- accountability and responsibility
- openness and transparency

Ter illustratie van de zojuist beschreven begrippen citeer ik uitgebreid een aantal passages uit een toespraak van Lunneker (1996: 14), destijds directeur van de divisie Grote Ondernemingen van de Belastingdienst. Hij vertelde in december 1995 op welke manier de Belastingdienst aandacht aan integriteit besteedt. Hier is een hoge ambtenaar aan het woord die integriteit neerzet als professionele verantwoordelijkheid, het belang van responsieve ambtenaren erkent en laat zien hoe een organisatie het probleem van dubbele bindingen kan aanpakken door nieuwe verantwoordingsmechanismen te introduceren. In het eerste citaat laat Lunneker zien dat integriteit breder is dan onkreukbaarheid. In het tweede citaat geeft hij aan hoe een overheidsorganisatie discretionaire beslissingsruimte kan toestaan, zonder dat dit hoeft te leiden tot het probleem van de dubbele bindingen, waarbij de ambtenaar óf geen discretionaire ruimte heeft óf zich moet laten leiden door zijn private morele overwegingen. Tot slot verwijst Lunneker naar 'verantwoordelijkheidsfora' als een nieuw verantwoordingsmechanisme. De visie van de Belastingdienst en de maatregelen die Lunneker voorstelt zijn geheel in lijn met oplossingen die Van Gunsteren zelf heeft voorgesteld voor het probleem van dubbele bindingen (hier is dan ook sprake van bemiddeling tussen de opvattingen van Van Gunsteren en de Belastingdienst door Van Luijk).

Integriteit als professionele verantwoordelijkheid

'Integriteit staat in de eerste plaats voor de kwaliteit van het ambtelijk handelen. Deze kwaliteit wordt gemeten met behulp van standaarden zoals de drie R's (R: rechtmatigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid) en de drie D's (D: doeltreffendheid, doelmatigheid, dienstverlening) die door de leiding van de organisatie worden geformuleerd [...] Echter, integriteit omvat meer. Wie mensen aanspreekt op de morele kwaliteit waardoor hun functioneren dient te worden gekenmerkt, spreekt hen aan als volwassenen met een eigen verantwoordelijkheid. Want morele kwaliteit bestaat niet in de loutere opvolging van regels en voorschriften, hoe noodzakelijk ook. Handelen heeft morele kwaliteit als mensen bereid zijn de verantwoordelijkheid te nemen die bij hun functie past, en bereid zijn tot onderlinge verantwoording voor de manier waarop zij hun functie uitoefenen. Integriteit in ambtelijk functioneren wordt daarmee een zaak van professionele verantwoordelijkheid. Integriteit bevorderen is duidelijkheid scheppen over de basiswaarden en

uitgangspunten van de organisatie, én ertoe bijdragen dat mensen verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de manier waarop zij hun functie vervullen. Integriteit bevorderen is ruimte scheppen voor professionele en morele volwassenheid’.

Semi-autonome ruimte

‘Voor duurzame professionele verantwoordelijkheid is een cultuur van verantwoordelijkheidsbereidheid nodig. Een dergelijke cultuur kan ontstaan en in stand blijven wanneer aan twee voorwaarden wordt voldaan. Allereerst moet de organisatie aan medewerkers een semi-autonome ruimte toestaan. Niet een onbeperkte beslissingsbevoegdheid zonder controle van buiten, als een vrijbrief voor eigenmachtig optreden, maar wel een handelingsruimte waarbinnen de medewerker zijn of haar eigen verantwoordelijkheid kan nemen, juist in die gevallen waarin de regels niet voorzien of waarin ze in de praktijk onwerkbaar blijken. Binnen deze semi-autonome individuele handelingsruimte neemt de medewerker de verantwoordelijkheid voor eigen beslissingen, inclusief de beslissingen die achteraf door anderen als niet erg trefzeker, als onverstandig of zelfs als onjuist wordt gekenmerkt. De semi-autonome ruimte is de ruimte die aan elke volwassen medewerker toekomt om verantwoordelijkheid te nemen én om fouten te maken’.

Verantwoordelijkheidsfora

‘Tegelijkertijd moet aan een tweede voorwaarde worden voldaan, aan de kant van de medewerkers deze keer. Zij dienen in staat en bereid te zijn om deel te nemen aan wat wel verantwoordelijkheidsfora worden genoemd. Verantwoordelijkheidsfora zijn gelegenheden waarbij mensen elkaar vragen: “Wat heb je gedaan? Waarom heb je dat gedaan?”, waarbij van de gevraagde verwacht wordt dat hij of zij redenen geeft voor een gevolgde of voorgenomen handelwijze. In verantwoordelijkheidsfora worden individuen aangesproken op de manier waarop zij omgaan met hun semi-autonome ruimte, maar ook over acties van de organisatie waartoe zij behoren. Er wordt dus niet geaccepteerd dat verantwoordelijkheid wordt doorgeschoven, laat staan afgeschoven. Maar tegelijkertijd geldt: in verantwoordelijkheidsfora worden fouten niet afgestraft maar signaleerd als leermomenten. Daarmee blijven het wel fouten, maar ze leiden niet tot onomkeerbare gevolgen’.

Een belangrijke consequentie van deze visie op integriteit en integriteitsbeleid is dat de nadruk komt te liggen op de morele navolgbaarheid van de manier waarop een ambtenaar zijn werkzaamheden verricht en niet op zijn doen en laten zelf. Dan zou via een achterdeur toch weer een duidelijk omschreven stelsel van (wettelijke) regels en voorschriften nodig zijn om zijn handelingen aan te toetsen. De beweging die ik nu maak is vergelijkbaar met een leraar wiskunde die een proefwerk *niet alleen* beoordeelt door naar de uitkomst van een som te kijken, *maar ook* door te kijken naar de manier waarop de leerling de berekening heeft uitgevoerd. Een rekenfoutje, en fouten maken is menselijk, is dan niet meteen meer fataal. Dit betekent ook dat twee ambtenaren die op een vergelijkbare manier handelen verschillend beoordeeld kunnen worden. In de woorden van Niessen (2003a, 2003b): integriteit vereist *integraliteit*; in veel kwesties is het niet

mogelijk om alleen op basis van een handeling op zichzelf morele kwalificaties toe te kennen, maar zullen alle relevante feiten, omstandigheden en overwegingen in een beoordeling moeten worden meegenomen. Niessen (2003a: 59) illustreert dit met het volgende voorbeeld uit de praktijk:

‘Een directeur-generaal van een ministerie blijkt een preferent aandeel te hebben in het organisatieadviesbureau van haar echtgenoot, welk bureau ook opdrachten uitvoert voor het ministerie. Integer of niet integer? Eerst alle feiten en omstandigheden onderzoeken. Wat blijkt? Het organisatieadviesbureau in kwestie is door het ministerie in geen enkel geval vóórgetrokken boven andere; bij beslissingen om aan dat bureau opdracht te verlenen is de directeur-generaal in kwestie nooit betrokken geweest; het preferente aandeelhouderschap is eerder gemeld aan het bevoegd gezag; het preferente aandeel dient om betrokkene zeggenschap te geven in het bureau, voor het geval de echtgenoot overlijdt. Met andere woorden: geen integriteitsincident’.

Oftewel, het feit dat de directeur-generaal een preferent aandeel heeft in het organisatieadviesbureau van haar echtgenoot is moreel navolgbaar: haar handelen doorstaat de toets aan rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidseisen.

4.4 Publieke professionals

In de discussie over integriteit en het openbaar bestuur fungeert integriteit vaak als een crisisbegrip. Dergelijke discussie beginnen meestal met negatieve incidenten als de IRT-enquête, de Peper-affaire, de zorgfraude, de hbo-fraude, het sjoemelen met Europese subsidies en de bouwfraude, waarna vervolgens wordt bepleit ‘de touwtjes eens stevig aan te trekken’ als reactie op het moreel verval in het openbaar bestuur. Het is ook opvallend dat de meerderheid van de integriteitsnota’s van de minister van Binnenlandse Zaken is verschenen kort na en vaak in reactie op een parlementaire enquête. Ik heb in dit hoofdstuk willen laten zien dat ambtelijke integriteit juist een cruciale notie kan zijn met een positieve lading. Met integriteit wordt de morele opdracht voor ambtenaren geadresseerd: doe de goede dingen – het publieke belang dienen – en doe dat goed! Daarvoor was het wel eerst nodig integriteit breder neer te zetten dan een synoniem van onkreukbaarheid en integriteit te relateren aan machtsgebruik, anders blijven belangrijke morele kwesties in de dagelijkse praktijk van ambtenaren onderbelicht.

Er zijn kleine aanwijzingen dat integriteit langzamerhand breder wordt neergetzet. In de nota *Integriteitsbeleid openbaar bestuur en politie* van april 2003 wordt ruiterlijk erkend dat een smalle opvatting wordt gehanteerd: ‘Bezien vanuit een bredere visie op een behoorlijke overheid, richt onderhavige nota zich op het integriteitsbeleid in meer strikte zin. Dat wil zeggen het beleid gericht op het voorkomen van oneigenlijk en frauduleus handelen door overheidsfunctionarissen’. Wat helaas niet wordt aangegeven is of een integriteitsbeleid in meer bredere zin momenteel bestaat, hoe dat eruit zou zien danwel of het wenselijk zou zijn (wellicht wordt hier impliciet verwezen naar rapporten van de *Raad voor*

het openbaar bestuur (1996, 1997) waarin expliciet onderscheid wordt gemaakt tussen integriteit in engere zin – gericht op bestrijden fraude en corruptie – en integriteit in bredere zin). Het wetsvoorstel voor de wijziging van de Ambtenarenwet biedt met de koppeling van integriteit aan ‘goed ambtenaarschap’ duidelijke aanknopingspunten voor een verbreding van het integriteitsbeleid. Er zijn nog andere tekenen dat er langzamerhand sprake is van een verbreding van integriteit. In het voorjaar van 2003 is een herziene versie van de handleiding *Een beetje integer kan niet verschenen: Handboek Integriteitsonderzoek. Leidraad voor preventief zelfonderzoek naar kwetsbaarheden binnen overheidsorganisaties*. In dit handboek, ontwikkeld door de AIVD (de nieuwe naam van de BVD), wordt integriteit zeer breed gedefinieerd:

‘Integriteit is een kwaliteitskenmerk dat als maatstaf wordt gebruikt voor het beoordelen van het functioneren van personen en organisaties. Het geeft niet alleen de mate van ongeschondenheid en onkreukbaarheid aan, maar is ook een maatstaf of iemand zich in zijn handelen laat leiden door de waarden en normen die kenmerkend zijn voor goed ambtenaarschap’.

Zojuist gaf ik aan dat in de nieuwe ambtenarenwet integriteit wordt gekoppeld aan ‘goed ambtenaarschap’, met verwijzing naar een aantal rechtsstatelijke en democratische beginselen. Ook dit biedt aanknopingspunten voor een bredere opvatting van integriteit met aandacht voor machtsgebruik en morele navolgbaarheid.

Door integriteit breed te karakteriseren en te agenderen wordt voorkomen dat ambtenaren tegen allerlei vraagstukken aanlopen waarop regels en voorschriften geen antwoord geven; hierdoor worden zij niet noodgedwongen teruggeworpen op het eigen morele inzicht en idiosyncratische overwegingen bij het dienen van het publieke belang. Met een brede opvatting hoeft de discretionaire beslissingsruimte van ambtenaren niet te worden geminimaliseerd, maar kan de aandacht zich richten op het ondersteunen van ambtenaren bij het omgaan met hun discretionaire beslissingsvrijheid.

De WRR stelt voor te investeren in ambtenaren als *publieke professionals*; hiermee verwijzen zij naar klassieke professionals als advocaten en artsen. Dit voorstel past uitstekend bij een brede opvatting van integriteit. Om hieraan concreet invulling te geven onderscheidt de WRR (2000) naast de twee weberiaanse borgingsmechanismen – (wettelijke) regelgeving en hiërarchie – nog een derde mechanisme om het publieke belang te borgen: institutionele borging. Institutionele borging staat voor het versterken van het gezag van die waarden en normen die het publieke belang ondersteunen en sluit aan bij de professionalisering van het ambtenarenapparaat. De overheid heeft immers een steeds grotere behoefte aan moderne professionals.

‘Dit geldt niet alleen voor de beleidsvoorbereiding, maar ook voor de uitvoering van het beleid. Waar “mechanische uitvoering” vroeger goed mogelijk was, vragen de verdergaande individualisering en decategorisering binnen de samenleving steeds

vaker om een professionele afweging van individuele gevallen in het licht van algemene normen. Om die reden gaat het bij professionals in de publieke sector niet alleen (meer) om hogere beleidsambtenaren. Ook bij de uitvoering aan de loketten bestaat een steeds grotere behoefte aan professionals en professionaliteit' (WRR, 2000: 133).

Institutionele borging zet de ambtenaar als publieke professional centraal – dit moet duidelijk worden onderscheiden van de ambtenaar als publieke ondernemer, die centraal staat bij het ideaal van de bedrijfsmatige overheid. Professionals zijn mensen die gewend zijn zelfstandig te werken en zich meer betrokken voelen wanneer hun verantwoordelijkheden worden vergroot (reciprociteit). De WRR onderkent dat het vergroten van de discretionaire ruimte ook risico's kent: 'De decentrale beleidsvrijheid kan voor andere zaken worden aangewend' (WRR, 2000: 153). Institutionele borging gaat dan ook niet vanzelf. 'Door de nadruk te leggen op professionaliteit en op publieke waarden en normen en door nieuwe verantwoordingsmechanismen te introduceren kan dit risico zoveel mogelijk worden beperkt' (idem: 153).

Lipsky (1980: 204) geeft in zijn studie naar uitvoeringsambtenaren aan dat het op zich aantrekkelijk is om vergelijkbaar met het model van de klassieke professionals te investeren in ambtenaren als publieke professionals, maar zijn eindoordeel is pessimistisch: 'although there are both theoretical and practical reasons for looking to professional development as a way to improve street-level bureaucrats' performance, the record of the professions suggest that the model they provide in practice is not necessarily an auspicious one for increasing responsiveness to clients'. In hoofdstuk 5 zal ik het model bespreken waarmee klassieke professies hun werkzaamheden organiseren en het gedrag van professionals reguleren; wellicht is het pessimisme van Lipsky op historische gronden terecht, het model biedt in ieder geval een aantrekkelijk normatief vergezicht dat het verder uitwerken waard is.

In een brede opvatting van ambtelijke integriteit blijven rolverantwoordelijkheden maatgevend, integriteit heeft echter niet langer alleen betrekking op machtsmisbruik, maar ook op machtsgebruik. Een mogelijke kritiek op een brede definitie van integriteit is dat integriteit zo breed wordt dat integriteit ieder onderscheidend vermogen verliest en een synoniem dreigt te worden van een ongrijpbaar begrip als kwaliteit (zie over de ongrijpbaarheid van het begrip kwaliteit o.a. Pirsig, 1989; Vinkenburg, 1996; De Bruin, 1996; Musschenga, 1996). In dit hoofdstuk heb ik aangegeven hoe met integriteit de ethiek van ambtenaren wordt geadresseerd. Een smalle definitie van integriteit beperkt zich tot een deelverzameling van de morele dimensie in het functioneren van ambtenaren. Dat is verdedigbaar, maar dit betekent dan wel dat er een duidelijk afgebakend cluster onderwerpen moet zijn waar integriteit betrekking op heeft (zoals bijvoorbeeld fraude, corruptie, misbruik bedrijfsmiddelen) of een duidelijk afgebakend cluster morele waarden en normen (bijvoorbeeld eerlijkheid, betrouwbaarheid en onafhankelijkheid, als integriteit een antoniem is van fraude en corruptie; dit

is overigens in strijd met veel definities van integriteit waarbij wordt verwezen naar 'morele waarden en normen' in het algemeen). Een smalle definitie van integriteit kan ertoe leiden dat het moreel gerechtvaardigd is om niet integer te zijn – dat wil zeggen, er zijn morele overwegingen die niet binnen het afgebakende cluster vallen en die in een specifieke situatie doorslaggevend zijn. Een smalle definitie betekent ook dat de overheid naast het integriteitsbeleid nog aanvullend ethiekbeleid moet ontwikkelen. Conceptueel allemaal mogelijk, praktisch lastig en onwenselijk. Het valt ook niet meer uit te leggen aan de ambtenaren die èn integer èn moreel moeten zijn en dan ook nog in situaties terecht kunnen komen waarin de twee vereisten met elkaar conflicteren.

5

Kenniswerkers

5.1 Inleiding

Ambtenaren hebben om goed te kunnen functioneren een zekere discretionaire beslissingvrijheid nodig. In dat geval kan integriteit niet alleen betrekking hebben op machtsmisbruik, maar moet er ook aandacht zijn voor machtsgebruik. In het vorige hoofdstuk heb ik een voorstel gedaan hoe hieraan vorm kan worden gegeven. Hiermee komen de grenzen in zicht van het weberiaanse model als een normatief model voor de organisatie van de werkzaamheden van ambtenaren en het reguleren van hun gedrag. In dit model ligt immers de nadruk op het minimaliseren van de discretionaire beslissingsvrijheid van ambtenaren. De WRR heeft voorgesteld om in ambtenaren te investeren als publieke professionals en meer gebruik te maken van institutionele borging als mechanisme om het publieke belang te bewaken. Dit is een verwijzing naar een alternatief model voor het organiseren van werkzaamheden van beroepsbeoefenaren en het reguleren van hun gedrag: het model van de klassieke professies. In dit hoofdstuk onderzoek ik dit model en ga ik na hoe klassieke professies verantwoordelijkheden vaststellen en hun beroepsmoraal onderhouden en bewaken. Ook ga ik kort in op een derde model: het model van de markt. Tevens benoem ik opnieuw een aantal redenen waarom integriteit steeds belangrijker wordt in de beroepspraktijk.

Het onderwerp van deze studie is integriteit in de beroepspraktijk, niet alleen de integriteit van ambtenaren. Om die reden verplaats ik in dit hoofdstuk mijn aandacht naar een andere categorie beroepsbeoefenaren: de kenniswerkers (overigens, ook ambtenaren kunnen kenniswerkers zijn; maar kenniswerkers zijn niet vanzelfsprekend ambtenaren).

Kenniswerkers

Wat zijn kenniswerkers? In onze economie speelt kennis een steeds grotere rol en groeit de behoefte aan moderne kenniswerkers als ICT-specialisten, hypotheekadviseurs, beleidsmedewerkers, ontwerpers en voorlichters: de maakeconomie maakt plaats voor een praateconomie. Kenniswerkers gebruiken in hun dienstverlening nauwelijks spierkracht of handvaardigheid, maar vooral ideeën, begrippen, modellen en informatie. Kenniswerkers zijn bezig met het ontwerpen en produceren van technieken, apparaten en diensten die zich voor-

namelijk richten op het overbrengen van gedachten, begrippen en gevoelens. (vgl. McCloskey en Klammer, 1995; Weggeman, 1997; Junggeburst, 1999; WRR, 2002a, 2002b; Bovens, 2003). Het aantal kenniswerkers op de arbeidsmarkt is sinds de jaren zestig explosief gestegen. Belangrijke verklaringen zijn zowel de toename in het aantal kenniswerkers als de vraag naar kenniswerkers. Zo is het aantal hoogopgeleiden (HBO + WO) als percentage van de totale Nederlandse beroepsbevolking gestegen van 10 procent in 1970 tot goed 25 procent in 2000 (CPB, 2002). Tegelijkertijd groeit het aantal banen in de sfeer van onderzoek, advies, ontwikkeling, begeleiding en onderwijs gestaag. Minstens zo belangrijk, maar minder goed kwantificeerbaar, is de geleidelijke kennisverrijking van functies: er ontstaan niet alleen nieuwe functies, in bestaande functies speelt kennis een steeds belangrijkere rol. (Van Delden, 1995: 10; vgl. WRR, 2000: 120-121).

In de bedrijfs- en organisatiekunde is de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan onderwerpen als kennismanagement, competentie management, de lerende organisatie, de kenniscreërende organisatie en de professionele organisatie (zie o.a. Von Krogh en Roos, 1996; Weggeman, 1997; Hoekstra en Van Sluijs, 1999; Buskermolen et al., 1999; Senge, 1990; Nonaka en Takeuchi, 1997; Maister, 1997; Van Delden, 1995, 1999; Wanrooy, 2001). De WRR (2002a, 2002b) heeft een aantal studies gedaan naar de sociale en kennispolitieke implicaties van de opkomst van de kennissamenleving- en economie. Ik heb echter nauwelijks publicaties kunnen vinden waarin sprake is van enige reflectie op de ethiek van de kenniswerker. Speciale belangstelling voor kenniswerkers beperkt zich voornamelijk tot de klassieke professionals als advocaten en artsen (zie bijv. Chadwick, 1994, 1998; Koehn, 1994; Pellegrino, Veatch en Lagan, 1991). Ook besteden enkele auteurs aandacht aan de ethiek van wetenschappers, journalisten en adviseurs (bijv. Kimman, 1992; Van Es en Meijelink, 1995; Van Es, 2000, 2004; Van Luijk, 2000f, 2004; Huberts, 2005). Een echte aanzet tot een systematische doordenking van de ethiek van kenniswerkers is er echter nog niet. Is dat nodig? Zijn kenniswerkers zo bijzonder dat ze aparte aandacht verdienen? Ik denk het wel. Ik zal laten zien dat kenniswerkers verwant zijn aan klassieke professionals als artsen en advocaten. Ze hebben net als hen een zorgplicht die verder reikt dan de gebruikelijke vereiste zorg in het economische verkeer – normalitair is een marktpartij niet geboden de belangen van andere marktpartijen te bevorderen, anders dan in het contract is afgesproken; voor klassieke professionals geldt dat zij de belangen van de cliënt dienen te behartigen alsof het hun eigen belangen zijn.

Ideaal-typische modellen

Er kunnen drie ideaal-typische modellen worden onderscheiden met elk hun eigen logica ten aanzien van de organisatie van de werkzaamheden van beroepsbeoefenaren en het reguleren van hun gedrag: de bureaucratie, de markt en de klassieke professie (Freidson, 1994, 2001). Freidson spreekt over ideaal-typische modellen die in hun zuivere vorm slechts in theorie bestaan, in de praktijk zullen er allerlei mengvormen worden aangetroffen. Het voordeel van ideaal-typische modellen is dat zij duidelijke beelden oproepen en bepaalde aspecten op verhel-

derende wijze uitvergroten; dit maakt het gemakkelijker, met inachtneming van de beperkingen van de modellen, om de complexe werkelijkheid te begrijpen en te beoordelen (Freidson, 2001: 179-181). Oftewel, de modellen zijn bedoeld 'as a stable standard by which to appraise and analyze historic occupations whose characteristics vary in time and place' (Freidson, 2001: 127-128). Met behulp van de drie modellen kan een antwoord worden gegeven op drie cruciale vragen met betrekking tot het vaststellen van verantwoordelijkheden van beroepsbeoefenaren en het onderhouden en bewaken van hun beroepsmoraal; ik noem deze vragen gemakshalve de *wat-vraag*, de *wie-vraag* en de *hoe-vraag*. *Wat* is de beroepsmoraal, *wie* bepaalt deze beroepsmoraal en *hoe* wordt de beroepsmoraal onderhouden en bewaakt?

Welk model past bij de kenniswerkers als moderne professionals? In het eerste model staat de logica van de bureaucratie centraal: (wettelijke) regels en hiërarchie structureren de verantwoordelijkheden van beroepsbeoefenaren. Integere beroepsbeoefenaren werken volgens de regels, voorschriften en procedures van hun organisatie en zijn gehoorzaam aan hun superieuren. Het klassieke weberiaanse model dat ik in het vorige hoofdstuk heb besproken is hier een schoolvoorbeeld van. Ook marktorganisaties kunnen bureaucratisch zijn georganiseerd, het model van de bureaucratie gaat dan ook op voor de werknemers van dergelijke organisaties. In het vorige hoofdstuk is reeds veel gezegd over dit model. Ik zal in dit hoofdstuk met name de andere twee modellen bespreken.

In het tweede model staat de logica van de vrije markt centraal. Op de markt staat het een ieder vrij de eigen belangen naar eigen inzicht te behartigen, wetende dat anderen dat ook zullen doen. Deze vrijheid wordt echter ingeperkt door een minimale marktmoraal die intrinsiek is aan markten en die marktpartijen gebiedt rekening te houden met de gerechtvaardigde belangen van anderen. De minimale moraal reguleert de relaties tussen marktpartijen en erkent de autonomie van de consument: de consument bepaalt of een product of dienst in overeenstemming is met zijn wensen. Vanuit het perspectief van de beroepsbeoefenaar geldt het adagium 'De klant is koning!' of 'U vraagt, wij draaien!' Deze minimale marktmoraal is grotendeels neergelegd in wet- en regelgeving, door toezicht en handhaving onderhoudt en bewaakt de overheid deze moraal.

Het derde model is gebaseerd op klassieke professies als de advocatuur, de geestelijkheid en de geneeskunde. Freidson (1994: 200) benoemt enkele karakteristieke kenmerken van klassieke professionals: 'the kind of work they do is esoteric, complex and discretionary in character: it requires theoretical knowledge, skill and judgment that ordinary people do not possess, may not wholly comprehend, and cannot readily evaluate. Furthermore, the kind of work they do is believed to be especially important for the well-being of individuals or of society at large, having a value so special that money cannot serve as its sole measure: it is also Good Work'. Een essentieel kenmerk van dit model is dat klassieke professies zelf hun werkzaamheden organiseren en zelf hun handelen reguleren door het opstellen en bewaken van een eigen morele beroepscode.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd:

In paragraaf 5.2 bespreek ik het model van de vrije markt.

In paragraaf 5.3 laat ik zien hoe klassieke professies ideaal-typisch hun werkzaamheden organiseren en gedrag reguleren.

In paragraaf 5.4 bespreek ik de morele verwantschap tussen kenniswerkers en klassieke professionals en zal ik kenniswerkers als moderne professionals neerzetten.

In paragraaf 5.5 laat ik zien dat kenniswerkers morele eenpitters dreigen te worden omdat door gebrek aan beroepsbinding het model van de klassieke professies praktische bezwaren oproept.

In paragraaf 5.6 zet ik integriteit neer als een seculiere roeping en keer ik kort terug naar ambtenaren als publieke professionals.

5.2 Het model van de vrije markt

Het model van de klassieke professies bouwt voort op het model van de markt en is tevens een antwoord op tekortkomingen van dit model voor het vaststellen, onderhouden en bewaken van beroepsmoraal van klassieke professionals. Om die reden zal ik in deze paragraaf kort de belangrijkste kenmerken van het model van de markt schetsen.

Economische markten zijn denkbeeldige ontmoetingsplaatsen voor marktpartijen. Hier komen vraag en aanbod naar goederen en diensten bij elkaar (vgl. bijv. Van Zuthem, 1993: 68). Marktpartijen sluiten overeenkomsten om goederen te ruilen (meestal producten of diensten tegen geld). Voorbeelden zijn de aanschaf van een auto, het gebruik maken van een hotel en het inhuren van een schilder. In principe is er bij een markttransactie sprake van een win-win situatie. Onder normale omstandigheden gaan marktpartijen pas akkoord met een overeenkomst als iedere partij voor zichzelf meent dat hij erop vooruit gaat.

Markten zijn geen morele vrijplaatsen, waar moraal wordt gerelativeerd of zelfs misplaatst is (vgl. Jacobs en Kaptein, 1998: 95): markten hebben hun eigen intrinsieke moraal. Deze intrinsieke moraal wordt niet van buitenaf opgelegd aan de markt, maar is noodzakelijk voor markten om duurzaam te kunnen functioneren (dat wil overigens niet zeggen dat deze moraal niet ook andere bronnen heeft buiten de markt). Wanneer de marktmoraal niet wordt nageleefd kan de tucht van de markt er niet voor zorgen dat de resultaten van markten economisch optimaal zijn. 'Alleen wanneer aan deze morele beginselen wordt voldaan kan het systeem van markttransacties in stand blijven, tot voordeel van alle betrokkenen' (Van Luijk, 1993b: 201). Het morele uitgangspunt op de markt is de vrijheid van iedere marktpartij om binnen bepaalde morele grenzen de eigen doeleinden na te streven; een marktpartij hoeft slechts rekening te houden met de belangen van een ander voor zover zijn eigenbelang dit noodzakelijk maakt (vgl. Van Riemsdijk, 1996: 127). Marktpartijen zullen echter niet bereid zijn aan het economische verkeer deel te nemen indien zij er niet op kunnen vertrouwen dat andere marktpartijen zich bij het nastreven van hun eigen belangen zich laten leiden door de morele beginselen van de markt (Schilder en Nuijts, 2004: 42).

De intrinsieke marktmoraal reguleert de relaties tussen marktpartijen in zoverre de marktpartijen op een abstracte manier min of meer aan elkaar gelijk zijn. Enerzijds ‘als belangen-behartigters die elk de behartiging van hun eigen belangen beogen, en daartoe ook het recht hebben’ (Van Luijk, 2002: 66). Anderzijds als partijen die bekwaam zijn om een overeenkomst aan te gaan en dit in vrijheid kunnen doen (vgl. Van Gerwen, Van Liedekerke en Verstraeten, 2002: 71; Schilder en Nuijts, 2004).

Sternberg (2000: 79) geeft aan dat de intrinsieke marktmoraal minimaal bestaat uit de ‘basic values without which business as an activity would be impossible’.

‘[M]aximising long-term owner value requires considering the long-term. But long term views require confidence, which in turn requires trust. Moreover, owner value necessarily presupposes ownership, and so requires respect for property rights. Business therefore presupposes conduct that excludes lying, cheating, stealing, killing, coercion, physical violence and most illegality, and instead exhibits honesty and fairness. Taken collectively, these constraints embody the values of what may be called “ordinary decency”. Without it, there is no place for industry because the fruit thereof is uncertain: without the minimum level of trust needed for the possibility of settled expectations, life would indeed be “solitary, poor, nasty, brutish and short” and business would be impossible. So ordinary decency is a precondition of business’.

Net als Sternberg hebben Van Luijk (o.a. 1993b, 2000e, 2002) en Quinn en Jones (1995) een aantal morele beginselen benoemd die intrinsiek is aan markten. Van Luijk spreekt over een transactie-ethiek die bestaat uit drie beginselen die tezamen de moraliteit van de markt vormen: gelijkheid, eerlijkheid en wederkerigheid. Het zijn beginselen die aangeven hoe het win-win spel op markten gespeeld dient te worden. Het beginsel van *gelijkheid* zegt dat iedere partij aan ieder ander dezelfde handelingsvrijheid dient te gunnen die hij voor zichzelf opeist, zonder zich daarbij verplicht te voelen om de belangen van anderen te bevorderen. Het beginsel van *eerlijkheid* houdt in dat iedere partij betrouwbaar is in zijn toezeggingen, en correct, tijdig en volledig in zijn informatie. Tot slot houdt het beginsel van *wederkerigheid* in dat iedere partij naar evenredigheid een bijdrage levert en parasitair gedrag op kosten van andermans inspanningen vermijdt. Quinn en Jones bekijken vanuit de economische theorie welke morele uitgangspunten noodzakelijk zijn op markten en komen tot een soortgelijk rijtje: de marktpartijen moeten hun afspraken nakomen, ze mogen niet liegen, ze moeten vermijden de ander schade te berokkenen en ze moeten de autonomie van de ander respecteren. Hun rechtvaardiging van deze beginselen is dat er geen sprake is van een efficiënte markt en dat afspraken niet moreel bindend zijn wanneer deze beginselen worden geschonden. Hessel (1998: 115) geeft aan dat bij deze vorm van ethiek het economisch belang en verantwoordelijkheid in feite hand in hand gaan. ‘Toch is hier ook sprake van ethiek. Een minimaal niveau van erkenning van de ander, als waarde in zichzelf die respect verdient,

is een noodzakelijke voorwaarde voor het totstandkomen van een contract. Juist de erkenning van de ander, hoe minimaal ook, maakt dat er (mede) sprake is van ethiek'. En Goodin (1992: 24) stelt:

'The whole point of economic exchange is that one cannot get something for nothing: each of us must be prepared to give as well as to take [...] That rudimentary norm of fairness is guaranteed by the legal structure undergirding the market itself – laws of contracts and of torts. At one step back, those laws themselves are mere reflections of deeper moral codes. To make exchange feasible, we must make theft unfeasible; we must stop people from simply taking what they want, if they are to be given any reason to pay or to trade for it [...] when enacting and enforcing, by law, the rudimentary norms of fairness that make markets possible at all, we are expressing and acting upon fundamentally moral judgements'.

De genoemde beginselen vormen tezamen de minimale marktmoraal. Niet alle morele beginselen op een reëel bestaande markt zijn ook intrinsiek aan die markt. Naast de minimale moraal zijn er verschillende morele codes, vaak afhankelijk van tijd en plaats, die verder invulling geven aan de manier waarop men zaken doet.

De minimale marktmoraal formuleert een aantal randvoorwaarden waaraan moet worden voldaan bij transacties tussen marktpartijen. Dat wil nog niet zeggen dat iedere transactie moreel geoorloofd is, wanneer ze in overeenstemming is met deze minimale moraal. De minimale marktmoraal reguleert slechts de relatie tussen marktpartijen; transacties kunnen ook inhoudelijk worden beoordeeld. Er kunnen bijvoorbeeld morele eisen worden gesteld aan het karakter van de goederen die worden uitgeruild (bijv. verkoop van harddrugs) en de handelingsbevoegdheid van de partijen (bijv. verkoop van alcohol aan minderjarigen). Als aan deze randvoorwaarden is voldaan, is het aan marktpartijen zelf om te bepalen of ze met elkaar zaken willen doen. Daarbij geldt: de klant is koning. De klant onderwerpt een produkt of dienst aan een inhoudelijke toets: voldoet het aan mijn wensen en verwachtingen?

Hessel (1998: 116) merkt op dat deze minimale marktmoraal in het contractrecht, het eigendomsrecht en het privaatrecht is neergelegd. Daarmee is het praktische antwoord op de wie-vraag de wetgever en het antwoord op de hoe-vraag de verschillende vormen van toezicht en handhaving door de overheid (zie voor de rol van de toezichthouder bij het bewaken van de minimale marktmoraal Schilder en Nuijts, 2004).

De minimale moraal van de markt levert de spelregels om de interactie tussen marktpartijen te structureren. Net als in het model van de bureaucratie heeft een beroepsbeoefenaar in het model van de markt niet of nauwelijks discretionaire ruimte. Het is nu echter niet de hiërarchie die bepaalt wat de beroepsbeoefenaar moet doen, maar de klant.

5.3 Het model van de klassieke professies

Het predikaat ‘professioneel’ heeft in het dagelijkse spraakgebruik een positieve klank: het is een synoniem voor bijvoorbeeld goed, hoge kwaliteit, vakkundig, serieus en van hoog niveau (vgl. Wanrooy, 2001: 20). Iemand onprofessioneel noemen is een belediging (Sullivan, 1995: 3). Ook wordt het woord gebruikt om onderscheid te maken tussen betaald en onbetaald werk (de professional versus de amateur) en tussen deskundig en ondeskundig (de expert versus de charlatan of beunhaas). In deze betekenissen horen we nog enkele klanken terugkomen van een meer specifieke betekenis waarmee wordt verwezen naar de klassieke professies als de advocatuur, de geneeskunde en de geestelijkheid. Het is ook deze laatste betekenis die in de literatuur over professies, professionals en professionele ethiek terugkomt.

Oorsprong van het begrip ‘professional’

‘De stam van het woord professional betekent eenvoudigweg: beroep (professie). Het stamt af van het Latijn *profiteri*, wat eigenlijk “openlijk verklaren” betekent. In het Latijn is een professor “hij die openlijk verklaard heeft in een bepaald vak les te zullen geven”, het is volgens de toenmalige traditie een “openbare leraar”. Het Latijnse “*professio*” is dus een openlijke verklaring. Maar het heeft in de loop der tijd tevens de betekenis “gelofte” gekregen. In de Middeleeuwen, bijvoorbeeld, was een “profes” iemand die een klooster-gelofte had afgelegd. Meer in het algemeen heeft het woord “professie” de betekenis van beroep, ambt, of vak. Professionaliseren betekent oorspronkelijk niet anders dan “tot beroep maken”.

Vanuit het Engelse “professional” is de link met sportbeoefening ontstaan. Professional is in Nederland geïntroduceerd als aanduiding van sporters die zich *beroepshalve* met sport bezig houden, ter onderscheiding van de amateurs, die dat *niet* beroepshalve doen.

Volgen we dus het spoor terug naar enkele oorspronkelijke betekenissen, dan valt op dat deze betekenissen ook nú nog doorklinken als we het over professionals hebben.

- “Openlijk verklaren” is herkenbaar in het afleggen van de eed of gelofte, zoals bij artsen of advocaten voorkomt
- “De openbare leraar” is terug te vinden in onze aanduiding voor professor, het verwijst naar hooggeleerd, veel kennis bezittend
- “Professie” als aanduiding voor vak of beroep zien we terug als we het over de individuele ambachtelijke werker als professional hebben (zijn kundig werk heeft hij tot beroep gemaakt)
- “Professie” als aanduiding voor vak of *beroep* verklaart tevens de associatie van professioneel met vakmatig, serieus, *kundig*
- “Professioneel” als verwijzing naar *goed* of *hoog niveau* komt voort uit het onderscheid tussen profs en amateurs; alhoewel het in de sport in principe neutrale begrippen zijn wordt *professioneel* toch beschouwd als de tegenhanger van *amateuristisch*’.

M. Van Wanrooy, *Leidinggeven tussen professionals*, blz. 20-21

Auteurs die professies thematiseren nemen meestal de geneeskunde, de advocatuur en de geestelijkheid (pastores) als vanzelfsprekende voorbeelden van klassieke professies. Een literatuurstudie leert echter al snel dat onder weten-

schappers geen algemeen geaccepteerd begrippenkader bestaat (vgl. Wueste, 1994a: 4; Freidson, 1994, 2001). Grote onenigheid ontstaat bij het vaststellen van de criteria waaraan een beroepsgroep moet voldoen om in aanmerking te komen voor het predikaat professie. Zo wordt in de discussie bijvoorbeeld een mecanicien een beroepsbeoefenaar genoemd en een ingenieur een professional omdat een kenmerk van een ingenieur is dat hij beschikt over specifieke kennis en kunde: 'The mechanic's knowledge is not formal and systematic enough to become the basis of a profession; his knowledge is tied to the particularities of the automobile' (Sokolowski, 1991: 26). Airaksinen (1994) hanteert andere criteria en meent dat ook ingenieurs zich niet professional mogen noemen. Hij legt dit uit door een vergelijking te maken met de geneeskunde, één van de klassieke professies: 'In medicine the value "health" is internal to the practice of the profession. In engineering the ideal value of the profession is external to the practice and work of the profession. This is to say that engineering is an example of a pseudo-profession. Its goals come from a source that is outside the profession and in this sense they are not the professions own value' (Airaksinen, 1994: 8). Davis (1997: 515) heeft een veel ruimere opvatting en noemt een beroepsgroep reeds een professie wanneer die beroepsgroep een eigen morele code heeft met standaarden die hoger liggen dan wat de wet, de markt en de moraal gebiedt: 'Without such higher standards, the resulting organization would be a trade association, labor union, or similar organization of self-interest'. Volgens Davis kan iedere beroepsgroep een professie zijn, 'even such occupations as plumber, secretary, or peddler could organize as a profession'. Freidson (2001: 4) geeft een verklaring voor deze Babylonische spraakverwarring: veel auteurs gebruiken een inductieve werkwijze, 'seeking to find a general pattern or "essence" of professionalism in the variety of occupations called professions in various times and places'. De definities die een dergelijke werkwijze opleveren zijn daardoor noodzakelijkerwijs gekleurd door de concrete voorbeelden die zijn bestudeerd.

Voor deze studie volstaat het om me te beperken tot een globale definitie van klassieke professies en professionals. Ik ben immers niet geïnteresseerd in de vraag wie wel of niet een klassiek professional is, ik beschrijf een ideaal-typisch model voor het vaststellen van verantwoordelijkheden van klassieke professionals en het onderhouden en bewaken van hun beroepsmoraal. Wanneer de literatuur naast elkaar wordt gelegd en de grootste gemene deler als uitgangspunt wordt genomen, dan ontstaat ongeveer het volgende beeld (ik baseer me op o.a. Barber, 1983; Goldman, 1980, 1992; Bayles, 1989; Pellegrino, Veatch en Lagan, 1991; Auer, 1994a, 1994b; Chadwick, 1994, 1998; Koehn, 1994; Wueste, 1994c; Sullivan, 1995; Freidson, 1994, 2001; Sharma, 1997; Van der Zee, 1997; Maas, 1999, Wanrooy, 2001; zie voor een overzicht van de ontwikkeling in het denken over klassieke professies Freidson, 1994: 2-6). Professies zijn beroepsgroepen met een speciale, in zekere zin elitaire status. Die status gaat gepaard met prestige, monopoliemacht, autoriteit en een relatief grote autonomie in het bepalen van kwaliteitsstandaarden en het beschermen van de eigen markt. Klassieke professionals maken gebruik van kennis en kunde die pas na jarenlang onderwijs en training zijn te verwerven; ze hebben zagezegd een 'seculiere

roeping' en zijn vanuit een belangeloze of zelfs altruïstische attitude dienstbaar aan hun cliënten. Klassieke professies hebben vaak een belangrijke maatschappelijke functie; de maatschappelijke functie van bijvoorbeeld de advocatuur is een goede rechtsbedeling, van de geneeskunde lichamelijke gezondheid en van de geestelijkheid verlossing ('salvation').

Vanuit moreel oogpunt is een belangrijke constatering dat klassieke professies hun handelen reguleren door als beroepsgroep een eigen morele code op te stellen, en dat de beroepsgroep een belangrijke rol speelt bij het onderhouden en bewaken van de beroepsmoraal. De morele code bouwt voort op de minimale marktmoraal en functioneert als het collectieve geweten van de professie; ze geeft uitdrukking aan de erkenning van de morele dimensie van de eigen werkzaamheden (vgl. Frankel, 1989: 110). Het is niet noodzakelijk dat deze code ook op papier is geëxpliciteerd. Over de specifieke inhoud en reikwijdte van die code bestaan overigens weer meningsverschillen. Hierboven gaf ik al aan dat volgens sommigen met deze code een moreel ideaal wordt gearticuleerd dat aangeeft dat de kennis en kunde van de professional wordt ingezet voor het dienen van een maatschappelijk belang en dus niet alleen voor het welzijn van een specifieke, betalende klant, laat staan alleen voor het eigen belang van de beroepsbeoefenaar (vgl. ook Sullivan, 1995). Een rechtvaardiging van de nadruk op het publieke belang is dat de maatschappij professionals een grote mate van autonomie in hun werk toestaat en dat hier dan wel iets tegenover moet staan: 'In return for being granted a high degree of control over their work and the opportunity to organize as a profession, they pledge that they will use their knowledge for the benefit of all. Without this guarantee society would not long tolerate a group with such independent power (Boatright, 1999: 43; vgl. bijv. Freidson, 2001: 105-106).

Voor anderen is het zich dienstbaar opstellen voor het publieke belang minder relevant. Zij vinden het, zoals de eerder genoemde Davis, reeds voldoende wanneer de morele standaarden in de code hoger liggen dan de minimale moraal van de markt.

Een derde mogelijkheid, uitvoerig besproken door onder andere Goldman (1980, 1992), is dat voor bepaalde professionals vanuit hun professionele verantwoordelijkheden de minimale moraal van de markt niet of slechts ten dele geldt. Goldman spreekt dan over *strong role differentiation*. Daarvan is sprake wanneer 'the occupant of the position be permitted or required to ignore or weigh less heavily what would otherwise be morally overriding considerations in the relations into which he enters as a professional' (Goldman, 1980: 3; vgl. bijv. Wueste, 1994b; Applbaum, 1999).

Een belangrijk onderdeel van de morele code is de zorgplicht die klassieke professionals hebben bij het behartigen van de belangen van hun cliënten. In algemene termen behelst deze zorgplicht dat klassieke professionals de verantwoordelijkheid hebben zorgvuldig de belangen van de cliënt te behartigen, door zich in de positie van de cliënt te verplaatsen en in diens belang te handelen. Een vuistregel is dat de professional de belangen van de cliënt behartigt alsof het zijn eigen belangen zijn. Deze zorgplicht strekt verder dan de gebruikelijke vereiste zorg in het economische verkeer, volgens de minimale marktmoraal is

een marktpartij niet geboden de belangen van andere marktpartijen te bevorderen, anders dan in het contract is afgesproken. Met de zorgplicht wordt dus aangegeven dat een marktpartij een verantwoordelijkheid heeft die verder gaat dan het eerbiedigen van de wens van de cliënt. Een klassieke professional maakt onderscheid tussen wens en belang en stelt zich de vraag of de wens van de cliënt ook in het belang is van de cliënt: is de wens van de cliënt redelijk en gepast? Dit is een belangrijke relativisering van het beginsel van de autonomie van de consument dat aangeeft dat de consument zelf als enige bepaalt wat goed voor hem is. Een klassieke professional past dan ook niet het adagium 'U vraagt, wij draaien'.

Ik neem hiermee een normatief standpunt in ten aanzien van de constatering dat professies een eigen morele code hebben. Voor Davis is een morele code een descriptief criterium om onderscheid te maken tussen professies en overige beroepsgroepen – een beroepsgroep is een professie indien zij over een morele code beschikt die hogere eisen stelt dan de minimale marktmoraal. Er zijn echter goede redenen een morele code de status van een normatief criterium te geven, waarmee wordt aangegeven dat het *moreel geboden* is dat professies een eigen morele code hebben die verder strekt dan de minimale moraal van de markt. De marktmoraal geldt voor alle marktpartijen indien er sprake is van een symmetrische relatie. Ik zal laten zien met behulp van de principaal-agenttheorie dat in de relatie tussen klassieke professionals en hun cliënten er sprake is van een kennisasymmetrie en dat dit de grondslag is voor een beroepsmoraal die verder strekt dan de minimale marktmoraal.

Mijn bespreking van de beroepsmoraal van klassieke professionals richt zich op de relatie tussen klassieke professionals enerzijds en de klant, cliënt of opdrachtgever anderzijds. Klant, cliënt en opdrachtgever zijn daarbij synoniemen. Vervolgens bespreek ik slechts één aspect van deze relatie: het kennisprobleem en de hierbij behorende verantwoordelijkheden. Dit is voldoende om te laten zien waarom een morele code een normatief criterium is. De beroepsmoraal van klassieke professionals kan verder worden uitgewerkt door ook naar andere aspecten in de relatie klassieke professional-klant te kijken en door expliciet aandacht te besteden aan de relaties van klassieke professionals met bijvoorbeeld de werkgever, collega's en de maatschappij (het publieke belang).

Principaal en agent. De principaal-agenttheorie biedt een model voor het bestuderen van ruilrelaties tussen economische actoren (vgl. bijv. Hargreaves Heap et al., 1992; Sharma, 1997; Böhren, 1998; Hazeu, 2000). De principaal is de opdrachtgever, de agent de uitvoerder. Voorbeelden van principaal-agentrelaties zijn werkgever-werknemer, aandeelhouder-manager, patiënt-arts, cliënt-advocaat. Zowel de principaal als de agent menen dat hun eigen belang is gediend bij de ruiltransactie, anders hoeft er immers niet geruild te worden. Een belangrijk kenmerk van de principaal-agentrelatie is de delegatie van beslissingsbevoegdheden van de principaal aan de agent, die hierover verantwoording dient af te leggen aan de principaal. Het probleem dat de principaal-agenttheorie thematiseert is de bereidheid van de agent om de belangen van de principaal te dienen.

Het is niet vanzelfsprekend dat de belangen van principaal en agent parallel lopen. In die gevallen is er een belangenconflict dat ertoe kan leiden dat de agent anders handelt dan de principaal beoogt, dat de agent zijn eigen belangen voorop stelt (economen spreken over *moral hazard*), 'bijvoorbeeld omdat de agent besluiten van de principaal onuitvoerbaar acht, inhoudelijke bezwaren heeft tegen die besluiten, of omdat hij andere belangen heeft dan de principaal' ('t Hart en Wille, 2002: 117). Dit conflict wordt op scherp gezet door de *informatieasymmetrie*: de agent weet meer omtrent zijn werkzaamheden en de consequenties daarvan voor de principaal dan de principaal. Oftewel, de principaal heeft nooit volledig inzicht in het doen en laten van de agent. Dit biedt de agent de mogelijkheid misbruik te maken van de situatie, 'zoals de kantjes eraf lopen, het kapitaal in riskante investeringen stoppen, niet-geleden schade claimen, onnodige medische handelingen verrichten, of zichzelf verrijken op kosten van de gemeenschap' (Hazeu, 2000: 81).

De principaal-agenttheorie beschrijft de aard van deze problematiek, de kosten die dit met zich meebrengt en mogelijke oplossingen. In een strikt economische interpretatie van de principaal-agenttheorie ligt de nadruk geheel op het eigen belang van de agent als uitvoerder en de problemen die hierdoor kunnen ontstaan. Daarmee is de relatie tussen principaal en agent per definitie conflictueus en wordt voorbij gegaan aan zaken als moreel plichtsbesef, persoonlijkheid en professionaliteit (vgl. 't Hart en Wille, 2002: 38; zie voor een bespreking van de mogelijkheden en beperkingen van de principaal-agenttheorie in morele analyses bijv. Bowie en Freeman, 1992; Böhren, 1998). Met andere woorden, in deze strikte interpretatie is de principaal-agenttheorie blind voor morele overwegingen. Ik zal de principaal-agenttheorie gebruiken om de relatie tussen opdrachtgever en uitvoerder te beschrijven, maar de aanname dat mensen alleen geïnteresseerd zijn in hun eigenbelang loslaten.

Informatieprobleem en kennisprobleem. Bij iedere markttransactie kunnen partijen elkaar misleiden door onjuist, onvolledig, onduidelijk, ontijdig of onvoldoende informatie te verschaffen over producten en diensten (deze vijf O's zijn te vinden in het rapport van de parlementaire enquêtecommissie vliegcrash Bijlmermeer, zie Niessen, 2003a: 20). Bijvoorbeeld een autoverkoper kan de kilometerstand van de occasion manipuleren en een schilder kan goedkopere verf gebruiken. Deze informatieasymmetrie wordt door de principaal-agenttheorie gethematiseerd: professionals kunnen hun eigen gewin vergroten ten koste van de cliënt door het verstrekken van onjuiste, onvolledige, onduidelijke, ontijdige of onvoldoende informatie over het eigen aandeel in de overeenkomst. Het probleem dat professionals misbruik kunnen maken van de informatieasymmetrie noem ik het *informatieprobleem*. Quinn en Jones (1995) laten zien dat dit probleem niet tot morele misstanden hoeft te leiden indien professionals de minimale moraal in acht nemen. In de eerste plaats moeten cliënten de vrijheid hebben een relatie aan te gaan met een professional naar keuze en moeten er ook geen overbodige belemmeringen zijn om deze relatie weer te verbreken.

'Liberty is a necessary condition for efficient markets, and it is also what allows individuals to make morally binding contracts with each other. Liberty therefore plays two important roles as an antecedent condition for economic activity in general and the principal-agent model in particular. Absent liberty, economic transactions are unlikely to be efficient, and contracts cannot be held to be morally binding' (Quinn en Jones, 1995: 34).

Vervolgens zal een professional een cliënt niet schaden en parasitair gedrag op zijn kosten vermijden. Betrouwbaarheid en eerlijkheid betekenen dat de cliënt mag verwachten dat de agent contracten respecteert en afspraken nakomt en dat de professional als agent aan de cliënt als principaal alle informatie geeft die de agent nodig heeft om de dienstverlening te kunnen beoordelen.

'[These t]wo principles are generally acknowledged to be part of the implicit morality of the market itself: the moral rules without which markets fail. The first, honoring agreements, is the principle at the root of the principal-agent model and must be generally respected for the particulars of the principal-agent contract to hold. The second, avoiding lying, is a principle whose recognition is widely believed to be a prerequisite for the efficient functioning of markets' (Quinn en Jones, 1995: 34).

Het informatieprobleem is dus geen gegronde reden om een moreel relevant onderscheid te maken tussen klassieke professionals en andere beroepsbeoefenaren. Wat professionele dienstverlening echter onderscheidt van een normale markttransactie is dat er naast het informatieprobleem ook een *kennisprobleem* bestaat (vgl. Sharma, 1997). Met het kennisprobleem wordt bedoeld dat de cliënt onvoldoende in staat is het product of de dienst te beoordelen door een gebrek aan de benodigde kennis om de relevante informatie te interpreteren, dat wil zeggen: de gegevens analyseren, beoordelen, in onderling verband plaatsen, prioriteren en afstemmen op de persoonlijke situatie (vgl. Schilder en Nuijts, 2004: 31). Voor het interpreteren van informatie moet deze informatie worden geïntegreerd met bestaande kennis en dat is onmogelijk wanneer die kennis niet op voorhand beschikbaar is (zie Nooteboom, 2002: 32; vgl. Sharma, 1997). Professionele dienstverlening is daarmee een geloofsproduct en als zodanig te onderscheiden van zoekproducten en ervaringsproducten.

'Bij zoekproducten kan men de kwaliteit vooraf beoordelen, bij ervaringsproducten alleen tijdens gebruik en bij geloofsproducten zelfs na gebruik niet. Voorbeelden van zoekproducten zijn huizen, auto's en apparaten voor hen die er voldoende verstand van hebben. Voorbeelden van ervaringsproducten zijn concerten, restaurants en vakanties. Voorbeelden van geloofsproducten zijn advisering en medische hulp' (Nooteboom, 2002: 127-8).

Een belangrijk kenmerk van een geloofsproduct is dat de dienstverlening altijd gepaard gaat met een 'advies' aan de cliënt.

'Either the advice itself constitutes the service or, at a minimum, the person upon whom or for whom the service is performed (or another person thought to have a right or duty to act in hoc) is advised that the action of the professional is necessary' (Wueste, 1994a: 6).

Een advies is een beredeneerde aanbeveling om een bepaalde keuze te maken (vgl. Schilder en Nuijts, 2004). Een advies kan zowel betrekking hebben op de diagnose van het probleem (probleemdefinitie) als op alternatieven om het probleem aan te pakken. Doordat de cliënt de benodigde kennis ontbeert om het advies te beoordelen is dit geen vrijblijvend advies. Dus ook wanneer de professional juiste, volledige, duidelijke, tijdige en voldoende informatie verschaft, kan de cliënt niet bepalen of het de door hem gewenste kwaliteit heeft: 'De professional zal de norm stellen voor de vaktechnische inhoud van zijn dienst' (Maas 1999: 20).

De *feitelijke kennis*asymmetrie veroorzaakt een asymmetrie op *moreel* niveau, die zich uit in een ongelijke verdeling in vrijheid en verantwoordelijkheid. De verantwoordelijkheden van klassieke professionals overstijgen het gerechtvaardigde vertrouwen dat een cliënt mag hebben in hun vakbekwaamheid en deskundigheid. Klassieke professionals zullen bijvoorbeeld op een onafhankelijk en objectieve manier de belangen van de klant moeten behartigen, zonder dat ze zich hierbij laten leiden door persoonlijke belangen of door de belangen van anderen dan degenen wiens belangen zij behartigen. Daarmee gaat deze beroepsmoraal verder dan de minimale moraal van de markt, omdat volgens deze moraal een marktpartij niet geboden is de belangen van andere marktpartijen te bevorderen, anders dan in het contract is overeengekomen. Op de markt bepaalt immers de klant of een produkt of dienst voldoet aan zijn wensen en verwachtingen. Hoe groter dus de eigen inbreng van de professional, hoe kwetsbaarder de cliënt, hoe groter zijn verantwoordelijkheid om goed met de geboden vrijheid om te gaan. Omdat de minimale marktmoraal deze professionele verantwoordelijkheden niet adresseert, zal op een andere manier in deze lacune moeten worden voorzien. Daarmee is de kennisasymmetrie als markant kenmerk van professionele dienstverlening een belangrijke grondslag voor een eigen morele code waarin wordt aangegeven welke verantwoordelijkheden professionals hebben naast de minimale moraal van de markt (vgl. Jamal en Bowie, 1995: 705). Een morele code is voor professionals dus niet een vrijblijvende optie, maar moreel geboden vanuit het karakter van de werkzaamheden (vgl. Boatright, 1999: 43).

De relatie klassieke professional-klant kan worden getypeerd als een vertrouwensrelatie: de klant moet noodzakelijkerwijs vertrouwen op het oordeel van de klassieke professional, omdat de klant zelf de kwaliteit van de dienstverlening niet inhoudelijk kan beoordelen. Het leidend beginsel bij deze dienstverlening is daarom niet *caveat emptor* maar *credat emptor* (zie Wueste, 1994a: 7; vgl. Aronson en Weckstein, 1991: 8). Daarmee wordt bedoeld dat de klant noodzakelijkerwijs niet anders kan dan vertrouwen op de oprechtheid, toewijding en welwillendheid van de professional en zijn inhoudelijke beoordeling van de dienstverlening (*Credat emptor* is te onderscheiden van *caveat emptor* en *caveat*

vendor, twee beginselen waarmee een positie wordt ingenomen ten aanzien van de vraag wie ervoor verantwoordelijk is dat bij een transactie de klant voldoende informatie heeft; resp. de klant en de aanbieder). Blind vertrouwen is ongezond, integere professionals maken gezond vertrouwen mogelijk.

Het model van de markt schiet voor klassieke professionals tekort; zou het model van de bureaucratie een adequaat alternatief kunnen zijn? Dit model is immers populair in overheidskringen waar de zorg voor het publieke belang voorop staat (zie hoofdstuk 4). Op dezelfde manier als dit model voor ambtenaren knelt, knelt dit model ook voor klassieke professionals: ook zij hebben discretionaire beslissingvrijheid nodig. Maas (1999: 18) geeft aan dat professionele dienstverlening kennisintensief en klantspecifiek is. *Kennisintensief* betekent dat specialistische kennis en ervaring de basis is van dienstverlening. Hier ligt de basis voor het kennisprobleem, waardoor het model van de markt tekortschiet: 'without a well-informed, rational consumer who is free to make choices, one absolutely essential requirement of the free market model is missing' (Freidson, 1994: 191).

Professionele dienstverlening is ook klantspecifiek. *Klantspecifiek* betekent dat de dienstverlening zoveel mogelijk wordt afgestemd op de specifieke eisen, wensen en belangen van de cliënt: professionele dienstverlening is maatwerk. Precies daarin kan het model van bureaucratie niet voorzien; in dat model staat immers het minimaliseren van de discretionaire beslissingsruimte van beroepsbeoefenaren voorop, om zo zorgvuldigheid, voorspelbaarheid en rechtsgelijkheid te garanderen. Die discretionaire beslissingsruimte is echter nodig om maatwerk te kunnen leveren; de regels, voorschriften en procedures van de bureaucratie die de handelingsvrijheid inperken staan dit in de weg (vgl. Freidson, 1994, 2001). Let wel, het model van de markt heeft met klantspecifieke dienstverlening geen probleem: de minimale moraal van de markt levert voldoende spelregels om de interactie tussen marktpartijen die nodig is voor maatwerk te structureren. Het model van de markt schiet vanuit morele optiek echter tekort doordat professionele dienstverlening kennisintensief is en hierdoor een kennisprobleem *kan* ontstaan. Ik benadruk 'kan' ontstaan. Ook het kennisprobleem is klantspecifiek. Het kennisprobleem ontstaat door kennisasymmetrie en die kan per klant verschillen. Het feit dat de kennis van de professional slechts na jarenlange studie is te verkrijgen kan een verklaring zijn voor het verschil in kennis, maar is op zichzelf niet relevant. Kennis speelt een belangrijke rol, maar altijd in verhouding tot de kennis van de klant. Er is sprake van een kennisprobleem wanneer de klant onvoldoende kennis bezit om de kwaliteit van de dienstverlening te beoordelen. Op deze manier kunnen dezelfde werkzaamheden een verschillende status hebben omdat bijvoorbeeld in het ene geval een professional heeft te maken met een klant die wel verstand van zaken heeft maar geen zin of tijd heeft om het werk zelf te doen en in het andere geval hij wordt ingehuurd door een klant die als volslagen leek een beroep op hem doet. In het eerste geval speelt er vooral een informatieprobleem en volstaat de minimale moraal van de markt. In het tweede geval speelt daarnaast ook een kennisprobleem en hebben professionals verantwoordelijkheden die verder strekken dan de minimale moraal van de markt.

De wat-, wie- en hoe-vraag

Klassieke professies die hun bijzondere positie herkennen en erkennen hebben morele codes die het handelen van de leden van de beroepsgroep reguleren. In de code zijn de morele uitgangspunten en verantwoordelijkheden verwoord die inherent zijn aan het goed uitoefenen van het vak. Klassieke professionals dienen deze code als uitgangspunt te nemen wanneer zij zichzelf de vraag stellen: hoe doe ik mijn werk goed?

De code geeft een antwoord op de wat-vraag. Dit vereist bezinning op de taak en functie van een specifieke professie. In hoofdstuk 2 gaf ik aan dat, algemeen gesteld, dit vragen zijn als Wat zijn de wezenlijke kenmerken van de beroepspraktijk? Waar en wanneer zijn cliënten, collega's en derden kwetsbaar in de beroepsuitoefening? Hoe ziet de beroepspraktijk er idealiter uit? Wat zijn de morele uitgangspunten en verantwoordelijkheden van de professie? Hoe de inhoud van deze code eruit zou moeten zien is een heel andere vraag, die uiteindelijk slechts zinvol is te beantwoorden door het specifieke karakter van een bepaalde klassieke professie als uitgangspunt te nemen. Bayles (1989) noemt de volgende waarden of deugden die hierin in ieder geval opgenomen dienen te worden: eerlijkheid, openheid, vakbekwaamheid, onafhankelijkheid, toewijding, loyaliteit, onpartijdigheid en vertrouwelijkheid. Ik ga hier niet uitgebreider op in, antwoorden op de wat-vraag zullen steeds opnieuw in de praktijk van klassieke professionals zelf gevonden moeten worden (vgl. Manschot en Van Dartel, 2003: 7), die vallen buiten het bereik van deze studie.

Wat is het antwoord op de wie-vraag, wie mogen er meepraten bij het beantwoorden van de wat-vraag? Voor de klassieke professies is dit deels een interne aangelegenheid – door het kennisprobleem kunnen bijvoorbeeld cliënten hierbij slechts een ondergeschikte rol spelen –, maar het heeft deels ook een publieke dimensie. Daarmee bedoel ik dat de maatschappij zowel recht heeft op als belang heeft bij het meepraten en meebeslissen over de morele uitgangspunten van een klassieke professie.

De hoe-vraag wordt in grote mate aan de professie zelf overgelaten. Beproefde maatregelen zijn voorlichting, educatie, collegiale toetsing, collegiale consultatie en tuchtrechtelijk toezicht.

Het model van de klassieke professies is een ideaal-typisch model: de praktijk van klassieke professies voldoet niet vanzelfsprekend aan het ideaal-typisch model. Sterker nog, er is veel kritiek op klassieke professies, zoals ik Lipsky aan het einde van het vorige hoofdstuk al liet verwoorden. Zo geeft Freidson (1994) aan dat klassieke professionals elkaar vaak de hand boven het hoofd houden in plaats van elkaar kritisch bij de les houden. Een groot aantal auteurs heeft aangegeven dat professionals de neiging hebben hun prestaties slechts te willen toetsen aan hun eigen subjectieve normen en beroepsopvatting, nauwelijks bereid zijn van elkaar te leren, het moeilijk vinden om zich kwetsbaar op te stellen (een voorwaarde voor leren uit ervaringen), niet om kunnen gaan met fouten en mislukkingen en allerlei defensieve routines gebruiken om de oorzaken van hun eigen fouten buiten zichzelf te leggen (zie o.a. Auer, 1994a, 1994b,

Argyris, 1994; Maas, 1999). Van Oostrum (2002) beschrijft welke maatregelen de Nederlandse Orde van Advocaten (NOvA) neemt om een verantwoorde beroepsuitoefening te onderhouden en bewaken. De NOvA toetst de kennis van beroepsmoraal van advocaten tijdens hun beroepsopleiding. De belangrijkste maatregel van de NOvA is het tuchtstelsel. 'De gedragsregels waaraan de advocaat zich bij zijn beroepsuitoefening behoort te houden staan in een code, die als zodanig geen rechtsgrond heeft, maar die de tuchtrechter wel als richtsnoer hanteert' (Van Oostrum, 2002: 57). Met het tuchtstelsel probeert de beroepsgroep de professionaliteit en het moreel besef van de beroepsgroep in stand te houden. Het tuchtrechtelijk toezicht heeft ook een wegwijzerfunctie doordat het in onduidelijke en twijfelachtige gevallen aangeeft waar de grens ligt. Een deel van de uitspraken worden daarom geanonimiseerd gepubliceerd, waardoor wezenlijke vragen in de beroepsuitoefening levendig worden gehouden. Tot slot kan het toezicht een preventieve functie hebben doordat het voor 'beunhazen, charlatans, onwelkome nieuwlichters, dissidenten of concurrenten duidelijk wordt dat er voor hen geen plaats is binnen de beroepsgroep' (van Oostrum, 2002: 63).

Van Oostrum is ronduit negatief over het zelfreinigend vermogen van het tuchtstelsel. Een belangrijke oorzaak voor het gebrek aan zelfreinigend vermogen is de passiviteit van het tuchtstelsel. Regels kunnen zichzelf niet afdwingen. Meestal blijft veel verborgen wanneer een beroepsorganisatie alleen bij klachten ingrijpt. Hierdoor is het aantal beroepsbeoefenaren dat in aanraking komt met de tuchtrechter vermoedelijk slechts het topje van de ijsberg. Van Oostrum (2002: 73) noemt verschillende redenen waarom een aanzienlijk deel van de misstappen van advocaten de tuchtrechter niet haalt:

'Ten eerste omdat dergelijke handelingen indien deze in samenspraak met de cliënt worden verricht, relatief makkelijk verborgen lijken te houden. Voorts is als deze handelingen niet in samenspraak met de cliënt worden verricht, het met name voor particuliere cliënten moeilijk inschatbaar of hun raadsman laakbaar handelt. Daar komt bij dat indien een cliënt deze beoordeling wel kan maken, die cliënt, onverschillig of deze een particulier of een bedrijf is, in het algemeen slechts daarover zal klagen als hij zich daardoor benadeeld voelt ... Advocaten zelf hebben naar het zich laat aanzien een magere staat van dienst in het rapporteren van vakgenoten die beroepsethische regels aan hun laars lappen ... Verder is het tuchtrecht niet geëquipeerd voor het bestrijden van kleine vergrijpen, met name in de verhouding tussen advocaten onderling. Het toetst handelingen bovendien minimalistisch.'

De conclusie van Van Oostrum is dat door het gebrek aan zelfreinigend vermogen van de beroepsgroep de noodzaak van additionele maatregelen groter wordt, waarbij bijvoorbeeld de kantoren waar de advocaten werken een taak hebben. Naast de effectiviteit van het tuchtrechtstelsel is een tweede probleem dat het tuchtrecht zich vooral richt op de naleving van beroepsregels en daardoor weinig houvast biedt bij goed-versus-goed vraagstukken (par. 2.6). Dit komt mede doordat de normen voor een goede beroepsuitoefening lastig zijn te formaliseren

‘omdat het niet zozeer gaat om verboden als wel om geboden en die zijn niet goed anders dan in algemene bewoordingen en dus vaag te formuleren’ (Van Oostrum, 2002: 57).

5.4 Kenniswerkers als moderne professionals

Kenniswerkers als adviseurs, trainers en ICT-specialisten noem ik moderne professionals omdat zij door het karakter van hun werkzaamheden verwant zijn aan klassieke professionals als advocaten en artsen. Ik heb de bijzonder positie van klassieke professionals gerechtvaardigd door met het kennisprobleem te wijzen op de asymmetrische relatie tussen professional en cliënt. Hierdoor hebben zij verantwoordelijkheden die verder strekken dan de minimale moraal van de markt. Dit kennisprobleem kan zich op dezelfde wijze voordoen in de relatie tussen kenniswerkers en hun klanten: ook kenniswerkers maken gebruik van kennis en kunde die leken niet altijd kunnen beoordelen.

Er zijn ook belangrijke verschillen tussen klassieke professionals en kenniswerkers; er zijn een aantal veelgenoemde kenmerken van klassieke professionals of klassieke professies die niet opgaan voor kenniswerkers en de ‘beroepsgroep’ van kenniswerkers. Voor mijn betoog is doorslaggevend dat kenniswerkers in dezelfde positie verkeren als klassieke professionals en dat daarmee noch het model van de bureaucratie noch het model van de markt voldoet voor het vaststellen, onderhouden en bewaken van de beroepsmoraal van kenniswerkers. Ik zal voor een aantal descriptieve kenmerken waarmee klassieke professionals zich onderscheiden van kenniswerkers aangeven waarom ik deze verschillen niet doorslaggevend vind om kenniswerkers geen moderne professionals te noemen.

Wanrooy (2001: 25-26) definieert kenniswerker expliciet breder dan de moderne professional:

‘Is een moderne professional hetzelfde als een kenniswerker? Beiden maken gebruik van hoogwaardige kennis en/of vaardigheden, beiden verrichten hun werkzaamheden met een grote mate van zelfstandigheid en creativiteit. Kenniswerker is echter een wat algemener begrip. Met name de specifieke beroepsethiek en geformaliseerde beroepsbinding (soms in de vorm van een vastgelegde code), die een specialistisch vakgebied tot een professie maken, ontbreken soms bij een kenniswerker. Pas als sprake is van zo’n beroepsbinding, hebben we met een professional te maken’.

Wanrooy gebruikt hier een specifieke beroepsethiek als een descriptief criterium: je bent een moderne professional indien er sprake is van een vastgelegde code. Daarmee is de argumentatie van Wanrooy vergelijkbaar met de eerder besproken Davis. Daarover heb ik reeds gezegd dat ik een morele code zie als een normatief criterium.

Een veelgenoemd kenmerk van klassieke professies is dat zij een publiek belang dienen. Artsen worden geacht de volksgezondheid te beschermen, notarissen zijn waarborger van de zekerheid van het rechtsverkeer en accountants

zijn belangenbehartigers van het publiek met betrekking tot de getrouwheid van de financiële resultaten van organisaties. Dit betekent dat zij soms een publiek belang zwaarder moeten laten wegen dan het eigen belang of het belang van de cliënt. Een voorbeeld is de accountant die weigert zijn handtekening te zetten onder de jaarrekening van een organisatie; dit kan ingaan tegen zowel het belang van die organisatie als tegen het belang van de accountant zelf die hierdoor een ontevreden opdrachtgever kan kwijtraken. Voor veel kenniswerkers is het heel lastig om een dergelijk publiek belang te benoemen. Is het dienen van een publiek belang een essentieel kenmerk van het model van de klassieke professies? Nee, het dienen van een publiek belang als kenmerk van een organisatie vindt waarschijnlijk haar oorsprong in de reciprociteit die ik in paragraaf 5.3 heb beschreven: tegenover het monopolie van de klassieke professie staat de belofte het publieke belang te dienen. Het kennisprobleem is de cruciale grondslag voor de bijzondere positie van klassieke professionals; een publiek belang zou ook op een andere manier kunnen worden geborgd (zie voor verschillende manieren om publieke belangen te borgen WRR, 2000).

Een groot aantal auteurs geeft aan dat klassieke professionals een zekere ‘seculiere roeping’ behoren te hebben en vanuit een belangeloze of zelfs altruïstische attitude dienstbaar zijn aan hun cliënten. Het is ook een belangrijk punt van kritiek op veel klassieke professies of beroepsgroepen die zichzelf graag de status van een klassieke professie aanmeten: ze zijn helemaal niet dienstbaar, het zijn vooral kongsies om de economische belangen van de leden te beschermen en te bevorderen.

Freidson (1994: 124) merkt op dat toewijding aan de werkzaamheden ook helemaal geen onderscheidende eigenschap is van klassieke professionals:

‘Involvement in and commitment to work, and an orientation toward service, have been found among non-professional workers whose occupational position prevents them from controlling their own work. Indeed, those working under the direction of professionals may very well manifest greater devotion to serving others than do professionals themselves’.

Het is overigens wel begrijpelijk waarom in discussies over klassieke professionals zo de nadruk wordt gelegd op belangeloosheid: een belangrijk kenmerk van hun werkzaamheden is het behartigen van de belangen van hun cliënten. De eigen belangen kunnen hiermee conflicteren, gegeven de kwetsbare positie van de cliënten mag van klassieke professionals worden verwacht dat ze bij een belangenconflict de belangen van de cliënt voorop stellen. Het is ook de reden waarom in morele codes van klassieke professies zoveel aandacht wordt besteed aan het onderwerp belangenverstrengeling (vgl. Freidson, 1994).

Of kenniswerkers een seculiere roeping hebben en zelfs een altruïstische attitude is een empirische vraag. Waarschijnlijk sommigen wel en anderen niet. De vraag is of dit uitmaakt. Ik roep in de herinnering het in paragraaf 2.5 besproken onderscheid tussen motivatie en intentie. Doorslaggevend is dat kenniswerkers verantwoordelijkheden hebben die hun werkzaamheden structureren die verder

gaan dan de moraal van de markt. Dat is een verwijzing naar de intentie van hun handelingen, nog niet naar hun motivatie. Je mag hopen dat beroepsbeoefenaren een dienstbare attitude hebben, doorslaggevend is of ze betrouwbaar zijn, of ze hun verantwoordelijkheden serieus nemen en dit in hun handelen tot uitdrukking laten komen.

Verschillende groepen kenniswerkers hebben in de afgelopen jaren het model van de klassieke professies overgenomen voor het beantwoorden van de wat-vraag, de wie-vraag en de hoe-vraag. Voorbeelden zijn makelaars (Nederlandse Vereniging van Makelaars), informatici (Vereniging van Registerinformatici), organisatieadviseurs (Orde van organisatiekundigen en -adviseurs en Raad van Organisatie-Adviesbureaus), inkopers (Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement) en effectenspecialisten (*Dutch Securities Institute*). Zij hebben allen, na intern beraad en soms externe toetsing, een erecode of gedragscode opgesteld en maatregelen getroffen om de naleving van de code te bewaken.

Er zijn echter grenzen aan deze ontwikkeling. In de eerste plaats is het lidmaatschap van dergelijke verenigingen meestal op vrijwillige basis. Dat betekent dat hun bereik beperkt zal zijn (een uitzondering is bijvoorbeeld het *Dutch Securities Institute*; alleen geregistreerde effectenspecialisten kunnen in Nederland werkzaam zijn). In de tweede plaats is het vaak lastig om aan te geven van welke duidelijk en welomschreven beroepsgroep kenniswerkers als bijvoorbeeld consultants, beleidsmedewerkers, trainers, managers en verkopers deel uitmaken. Dit is een belangrijk probleem. Moderne professionals zijn verwant aan de klassieke professionals, maar door een gebrek aan beroepsbinding is het lastig voor ongeorganiseerde of niet te organiseren groepen kenniswerkers hun beroepsmoraal vast te stellen en te bewaken.

5.5 Kenniswerker als morele eenpitters?

Ik heb drie ideaal-typische modellen geschetst voor het organiseren van werkzaamheden van beroepsbeoefenaren en het reguleren van hun gedrag: de bureaucratie, de markt en de klassieke professie. Tezamen bieden ze uitzicht op een helder landschap. Voor ieder model is duidelijk wie de kwaliteit en kwantiteit van werkzaamheden bepaalt en evalueert: respectievelijk de superieuren, de klant en de beroepsgroep. De verantwoordelijkheden zijn verwoord in respectievelijk de regels, voorschriften en procedures, de minimale moraal van de markt en de eigen morele code. Ieder model kent ook haar eigen maatregelen voor het onderhouden en bewaken van de beroepsmoraal (zie figuur 5.1).

Model	Bureaucratie	Markt	Klassieke professie
Maatstaf voor evaluatie kwaliteit en kwantiteit werkzaamheden	Opdracht van de superieuren	De wens van de consument	De standaarden zoals bepaald door de beroepsgroep
wat-vraag	regels, voorschriften en procedures	wet- en regelgeving, gebaseerd op minimale marktmoraal	code met morele uitgangspunten
wie-vraag	de leiding van de organisatie	wetgever	beroepsgroep
hoe-vraag	heldere communicatie, controle, disciplinaire maatregelen	toezicht en handhaving door overheid	educatie, voorlichting, collegiale toetsing en consultatie, tuchtrecht

Noot het model van de klassieke professie bouwt voort op het model van de markt. Ook voor de klassieke professie geldt de minimale marktmoraal en de daarop gebaseerde wet- en regelgeving.

Figuur 5.1 Modellen voor vaststellen, onderhouden en bewaken beroepsmoraal

Het zijn ideaal-typische modellen; in de praktijk zullen vooral mengvormen van de modellen bestaan. Freidson (1994: 194) geeft aan dat dit ook nodig is, elementen uit het model van bureaucratie en markt zullen als *checks and balances* het model van de professie moeten ondersteunen 'to reduce costs and control performance'. Door het karakter van de werkzaamheden van professionals zijn hier wel grenzen aan. Zowel in het model van de markt als in het model van de bureaucratie zijn veel maatregelen gericht op het minimaliseren van de discretionaire beslissingsruimte van de beroepsbeoefenaar. Kenmerkend voor professionele dienstverlening is juist de vereiste discretionaire ruimte van professionals om maatwerk te kunnen leveren; professionele dienstverlening is niet alleen kennisintensief maar ook klantspecifiek.

Met de opkomst van de kenniswerkers als moderne professionals ontstaat er een nijpend probleem: wie stelt de beroepsmoraal van kenniswerkers vast en op welke manier kan die worden onderhouden en bewaakt? Het model van de klassieke professies voldoet niet voor alle kenniswerkers door gebrek aan beroepsbinding. Het model van de markt verzaakt op het moment dat de verantwoordelijkheden van kenniswerkers verder strekken dan de minimale moraal van de markt. Het model van de bureaucratie schiet tekort doordat het geen ruimte laat voor een discretionaire beslissingsruimte. Doordat de drie ideaal-typische modellen voor vaststelling, onderhoud en bewaking van beroepsmoraal geen uitkomst bieden voor alle kenniswerkers, dreigen veel kenniswerkers morele eenpitters te worden: de verantwoordelijkheid voor de eigen beroepsmoraal

komt geheel bij de kenniswerker zelf te liggen. Als morele eenpitter bepaalt hij dan zelf wat zijn beroepsmoraal is en onderhoudt en bewaakt hij zijn beroepsmoraal ook zelf. Dit is een moreel onwenselijke situatie, want morele eenpitters kunnen hun werkzaamheden slechts toetsen aan hun eigen subjectieve normen en beroepsopvattingen. Hierdoor zijn er geen mogelijkheden om vormen van morele blindheid te corrigeren. Morele blindheid betekent dat bepaalde waarden en verantwoordelijkheden buiten beeld blijven of onvoldoende gewicht krijgen. Juist om de verschillende vormen van morele blindheid aan te pakken hebben klassieke professies een morele code waarin morele uitgangspunten en verantwoordelijkheden zijn verwoord waarmee een professional in zijn oordeel rekening dient te houden. Daarom ook leggen klassieke professies zoveel nadruk op bijvoorbeeld collegiale toetsing en consultatie, op gesprekken waarin professionals onderling verantwoording afleggen over de manier waarop zij gestalte geven aan hun eigen functioneren en elkaar adviseren bij lastige kwesties (in hoofdstuk 7 ga ik uitgebreid in op de functies van collegiale consultatie en toetsing).

Een eigen model voor ongeorganiseerde kenniswerkers?

Voor kenniswerkers zonder beroepsbinding zijn er praktische bezwaren bij het model van de klassieke professies, bij de andere twee modellen zijn er principiële bezwaren. Is er een vierde model, specifiek voor kenniswerkers die zich door gebrek aan beroepsbinding niet kunnen organiseren, dat recht doet aan de praktische en principiële bezwaren bij de drie modellen? Is het mogelijk de vaststelling en bewaking van de beroepsmoraal van kenniswerkers te institutionaliseren, opdat zij niet als morele eenpitters op zichzelf worden teruggeworpen? Ik heb geen kant en klare antwoorden, maar ik zal de contouren schetsen van een eigen model voor kenniswerkers door gebruik te maken van elementen uit de drie ideaal-typische modellen. Daarbij concentreer ik me vooral op de wie-vraag en de hoe-vraag en zal daarbij aangeven dat uiteindelijk deze twee vragen met elkaar vervlochten zijn.

Wie bepaalt de beroepsmoraal van kenniswerkers?

Beroepsbeoefenaren zijn wel persoonlijk verantwoordelijk voor het eigen handelen, maar kunnen niet als morele eenpitters de eigen beroepsmoraal vaststellen. Ze kunnen natuurlijk wel deelnemen aan het gesprek over de vaststelling van hun beroepsmoraal, de vraag is dan wie de gesprekspartners zijn. Een eerste mogelijkheid zijn de directe collega's. Er bestaat, naar mijn weten, geen beroepsvereniging voor beleidsmedewerkers, maar veel beleidsmedewerkers hebben in de organisatie waarin zij werkzaam zijn collega's die soortgelijke werkzaamheden verrichten. Gezamenlijk kunnen zij zich buigen over vragen als: Wat zijn de wezenlijke kenmerken van onze werkzaamheden? Wat zijn onze verantwoordelijkheden? Waar en wanneer kunnen wij onze werkgever, collega's en derden schaden? Hoe ziet onze beroepsuitoefening idealiter eruit?

De wetenschap, i.c. de beroepsethiek, kan hierbij een helpende hand bieden door dergelijke vragen in meer algemene zin uit te werken. Voorbeelden van

te behandelen vragen zijn, gerelateerd aan de zorgplicht: Is een kenniswerker wel in staat om een inschatting te maken van de belangen van de cliënt? Is het theoretische onderscheid tussen wens en belang in de praktijk ook aan te wijzen? Leidt de zorgplicht niet onvermijdelijk tot ongewenst paternalisme? Hoe verhoudt de zorgplicht zich tot de eigen verantwoordelijkheid van de cliënt? Voor de volledigheid, daarbij zullen ze natuurlijk niet alleen kijken naar de verantwoordelijkheden in de relatie kenniswerker-klant, maar bijvoorbeeld ook naar de relatie met collega's, werkgevers en de maatschappij. Beroepsethici kunnen niet de beroepsmoraal vaststellen, ze kunnen wel vragen verhelderen en tentatieve antwoorden verkennen.

De samenleving zelf kan als gesprekspartner niet buiten beeld blijven. Net als bij de klassieke professies hebben bijvoorbeeld klanten en belangenverenigingen recht en belang om mee te praten. Door gebrek aan een duidelijke vertegenwoordiger van ongeorganiseerde kenniswerkers is dit lastig vorm te geven. Op deelgebieden blijkt dit echter wel mogelijk. Een voorbeeld is de Commissie Tabaksblad die een code heeft vastgesteld voor behoorlijk ondernemingsbestuur waarop bestuurders van ondernemingen aanspreekbaar zijn. Naast vertegenwoordigers van grote ondernemingen waren ondermeer vertegenwoordigers van de overheid, de wetenschap, aandeelhouders en werkgevers betrokken en mocht iedereen reageren op het concept van de code.

Hoe wordt de beroepsmoraal van kenniswerkers bewaakt?

Het model van de klassieke professies maakt een duidelijk onderscheid in de antwoorden op de wie-vraag en de hoe-vraag. Het is de beroepsgroep die de code vaststelt, bij de bewaking van de beroepsmoraal hebben de professionals zelf een belangrijke rol door met collegiale consultatie en toetsing elkaar bij de les te houden. De twee vragen kunnen niet geheel los van elkaar worden gezien. Morele codes bestaan vaak uit een aantal morele uitgangspunten van de beroepsgroep, die wel in algemene termen aangeven wat een goede beroepsuitoefening inhoudt, maar niet in detail aangeven wat wel en niet mag. Dit betekent dat in de doorwerking van de code in de praktijk de beroepsmoraal verder wordt uitgewerkt. Tijdens collegiaal overleg kan deze verfijning van de uitgangspunten worden besproken en getoetst. Een levende code – ikzelf zie een code bij voorkeur als de notulen van een voortgaand gesprek over verantwoordelijkheden en morele uitgangspunten (vgl. Hummels en Karssing, 1998) – zal ook de resultaten van dit collegiaal overleg meenemen, zeker wanneer door nieuwe ontwikkelingen lacunes in de code ontstaan.

Bij kenniswerkers is de vervlechting van de wie-vraag en de hoe-vraag nog veel sterker, doordat kenniswerkers, bij gebrek aan een beroepsvereniging, tijdens collegiale gesprekken deels hun eigen beroepsmoraal vaststellen en diezelfde gesprekken ook cruciaal zijn bij het bewaken van de beroepsmoraal.

Ook nu kan aan kenniswerkers een helpende hand worden geboden. De organisaties waarin zij werken kunnen de (morele) reflectie faciliteren door hun medewerkers hiervoor tijd en ruimte te geven. Daarbij snijdt het mes aan twee kanten, want zo investeert een organisatie direct ook in een eigen integriteits-

programma – waarbij men wel bedacht moet zijn op spanningsvelden tussen de beroepsmoraal van kenniswerkers en morele uitgangspunten van de organisatie (vgl. Van Oostrum, 2002; zie par. 5.3). Een andere belangrijke mogelijkheid om aandacht voor de beroepsmoraal een vaste plek te geven is het beroepsonderwijs. Hier kan nog veel meer dan nu het geval is aandacht worden geschonken aan morele verantwoordelijkheden van kenniswerkers.

Door de invloed van consumenten, klanten en cliënten te versterken, kunnen waarborgen – *checks and balances* – worden ingebouwd in hun relatie met kenniswerkers. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan inspraakprocedures, *second opinions*, eigen onderzoek van consumentenorganisaties, consumentenpanels, gebruikersraden en cliëntjury's (zie ook enkele concrete voorstellen in het rapport *Bewijzen van goede dienstverlening*; hierin doet de WRR een oproep te experimenteren met (nieuwe) vormen van toezicht en verantwoording, waarbij niet wantrouwen voorop staat, maar de professionaliteit van dienstverleners en hun intrinsieke motivatie, de belangen van de instelling en de cliënt en de kwaliteit van de dienstverlening). Enige voorzichtigheid is hierbij geboden; om recht te doen aan het karakter van de werkzaamheden van professionals moeten de waarborgen niet klakkeloos worden ontleend aan het model van de markt en het model van de bureaucratie (vgl. WRR, 2002a; Tonkens, 2003).

Integere kenniswerkers zullen ook direct in de kwaliteit van de dialoog met hun klanten investeren en ze zullen zich daarbij bewust zijn welke rol zij daarin hebben en wat hun verantwoordelijkheden zijn. In de literatuur worden verschillende opvattingen onderscheiden om de relatie tussen een professional en zijn cliënt te typeren. De drie belangrijkste zijn de principaal-agentrelatie, de paternalistische relatie en de vertrouwensrelatie (vgl. o.a. Johnson, 1994; Bayles, 1989). De *principaal-agent relatie* is reeds besproken. Daarbij bleek dat dit als adequate typering van de cliënt-professional relatie slechts voldoet wanneer er geen sprake is van kennisasymmetrie, omdat het geen oplossing biedt voor het kennisprobleem. In een *paternalistische relatie* neemt de professional alle beslissingen zonder rekening te houden met de wil van de cliënt omwille van het welzijn van die cliënt. Dit betekent niet per definitie dat hij handelt in strijd met de wensen van de cliënt, hoewel dat niet kan worden uitgesloten, maar wel dat hij handelt in het belang van de cliënt zonder rekening te houden met de eigen keuzes van de cliënt. De paternalistische relatie doet recht aan het kennisprobleem en legt de beslissingsbevoegdheid bij degene die verstand van zaken heeft. Omdat paternalisme in strijd is met de vrijheid van de cliënt, moet dit wel worden gerechtvaardigd: is er een goede reden om de vrijheid van consumenten te beperken? Het beste argument lijkt het onvermogen van de cliënt, door het kennisprobleem, om een product of dienst op al zijn merites te beoordelen. Een discutabele aanname is dat de professional inzicht heeft in de waarden en belangen van de klant (vgl. Veatch, 1991). Met de *vertrouwensrelatie* kan de relatie professional-client worden getypeerd op een manier die recht doet aan het kennisprobleem zonder alle verantwoordelijkheid voor beslissingen bij de professional te leggen. In een vertrouwensrelatie zijn beide partijen verantwoordelijk voor de beslissingen die worden genomen. De vertrouwensrelatie erkent dat profes-

sionals geen inzicht hebben in de waarden en belangen van de cliënt en dus niet in staat zijn om afwegingen voor de klant te maken. Daarin onderscheidt een vertrouwensrelatie zich van een paternalistische relatie. De professional heeft door het kennisprobleem echter een bijzondere verantwoordelijkheid om het belang van de cliënt voorop te stellen. In de medische ethiek is geïnformeerde toestemming (*informed consent*) een techniek om de cliënt te beschermen tegen paternalisme en om het gezamenlijk maken van keuzes te stimuleren. Vanuit zijn expertise doet de professional de cliënt een voorstel. De cliënt geeft vervolgens aan of hij met dit voorstel instemt. Hierdoor hoeft de professional niet te bepalen wat goed is voor de cliënt. Dit betekent wel dat de professional de cliënt geregeld moet informeren, zodat de cliënt kan aangeven of hij instemt met het optreden van de professional. Toestemming van de cliënt is alleen in heel specifieke situaties niet nodig, namelijk wanneer het besluit verwaarloosbare gevolgen heeft voor de belangen van de cliënt of wanneer het slechts een technische kwestie betreft. Tonkens (2003: 39) vat de importantie van de dialoog tussen kenniswerker en klant goed samen; zij spreekt over hulpverleners, maar daar kan evengoed kenniswerkers worden gelezen: 'In de relatie tussen hulpverlener en cliënt gaat het niet om vraag en aanbod, maar om een goede verstandhouding en een goede dialoog. Waarbij de hulpverlener niet draait wat gevraagd wordt, maar goed luistert, ook tegensprekt en het soms beter weet. Dat beter weten is niet per se een probleem; de kwaliteit van de dialoog bepaalt of het (beter) weten van de hulpverlener al dan niet een probleem is'.

Concluderend, integere kenniswerkers zijn zich bewust van hun specifieke verantwoordelijkheden en nemen de tijd om op de eigen (morele) uitgangspunten te reflecteren en deze ter discussie te stellen. Ze zullen daarnaast ook op zoek gaan naar collega's, om via collegiale toetsing en consultatie hun morele blindheid te minimaliseren. Organisaties kunnen dit ondersteunen door kenniswerkers hier toe ook de ruimte te geven. Tot slot kan ook worden gedacht aan het versterken van de invloed van klanten, te beginnen in de dialoog tussen kenniswerkers en cliënten. Hiermee ligt de verantwoordelijkheid voor de beroepsmoraal van kenniswerkers voor een belangrijk deel nog steeds bij de kenniswerkers zelf, maar zijn ze geen morele eenpitters meer.

5.6 Integriteit als seculiere roeping

In onze manier van samenleven en samenwerken ontstaan nieuwe afhankelijkheidsrelaties en in bestaande afhankelijkheidsrelaties neemt de afhankelijkheid toe. Hierdoor stijgt de kwetsbaarheid van deelnemers aan het maatschappelijk verkeer. Dit zal alleen maar toenemen. Schilder en Nuijts (2004: 37-39) schetsen verschillende ontwikkelingen waardoor mensen vaker dan voorheen in situaties zullen verkeren waarin zij over onvoldoende kennis beschikken om zelfstandig verantwoorde beslissingen te nemen. Zo zal in de verdergaande ontwikkeling van een industriële maatschappij via een dienstenmaatschappij naar een kennis- en informatiemaatschappij de nadruk steeds meer komen te liggen op

intellectuele arbeid, opleiding, kennis en communicatie. Ook is er sprake van een toegenomen variatie in en complexiteit van producten en diensten en een toegenomen snelheid waarmee deze worden geïntroduceerd en verhandeld op de markten. Verder komen steeds meer producten en diensten binnen het bereik van een steeds groter wordende groep mensen: in onze consumptiemaatschappij zijn weinig producten en diensten het exclusieve domein van een vermogende en goed opgeleide bovenklasse. Daarnaast is er sprake van een toenemende professionele specialisering. Generalisten zullen steeds zeldzamer worden, wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen dicteren specialisme. 'Door deze specialisatie en fragmentatie heeft een gemiddelde marktdeelnemer de intellectuele capaciteit noch de tijd om alle informatie te verwerken en te begrijpen die nodig is voor een effectief maatschappelijk functioneren' (idem: blz. 39).

Ik heb kenniswerkers moderne professionals genoemd en heb me daarbij laten inspireren door het model van de klassieke professies. Volgens dit model hebben klassieke professionals een zekere 'seculiere roeping' en zijn ze vanuit een belangeloze of zelfs altruïstische attitude dienstbaar aan hun cliënten. Sullivan (1995: 195) merkt op dat integriteit een moderne invulling kan zijn van die 'seculiere roeping': 'Professional integrity is the outgrowth and legacy of the ethic of vocation'. Zijn uitwerking van integriteit past goed bij de manier waarop ik in de hoofdstukken 2 en 3 integriteit heb gekarakteriseerd. Ook Sullivan onderscheidt (impliciet) twee perspectieven en relateert het tegelijkertijd aan zowel een betrouwbare beroepsuitoefening als aan morele zelfsturing. Hierdoor is integriteit 'at once an aspect of individual responsibility and a source of human dignity' (Sullivan, 1995: xv). Sullivan (1995: 220) laat scherp zien wat er op het spel staat, waarom integriteit juist in onze moderne manier van samenleven zo belangrijk is:

'[...] integrity is a particularly modern concern. Modern societies hold out to individuals many vocational choices and opportunities for personal satisfaction. Traditional ties and moral constraints have loosened, yet individual lives have become ever more intricately tied into unseen networks of interdependence, increasing the need for forethought and large-scale cooperation. This conjunction of developments provides both the exhilaration of personal freedom and an increasing burden of individual responsibility. Coherence and significance in modern life are of necessity highly personal achievements and yet deeply dependent upon social relationships. Integrity mediates these tensions. It implies that one is honest and fair, that one is at home with oneself in one's desires and decisions. Integrity thus strengthens individuality by raising the quality of the individual's life beyond the mere pursuit of satisfaction, giving a distinctive style to one's words and acts. But integrity also has a social dimension. It only acquires content through relationships, by caring for persons and purposes and sustaining commitments. This is why integrity is so naturally bound up with the commitments and relationships involved in work and calling.'

Een 'seculiere roeping' is geen geloofsproduct, niet iets waar je slechts op kunt hopen. Sullivan betreurt daarom dat de zorg voor een vitale beroepsmoraal een verwaarloosd thema is in discussies over een verantwoorde beroepsuitoefening. Hij ziet dat er allerlei maatregelen worden bedacht om misstanden aan te pakken; er wordt echter niet of nauwelijks gekeken welke maatregelen passen bij het karakter van de werkzaamheden van professionals. Hierdoor is er nog weinig kennis over maatregelen die daadwerkelijk de beroepsmoraal van een beroepsgroep onderhouden en bewaken, en de integriteit van beroepsbeoefenaren versterken en ondersteunen. De in dit hoofdstuk besproken drie ideaal-typische modellen bieden aanknopingspunten om deze vraagstukken op te pakken en verder te doordenken; de modellen zijn geen blauwdrukken, alleen door te experimenteren kan blijken wat werkt en wat niet.

Ambtenaren als publieke professionals

In het vorige hoofdstuk gaf ik aan dat de overheid in toenemende mate behoefte heeft aan ambtenaren die opereren als publieke professionals die een eigen discretionaire beslissingsruimte hebben. De term 'publieke professional' is goed gekozen, het verwijst naar het model van de klassieke professies. Dit model onderscheidt zich van de andere twee modellen doordat het expliciet de discretionaire beslissingsruimte van beroepsbeoefenaren als uitgangspunt neemt. Het biedt een aantal aanknopingspunten voor het nader uitwerken van 'institutionele borging', zoals ik in hoofdstuk 7 zal laten zien. Ik heb aangegeven dat er duidelijke spanningsvelden bestaan tussen het model van de bureaucratie en het model van de klassieke professies. Het is nog geen *sine cure* om publieke professionals de ruimte te geven die bij een moderne taakopvatting past omdat allerlei bureaucratische maatregelen nodig blijven: het spanningsveld tussen enerzijds bijvoorbeeld rechtsgelijkheid en rechtmatigheid en anderzijds responsiviteit is reëel en onontkoombaar. Eigenlijk zijn publieke professionals net zo moeilijk een duidelijke plek te geven als kenniswerkers. Er zal daarom voorzichtig moeten worden geëxperimenteerd met het maatregelen om de beroepsmoraal van ambtenaren te onderhouden en bewaken. De ervaringen met de ambtenaar als publieke ondernemer (waarbij het model van de bureaucratie en het model van de markt worden gemengd) mogen daarbij een waarschuwing zijn. Zo wordt in een recent verschenen onderzoeksrapport van het Centraal Planbureau (2004) aangegeven dat prestatiecontracten gemakkelijk leiden tot een gerichtheid op cijfertjes ten koste van de kwaliteit van het werk. En uiteindelijk ook ten koste van de intrinsieke motivatie door het besef iets bij te dragen aan de maatschappij; door bijvoorbeeld de politie vooral af te rekenen op uitgeschreven boetes zullen agenten minder plezier in hun werk hebben (en daarnaast staat de vraag of een dergelijke aansturing niet afleidt van de hoofdzaken).

6

Integriteitsmanagement

6.1 Inleiding

In de afgelopen decennia was er veel aandacht voor de ethiek van het management; in inleidingen in de bedrijfsethiek werd, veelal vanuit de optiek van de manager, een aantal specifieke morele kwesties besproken uit de alledaagse bedrijfspraktijk als milieuvraagstukken, (positieve) discriminatie, productveiligheid, marketing, bedrijfsgeheimen, voorwetenschap en de rechten en plichten van werknemers (zie bijv. klassieke inleidingen als Velasquez, 1988; Harvey, 1994; De George, 1999). Nu staat ook het management van ethiek op de agenda: hoe kan het management ervoor zorgen dat medewerkers op een moreel verantwoorde wijze invulling geven aan hun werkzaamheden, op welke manieren kun je integriteit managen (vgl. Tieleman, 1996: 15)? Steeds meer bedrijven experimenteren met allerlei instrumenten en maatregelen. Een groot aantal organisaties heeft bijvoorbeeld gedragscodes of 'value statements' ontwikkeld; ethiek is onderwerp van gesprek tijdens sollicitatie-, functionerings- en beoordelingsgesprekken; er zijn vertrouwenspersonen, ombudsmannen en compliance/ethics officers aangesteld, en er is meer aandacht voor duidelijke taak- en functieomschrijvingen, voor functiescheiding en -rotatie. Ook kennen verschillende organisaties nu een klokkenluidersregeling en is ethiek een aandachtspunt bij beloning en promotie.

Er is de afgelopen jaren ook veel geschreven over ethiek- en integriteitsmanagement (zie bijv. McCoy, 1985; Brown, 1991; Paine, 1994, 1997a; Van Luijk en Schilder, 1997; Kaptein, 1998a, 1998b; Treviño en Nelson, 1999; Treviño, Weaver, Gibson en Toffler, 1999; Weaver en Treviño, 1999; Kaptein, Klamer en Ter Linden, 1999; Hummels en Karssing, 1998, 2000; Hoekstra, Karssing en Kiebert, 2002; Kaptein, Klamer en Wieringa, 2003; Karssing 2000, 2001a, 2001b, 2001c, 2002a, 2002b, 2003a, 2003b, 2004; Hogewind et al., 2003; Straathof, 2005; Verkerk en Leerssen, 2005). Veel auteurs grijpen terug op een gezaghebbende bijdrage van Paine (1994, 1997a). Zij heeft een onderscheid gemaakt tussen twee managementstrategieën om enige ordening aan te brengen in de instrumenten en maatregelen waarmee het management aan de slag kan: de compliancestrategie en de integriteitsstrategie. Kenmerkend voor de eerste

strategie is toezicht op en de interne beheersing ('control') van medewerkers; de tweede strategie legt de nadruk op het stimuleren van medewerkers om hun verantwoordelijkheid te nemen (zie voor een uitgebreide bespreking van de twee strategieën bijv. Van Luijk en Schilder, 1997; Hummels en Wirtz, 1999, Hummels en Karssing, 2000; Karssing, 2000; Van Oostrum, 2002).

In de vorige twee hoofdstukken heb ik een aantal modellen besproken voor het organiseren van werkzaamheden van beroepsbeoefenaren en het reguleren van hun gedrag. Daarmee ben ik met name ingegaan op de vraag wat mogelijkheden zijn om een beroepsmoraal vast te stellen, te onderhouden en te bewaken. Daardoor lag de nadruk op het maatschappelijke perspectief. Paine relateert de integriteitsstrategie nadrukkelijk aan morele zelfsturing. Dit roept de vraag op of de integriteitsstrategie aanknopingspunten biedt om bij de vormgeving van integriteitsbeleid ook aandacht te besteden aan het persoonlijke perspectief op integriteit. In dit hoofdstuk zal ik deze vraag positief beantwoorden.

In haar beschrijving van de integriteitsstrategie benadrukt Paine het belang van basiswaarden. Basiswaarden zijn

'enkele leidende beginselen die het gehele optreden van de organisatie en haar leden kenmerken, die aangeven wie en wat de organisatie wil zijn, waar zij op aangesproken mag worden, en wat in voorkomende gevallen als doorslaggevend richtsnoer zal worden gebruikt. Basiswaarden wijken niet voor gewin, ook niet voor legitiem of redelijk gewin, en ook niet voor verschuivingen in de markt [...] In haar basiswaarden geeft een organisatie haar moreel visitekaartje af, ook al hoeven niet alle basiswaarden een uitgesproken moreel karakter te hebben' (Van Luijk en Schilder, 1997: 127 en 94; vgl. Collins en Porras, 1994/1996).

Basiswaarden verwoorden daarmee een beroepsmoraal, een organisatiemoraal, Ze voorzien een organisatie van een regulatief kader dat richting geeft aan het handelen van bestuurders, managers en medewerkers. Tegelijkertijd dragen de basiswaarden bij aan het versterken van de (morele) identiteit van de organisatie. Steeds meer organisaties formuleren basiswaarden. Veel genoemde basiswaarden zijn respect, eerlijkheid, kwaliteit, teamwork, openheid, transparantie, betrouwbaarheid, duurzaamheid en professionaliteit. Ook de waarde integriteit wordt zeer geregeld opgenomen in de verzameling basiswaarden (zie inzet op pagina 140).

Basiswaarden van enkele organisaties

<i>Organisatie</i>	<i>Basiswaarden</i>
ABN Amro	integriteit, respect, teamwork, professionaliteit
Achmea	integriteit, respect, betrokkenheid, professionaliteit en resultaatgerichtheid
ASML	kwaliteit, integriteit, vertrouwen, continuïteit, uitmuntende prestaties, professionaliteit
Belastingdienst	geloofwaardigheid, verantwoordelijkheid, zorgvuldigheid
Beroepsverenigingen organisatieadviseurs (Ooa en ROA)	deskundigheid, onafhankelijkheid, integriteit
DSM	valuable partnerships, respect for people, good corporate citizenship
Gemeente Amsterdam	actief, open, integer
ING	integriteit, ondernemerschap, professionaliteit, klantgerichtheid, teamwork
KPN	professioneel, vernieuwend, verbonden, respectvol
Nederlandse Vereniging van Makelaars (NVM)	betrouwbaarheid, deskundigheid, onafhankelijkheid
Rabobank	respect, integriteit, professionaliteit, duurzaamheid
Shell	oprechtheid, integriteit, respect
Unilever	eerlijkheid, integriteit, openheid, respect
Verbond van Verzekeraars	betrouwbaarheid, solidariteit, professionaliteit, transparantie, maatschappelijke verantwoordelijkheid
Zorgverzekeraars Nederland	zekerheid, betrokkenheid, solidariteit

Het is overigens niet helemaal duidelijk waarom het formuleren van basiswaarden zo snel populair is geworden; het lijkt me sterk dat dit allemaal aan Paine kan worden toegeschreven. Wellicht heeft ook het boek *Built to last* van Collins en Porras hieraan bijgedragen. De auteurs stellen dat een aantal duidelijke basiswaarden het belangrijkste kenmerk van visionaire organisaties is – waarbij visionair staat voor de overtreffende trap van succesvol. Ook is het mogelijk dat ‘mimetic isomorphism’ oftewel kopieergedrag een rol speelt: ‘Once a practice is adopted by a substantial number of corporations (especially if they are high-profile corporations), the practice can become taken for granted in the business world, such that executives at other corporations assume they should engage in it also’ (Treviño en Weaver, 2003: 75).

Hoewel het onderscheid tussen de twee strategieën populair is, is de benaming dat niet. Veel auteurs kiezen voor hun eigen benamingen, vooral wat betreft de integriteitsstrategie. Volgens Van Luijk en Schilder (1997) komt dit door de negatieve, moralistische associaties bij het woord integriteit. Een aanvul-

lende verklaring is dat auteurs een eigen accent willen aanbrengen bij het verder inkleuren van de twee strategieën. Ikzelf gebruik graag de begrippen 'naleven en stimuleren', om aan te geven dat de compliancestrategie de nadruk legt op de naleving van regels en de integriteitsstrategie de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers stimuleert en ondersteunt (zie bijv. Karssing, 2000). Daarnaast geldt dat er gemakkelijk spraakverwarring kan optreden doordat het woord integriteit zowel het *genus* (integriteitsbeleid) als het *species* (een specifieke managementstrategie om invulling te geven aan integriteitsbeleid) aanduidt (vgl. Jeurissen, 2002: 185). Ook kan het zo zijn dat auteurs met hun woordkeuze bepaalde kenmerken van de integriteitsstrategie willen benadrukken; bijvoorbeeld Treviño en Weaver (2003) spreken over een compliancestrategie versus een 'value-based strategy', waarmee ze benadrukken dat volgens hen het sturen via basiswaarden het belangrijkste kenmerk van een integriteitsstrategie is.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd:

In paragraaf 6.2 bespreek ik de integriteitsstrategie en geef ik aan waarom en hoe basiswaarden voor deze strategie zo belangrijk zijn.

In paragraaf 6.3 bespreek ik het problematische karakter van basiswaarden. Ik gebruik hiervoor een onderzoek naar de uitrol van de ABN AMRO basiswaarden.

In paragraaf 6.4 geef ik aan dat het succes van de integriteitsstrategie in belangrijke mate afhankelijk is van het gesprek over morele vraagstukken en basiswaarden in de organisatie, maar dat dit waarschijnlijk niet zomaar vanzelf zal plaatsvinden.

6.2 De integriteitsstrategie

Aan welke opvatting van integriteit ontleent de integriteitsstrategie haar naam? Wat zijn de belangrijkste verschillen tussen de integriteitsstrategie en de compliance strategie? Welke dimensie van integriteitsbeleid wordt met de twee strategieën belicht? Welke rol spelen basiswaarden in een integriteitsstrategie? Zijn de strategieën in de praktijk ook aanwijsbaar en is er onderzoek voorhanden naar de relatieve effectiviteit van de twee strategieën? Zijn beide strategieën in de praktijk even werkbaar?

Paine zegt verrassend weinig over de door haar gebruikte opvatting van integriteit in haar artikel en boek waarin ze de twee managementstrategieën introduceert. In het artikel geeft ze aan dat 'organizational integrity is based on the concept of self-governance in accordance with a set of guiding principles' (Paine, 1994: 111). In het boek is ze iets uitgebreider. In de inleiding schrijft ze dat 'the term *integrity* is not being used in its narrow sense as a synonym for honesty, but in its broad sense to refer to the qualities of self-governance, responsibility, moral soundness, adherence to principle, and constancy of purpose' (Paine, 1997a: vii). In het vervolg werkt ze dit verder uit:

'The term integrity is rich in meaning and history. Derived from the Latin word integritas meaning wholeness or purity, integrity is often identified with the qualities of honesty, reliability, and fair dealing. But it also implies a general sense of responsibility, a set of commitments, and a capacity for self-governance. In its broad sense, integrity suggests a coherent integration of identity and responsibility. As with many qualities, integrity comes in degrees. The highest levels are associated with principled behavior in the face of adversity or temptation' (Paine, 1997a: 98).

In een artikel over ethiekonderwijs legt Paine (1991: 75), met verwijzing naar Gabriëlle Taylor (zie hoofdstuk 3), de nadruk op 'self-awareness' en 'self-assessment' en koppelt ze opnieuw integriteit aan moraliteit wanneer ze aangeeft dat integere mensen minimaal 'appreciate fundamental ethical principles, recognize situations in which they apply, and be able to resist the normal, routine pressures and temptations to compromise them'.

In mijn eigen terminologie begint haar analyse met morele zelfsturing, maar integreert ze dit nadrukkelijk met het maatschappelijk perspectief door integriteit en moraliteit onlosmakelijk aan elkaar te verbinden. Ook is het thema standvastigheid duidelijk herkenbaar. In een bijdrage aan een encyclopedie definieert Paine (1997b) integriteit ook letterlijk als 'the quality of moral self-governance'. Dit suggereert dat de integriteitsstrategie aanknopingspunten zou moeten bieden om bij de vormgeving van integriteitsbeleid expliciet aandacht te besteden aan morele zelfsturing.

In hoofdstuk 4 heb ik vier dimensies benoemd om integriteitsbeleid te typeren: de breedte van het integriteitsbegrip; de reikwijdte van het beleid; de mate waarin het integriteitsbeleid is geïntegreerd in alle activiteiten en brede ondersteuning geniet; de effectiviteit van het beleid. Met het onderscheid van Paine tussen de compliancestrategie en de integriteitsstrategie kan hier een vijfde dimensie aan worden toegevoegd: het karakter van de instrumenten en maatregelen die worden ingezet in het kader van een verantwoorde beroepsuitoefening. In navolging van Adler en Borys (1996) omschrijf ik het karakter als dwingend versus ondersteunend ('control' versus 'enabling'): bij dwingende maatregelen zijn er duidelijke grensnormen waaraan een beroepsbeoefenaar heeft te voldoen die worden afgedwongen door vormen van toezicht, controle en disciplinaire maatregelen. Ondersteunende maatregelen stimuleren beroepsbeoefenaren hun verantwoordelijkheid te nemen en bieden hierbij een helpende hand.

De belangrijkste kenmerken van de compliancestrategie en de integriteitsstrategie

Characteristics of compliance strategy		Characteristics of integrity strategy	
<i>Ethos</i>	conformity with externally imposed standards	<i>Ethos</i>	self-governance according to chosen standards
<i>Objective</i>	prevent criminal misconduct	<i>Objective</i>	enable responsible conduct
<i>Leadership</i>	lawyer driven	<i>Leadership</i>	management driven with aid of lawyers, HR, others
<i>Methods</i>	education, reduced discretion, auditing and controls, penalties	<i>Methods</i>	education, leadership, accountability, organizational systems and decision processes, auditing and controls, penalties
<i>Behavioral assumptions</i>	autonomous beings guided by material self-interest	<i>Behavioral assumptions</i>	social being guided by material self-interest, values, ideals, peers

Bron: (Paine, 1994: 113).

Aan de buitenkant valt vaak niet te zien of een organisatie de nadruk legt op een compliancestrategie of een integriteitsstrategie (Paine, 1994: 111). In beide gevallen treft men binnen de organisatie een aantal vergelijkbare maatregelen aan, zoals gedragscodes, audits, rapportageprocedures en trainingen. Bij een compliancestrategie worden die instrumenten en maatregelen ingezet om het toezicht op en de interne beheersing van medewerkers te vergroten; de nadruk ligt op afdwingen van normconform gedrag. Met een integriteitsstrategie worden dergelijke maatregelen en instrumenten daarentegen ingezet om medewerkers te stimuleren hun verantwoordelijkheid te nemen en te ondersteunen bij het herkennen en aanpakken van morele vraagstukken.

Hartman (2000: 158) vat een cruciaal verschil tussen de twee strategieën als volgt samen: een compliancestrategie voorkomt onverantwoordelijk gedrag, een integriteitsstrategie bevordert verantwoordelijk gedrag (in de terminologie van Bovens (1990) zou je kunnen zeggen dat een compliancestrategie de nadruk legt op passieve verantwoordelijkheid en de integriteitsstrategie op actieve verantwoordelijkheid; vgl. Hummels en Wirtz, 1999). Paine (1994: 111) geeft aan dat een integriteitsstrategie breder, dieper en veeleisender is dan een compliancestrategie:

'Broader in that it seeks to enable responsible conduct. Deeper in that it cuts to the ethos and operating systems of the organization and its members, their guiding values and patterns of thought and action. And more demanding in that it requires an active effort to define the responsibilities and aspirations that constitute an organization's ethical compass. Above all, organizational ethics is seen as the work of management. Corporate counsel may play a role in the design and implementation of integrity strategies, but managers at all levels and across all functions are involved in the process'.

Basiswaarden

Basiswaarden spelen een belangrijke rol in de integriteitsstrategie: wat is deze rol? Een belangrijke aanname die aan de integriteitsstrategie ten grondslag ligt, is dat mensen zelfsturende wezens zijn; de integriteitsstrategie ondersteunt mensen hier ook bij. In haar definities van integriteit geeft Paine aan dat bij integriteit sprake is van 'self-governance in accordance with a set of guiding principles' en dat integere mensen 'appreciate fundamental ethical principles'. In hoofdstuk 3 heb ik laten zien dat integriteit en moraliteit aan elkaar kunnen worden gerelateerd door het persoonlijke en het maatschappelijke perspectief op elkaar te betrekken: de basiswaarden geven inhoud aan het maatschappelijke perspectief. Oftewel, ze bieden een richting, een regulatief kader, voor morele zelfsturing; zonder een dergelijk kader is morele zelfsturing immers blind. Een organisatie die zich beperkt tot het faciliteren van zelfsturing zonder zelf enige richtinggevendende kaders te bieden, verzandt in anarchie; je zou zelfs de vraag kunnen stellen of er dan nog wel sprake is van een organisatie. Een kritiek zou nu kunnen zijn dat het de organisatie is die de basiswaarden formuleert en dat die basiswaarden dus nog steeds van bovenaf worden opgelegd; waar blijft de morele zelfsturing? Ik heb in hoofdstuk 3 reeds aangegeven dat morele zelfsturing niet gelijk staat aan je eigen moraal ontwerpen, maar behelst dat mensen van binnenuit een bepaalde moraal aanvaarden. Dat de organisatie zelf de basiswaarden formuleert en van bovenaf 'oplegt' is dus op zich nog niet in strijd met morele zelfsturing. Cruciaal is dat beroepsbeoefenaren zich kunnen identificeren met de basiswaarden van de organisatie; hierdoor kunnen ze ook voldoening uit hun werkzaamheden putten: 'Er ontstaat een proces van identificatie met het werk, waarin de vraag "wie ben ik" mede een antwoord krijgt in een verwijzing naar (de zin van) de in de rol verrichte werkzaamheden. Natuurlijk zijn hierin veel gradaties te onderkennen. Maar een minimale cohesie tussen beroepsmatige werkzaamheden en persoonlijke identiteit is vereist, willen we niet in een gespletenheid vervallen die voor het individu zwaar is te dragen' (Becker, 1999: 119). In de mate dat die identificatie met de basiswaarden lukt, maakt dat een organisatie 'tot een bedrijf of dienst waarbinnen mensen ontspannen en toegewijd werken, omdat zij ervaren dat zij voor hun werk niet iets wezenlijks van zichzelf hoeven in te leveren' (Van Luijk en Schilder, 1997: 141). Let wel, dit is cruciaal voor een integriteitsstrategie, niet een noodzakelijke voorwaarde om voor een bepaalde organisatie te werken – medewerkers kunnen ook denken: u vraagt, ik draai en daarna krijg ik loon naar werken.

Basiswaarden kunnen een verschil maken. Een organisatie met de daadwerkelijk levende basiswaarden winstgevendheid, efficiëntie, effectiviteit, financiële groei en loyaliteit zal een andere organisatie zijn dan het bedrijf met de basiswaarden betrokkenheid, zorgzaamheid, creativiteit, humor en collegialiteit. Het lijstje uit paragraaf 6.1 laat zien dat de verschillende verzamelingen basiswaarden nogal op elkaar lijken. Dat nodigt uit tot enige scepsis: waar blijft het onderscheidend vermogen, zijn deze begrippen niet zo algemeen dat ze nauwelijks nog richting kunnen bieden? In de volgende paragraaf bespreek ik de ontwikkeling en introductie van de ABN AMRO basiswaarden; ik zal aldaar op deze scepsis ingaan en ook aangeven wat volgens Paine de belangrijkste 'hallmarks' zijn van de integriteitsstrategie – een integriteitsstrategie stimuleert en ondersteunt medewerkers, daarvoor is meer nodig dan basiswaarden.

Praktijkonderzoek

Treviño, Weaver en collega's hebben empirisch onderzoek gedaan naar de twee managementstrategieën (o.a. Treviño, Weaver, Gibson en Toffler, 1999; Weaver en Treviño, 1999; Treviño en Weaver, 2003). Hieruit blijkt dat het onderscheid tussen de twee strategieën in de praktijk aanwijsbaar is, dat de twee strategieën vaak tegelijkertijd naast elkaar bestaan en dat er significante verschillen zijn in de effectiviteit van de strategieën in het realiseren van de doelstellingen van integriteitsbeleid. Ik vat de belangrijkste conclusies samen.

Uit onderzoek naar de *Fortune 1000* bedrijven blijkt dat in het algemeen een compliancestrategie wordt gecombineerd met een integriteitsstrategie. In de meeste bedrijven ligt de nadruk echter op een compliancestrategie. Deze keuze wordt in de Verenigde Staten met name bevorderd door de *Federal Sentencing Guidelines*; bedrijven worden minder zwaar gestraft voor onverantwoord gedrag als het integriteitsbeleid van de organisatie aan een aantal eisen voldoet dat vooral tot uitdrukking komt in een compliancestrategie (deze *Guidelines* zijn landelijke richtlijnen die rechters gebruiken voor het bepalen van de strafmaat wanneer organisaties de wet overtreden. De hoogte van een boete wordt mede bepaald door de mate waarin organisaties bepaalde maatregelen hebben genomen om onverantwoordelijk gedrag te voorkomen. Treviño en Weaver (2003) geven aan dat de keuze voor een integriteitsstrategie correleert met een hoge mate van betrokkenheid van de leiding bij ethiek).

De onderzoekers hebben vervolgens gekeken naar de effectiviteit van de twee strategieën in het realiseren van de doelstellingen van integriteitsbeleid. Hiervoor hebben ze een uitgebreide vragenlijst verstuurd naar 10.000 mensen die op verschillende niveaus werkzaam zijn in zes grote bedrijven in verschillende branches. De vragen hadden betrekking op zeven meetbare kenmerken van een verantwoorde beroepsuitoefening. De werknemers werd gevraagd in welke mate zij:

- het afgelopen jaar onverantwoord gedrag hebben geobserveerd;
- zich bewust zijn van morele vraagstukken in hun werk;
- advies vragen hoe ze morele vraagstukken op een zorgvuldige wijze kunnen aanpakken;

- slecht nieuws aan hun leidinggevendenden doorgeven;
- misstappen rapporteren;
- morele vraagstukken adequaat aanpakken;
- betrokken zijn bij de doelstellingen van de organisatie.

Uit het onderzoek blijkt dat de twee managementstrategieën significant verschillen in de mate waarin zij de houding en het gedrag van medewerkers beïnvloeden. Ze zijn volgens het onderzoek dan ook niet volledig inwisselbaar; het maakt voor de effectiviteit van integriteitsbeleid wel degelijk uit welke strategie wordt gekozen. De compliancestrategie prikkelt medewerkers vooral tot de houding 'Zorg dat je niet wordt gepakt!' Een dergelijke houding heeft duidelijk een positieve invloed op het gedrag van medewerkers en draagt bij aan het realiseren van doelstellingen van het integriteitsbeleid. Met een integriteitsstrategie is dit effect echter veel groter en worden ook meer doelstellingen verwezenlijkt.

Treviño en Weaver geven aan dat een compliancestrategie veel eerder wordt gezien als een middel van het management om zich in te dekken tegen risico's en zichzelf te beschermen tegen juridische procedures. Voor de effectiviteit van integriteitsbeleid is het van belang dat medewerkers het gevoel hebben dat de zorg voor verantwoord handelen voorop staat. Daarom is het cruciaal de indruk te vermijden dat het beleid slechts bestaat om het topmanagement te behoeden voor kritiek. Mocht het beleid toch die indruk wekken, dan werkt dat waarschijnlijk negatief door op de doelstellingen van het beleid en is 'geen integriteitsbeleid' een betere strategie.

Uit het onderzoek blijkt ook dat een gedragscode op zichzelf geen positieve bijdrage levert aan het voorkomen van morele misstappen. Positieve resultaten zijn pas meetbaar wanneer de organisatie permanent aandacht aan een verantwoord beroepsuitoefening besteedt, bijvoorbeeld door het aanstellen van een ethics/compliance officer of door ethiek mee te nemen bij het meten van de prestaties van de medewerkers. Een code kun je immers ontwikkelen, uitdelen en vervolgens weer vergeten. Die permanente aandacht mag zich dan niet beperken tot het benoemen van een paar mensen die verantwoordelijk zijn voor een aantal formele regelingen en procedures. Het management moet mooie woorden oprecht vertalen naar concreet gedrag. Iedere vorm van 'window dressing' leidt slechts tot cynisme (vgl. Ethics Resource Center, 1994).

Aandacht voor een verantwoorde beroepsuitoefening kan zich niet beperken tot de blauwdruk – de structuur – van de organisatie. De rooddruk, oftewel het morele klimaat, is een nog veel belangrijker succesfactor. Het voorbeeldgedrag van de leidinggevendenden speelt hierbij een belangrijke rol. Maar bijvoorbeeld ook de mate waarin medewerkers het gevoel hebben dat zij al dan niet rechtvaardig worden behandeld. Wanneer dit niet het geval is, zullen sommige medewerkers de onrechtvaardigheid compenseren door zelf onverantwoord te handelen, bijvoorbeeld door van de werkgever te stelen. Volgens het onderzoek is er ook een duidelijk positief effect meetbaar wanneer medewerkers menen dat het vanzelfsprekend is om morele vraagstukken in de organisatie te bespreken. De resultaten zijn negatief wanneer medewerkers menen dat het management

onvoorwaardelijke gehoorzaamheid van hen verwacht en wanneer het management vooral met zichzelf bezig is en weinig aandacht heeft voor de belangen van de werknemers of de andere stakeholders.

Naast de effectiviteit van de twee strategieën staat de praktische werkbaarheid. Bij de compliancestrategie ligt de nadruk op het minimaliseren van de beslissingsruimte van beroepsbeoefenaren door duidelijke normen te stellen en de naleving af te dwingen. Dit is niet altijd praktisch. Regels en voorschriften zijn noodzakelijkerwijs algemeen geformuleerd en bieden dus weinig variatieruimte, wat kan leiden tot star en rigide optreden. Daarnaast, er zijn altijd meer situaties dan regels, wat betekent dat het niet mogelijk is om via regels en voorschriften voor alle gevallen te bepalen wat gepast is. Ook kunnen regels en voorschriften elkaar tegenspreken, wat betekent dat er bijvoorbeeld tweede-orde regels nodig zijn die aangeven welke regel of welk voorschrift in een conflicterende situatie voorrang heeft. Verder is de inhoud van regels en voorschriften niet altijd helder, zodat het onduidelijk is of in een bepaalde situatie de regel geldt of welke handeling in een bepaalde situatie wordt voorgeschreven. Tot slot, regels lopen in een dynamische wereld vaak achter op ontwikkelingen, wat betekent dat het handelen van nu wordt bepaald door de normen van gisteren (vgl. Karssing, 2000: 31-32).

6.3 Het problematische karakter van basiswaarden

Met de compliancestrategie probeert de leiding van een organisatie het gedrag van medewerkers te beïnvloeden door normconform handelen af te dwingen, waarbij de norm wordt bepaald door interne en externe (wettelijke) regelgeving. Bij de integriteitsstrategie worden medewerkers aangesproken op morele zelfsturing en bieden de basiswaarden van een organisatie een regulatief kader waarmee ze zich kunnen identificeren. In deze paragraaf bespreek ik een aantal praktische en filosofische problemen met basiswaarden: kunnen zij inderdaad een regulatief kader bieden? Ik begin met enige begripsafbakening; in het spraakgebruik worden de woorden 'waarden en normen' meestal op vanzelfsprekende wijze aan elkaar gekoppeld. Ogenschijnlijk kunnen ze niet zonder elkaar en hebben ze slechts betekenis als een onlosmakelijk duo. De WRR (2003) geeft echter aan dat waarden structureel door andere kenmerken worden gekarakteriseerd dan normen, zodat een automatische koppeling van waarden aan normen eerder verwarrend dan verhelderend werkt. Ik vervolg de paragraaf met de beschrijving van een onderzoek naar de uitrol – oftewel, introductie – van de ABN AMRO basiswaarden. Deels om te laten zien hoe een grote organisatie vorm en inhoud geeft aan haar basiswaarden; deels om tegen de achtergrond van dit onderzoek basiswaarden te problematiseren.

Begripsbepaling

Een goede manier om tot een beter begrip van basiswaarden te komen is te onderzoeken welke rol waarden spelen in het leven van mensen. Bransen en Slors (1996: 1) merken op dat waarden 'partly constitute a social reality without

which we would not be able to live the lives we do, or to be the persons we are'. Klamer, Thung en De Jeu (2001: 27) geven aan dat waarden meespelen in vrijwel alles wat mensen doen en laten: 'Gaat het om een land dan bepalen de waarden waarmee en waarnaar de inwoners leven en samenleven haar beschaving. Hun waarden bepalen dat Amerikanen anders met elkaar omgaan dan bijvoorbeeld de Nederlanders of de Irakezen. Gezinnen hebben hun waarden en dat die waarden niet altijd overeenkomen, mogen we beleven op trouwpartijen'. Vervolgens stellen ze dat in bedrijven waarden dezelfde onmisbare rol spelen.

'Zo weten we dat eenstemmigheid over de waarden de doeltreffendheid van een organisatie bevordert. Botsende waarden kunnen de levensvatbaarheid van een organisatie bedreigen, zeker wanneer het om fundamentele waarden gaat. Daarom is het doorvoeren van fundamentele veranderingen zo problematisch. De waarden waarmee private en publieke ondernemingen opereren, zijn veelal fundamenteel verschillend. Daarom verander je een publieke onderneming niet zomaar in een private (zie de NS). We weten nu dat waarden ook verschillen tussen commerciële bedrijven onderling. Daarom lopen fusies zo vaak spaak. Zakelijk lukt het wel om afspraken te maken maar het afstemmen van de waarden blijkt een heel andere opgave te zijn die meestal onderschat wordt. We weten ook dat waarden verschillen van cultuur tot cultuur. Daarom is het zo lastig voor bedrijven om buiten de eigen cultuur te opereren' (idem: 27-28).

Van Spengler (1994: 19) betoogt dat waarden richting geven aan 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'. Jeurissen en Van de Ven (2000: 61-62) geven aan dat waarden motiveren tot handelen en richting geven aan het handelen. Ze omschrijven waarden 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'. Volgens Vos (1989: 1) zijn waarden belangrijke oriëntatie- en coördinatiepunten voor leven en samenleven. Waarden 'leren ons wat wij behoren te doen en te laten. Wij beroepen ons erop om ons gedrag te rechtvaardigen. Zij vormen de inzet van het maatschappelijke en politieke debat. Noties van vrijheid, rechtvaardigheid en trouw vormen de morele basis voor de wetgevende en rechterlijke praktijk'.

Samengevat, waarden geven aan wat goed, gewenst en waardevol is. Ze fungeren als oriëntatiepunten voor ons handelen – wat is moreel gepast om te doen? – en ze zijn onmisbaar bij het beoordelen en rechtvaardigen van gedrag – waarom is dit moreel gepast? Waarden motiveren mensen doordat ze een appèl op hen doen. Waarden zijn vaak algemeen en positief geformuleerd en hebben een open horizon. Voorbeelden zijn eerlijkheid, betrouwbaarheid, rechtvaardigheid, solidariteit, respect en hoffelijkheid. In die abstractie ligt de kracht van waarden: ze kunnen mensen verenigen en binden. Meningsverschillen ontstaan vaak pas bij de uitwerking van de waarden. Dit heeft echter ook een prijs: het is niet zonder

meer duidelijk welk gedrag een waarde voorschrijft. Normen zijn wat dat betreft een stuk concreter: ze geven veel duidelijker grenzen aan. Normen zijn vaak negatief geformuleerd – gij zult niet ... – en hun structuur is eenvoudig: ze bepalen specifiek welke gedragingen wel of niet mogen (vgl. WRR, 2003). Normen die hun relatie tot waarden verliezen worden waarde-loze normen waardoor de normen niet langer door mensen worden gedragen. Ze verliezen hun motiverende kracht. De effectiviteit van dergelijke normen als handelingsaanwijzingen wordt dan steeds meer afhankelijk van controle en dwang (vgl. Kok, 1999).

De relatie tussen waarden en normen is niet eenduidig: 'uit waarden kunnen velerlei normen worden afgeleid die allemaal, maar allemaal op een verschillende manier, de waarde kunnen realiseren' (WRR, 2003: 49). Om het onderscheid tussen waarden en normen te illustreren gebruikt de WRR de implementatieladder van Rescher. Deze ladder bestaat uit vijf treden waarmee de verschillende niveaus worden aangegeven van zeer abstracte waarden naar hele concrete morele beslissingen in concrete situaties. De WRR (2003: 50-52) introduceert en illustreert de ladder met onder andere de volgende twee voorbeelden – de waarden staan in hoofdletters:

- niveau 1: *nagestreefde basiswaarde*: RESPECT voor de MEDEMENS;
- niveau 2: *Verwijzende, instrumentele waarden en beginselen*: EERLIJKHEID;
- niveau 3: *normen*: niet liegen, de waarheid spreken;
- niveau 4: *gedragsregels*: geef geen misleidende informatie bij het afleggen van verklaringen;
- niveau 5: *beslissing over een concrete gedraging*: antwoord naar waarheid op deze vraag van mevrouw Jansen.

- niveau 1: GEZONDHEID;
- niveau 2: FYSIEKE EN MENTALE FITHEID, ENERGIE;
- niveau 3: gij zult niet roken, gij zult vaak bewegingsoefeningen doen;
- niveau 4: in dit gebouw wordt niet gerookt, elke maandag joggen;
- niveau 5: ik koop nu geen pakje sigaretten, ik ga naar het fitnesscentrum

Met deze ladder wordt duidelijk waarom een automatische koppeling van waarden aan normen eerder verwarrend dan verhelderend werkt: het gaat voorbij aan de verschillende niveaus in discussies. Een verschil van mening over een beslissing over een concrete gedraging (niveau 5) betekent nog niet dat er ook een verschil van inzicht bestaat over de achterliggende waarden. Oftewel, het is heel goed mogelijk dat men dezelfde waarden deelt, maar deze waarden anders interpreteert. De discussie moet dan niet gaan over het gebrek aan moraal van de ander, maar veeleer over de interpretatie van wellicht gedeelde waarden. Zo wijst de praktijk uit dat achter een breed gedeelde waarde als 'onafhankelijkheid' sterk uiteenlopende interpretaties schuilgaan. Waar voor de één onafhankelijkheid betekent dat geen geschenken mogen worden aangenomen, daar betogen

anderen dat hun onafhankelijkheid niet wordt gecompromitteerd wanneer ze zich in de skybox van Ajax laten fêteren. Omgekeerd laat de ladder zien dat overeenstemming over de belangrijkste waarden nog niet betekent dat hiermee ook overeenstemming bestaat over de normen, laat staan de concrete beslissingen: mensen die dezelfde waarden delen hoeven dus niet noodzakelijk dezelfde normen te onderschrijven. Ook kan het zo zijn dat mensen die dezelfde beslissing nemen (niveau 5) zich hierbij laten leiden door hele verschillende waarden (zie voor een opmerkelijk voorbeeld hiervan Jonsen en Toulmin, 1988: 16-19; de auteurs beschrijven hoe in een commissie die een aantal morele vraagstukken bespreekt de leden het wel met elkaar eens waren over de praktische conclusies terwijl ze tegelijkertijd geen overeenstemming konden bereiken over de morele uitgangspunten die aan deze conclusies ten grondslag lagen).

De ABN AMRO basiswaarden

ABN AMRO heeft een viertal basiswaarden geformuleerd: integriteit, respect, teamwork en professionaliteit (ik baseer me op Van Nimwegen, 2002; Scheepens, 2002). Het initiatief hiertoe is in 1996 genomen door de heer Kalff, destijds voorzitter van de Raad van Bestuur. De doelen van het expliciet definiëren van de waarden waren: duidelijk aangeven waar de bank voor staat, alle medewerkers op vergelijkbare wijze aan de bank binden, sturing geven aan gedrag, en de bank positioneren naar de externe belanghebbenden. Een werkgroep heeft eerst een *short list* samengesteld, die aan het einde van 1996 door de Raad van Bestuur is gebruikt om de vier ABN AMRO waarden te definiëren. In november 2001 zijn de waarden verder uitgewerkt in de *ABN AMRO business principles*. Scheepens (2002: 158) geeft vier redenen voor deze vervolgstap:

- De gepercipieerde rol van multinationale ondernemingen is veranderd: steeds meer verantwoordelijkheden worden richting bedrijven geduwd (sic!);
- Stakeholders, en dan vooral (institutionele) beleggers, medewerkers en klanten, spreken ondernemingen steeds vaker aan op ethische zaken en willen weten waar die ondernemingen 'voor staan';
- Het nieuwe strategische concept van ABN AMRO omvatte een verdergaande decentralisatie. Decentralisatie en effectieve empowerment vragen om een kompas voor medewerkers dat het speelveld definieert en dat dient te worden gehanteerd in het beslissingsproces;
- De waarden waren bedoeld voor de medewerkers en daarmee waren ze intern gericht. Bovendien werden ze in toenemende mate als abstract beschouwd. Het was derhalve relevant om meer 'handen en voeten' te geven aan de waarden, met name in de relatie met externe partijen.

In het boekje waarin de ABN AMRO Business Principles worden gepresenteerd geeft *De Bank* puntsgewijs aan waarom ze belangrijk zijn:

- 'Het streven naar maximale aandeelhouderswaarde op lange termijn berust op twee pijlers: prestatie en reputatie
- Dit zijn dus de belangrijkste twee verantwoordelijkheden van elke medewerker

- Prestatie betreft het leveren van excellente service aan onze geselecteerde klantengroepen, binnen de financiële doelstellingen van de bank
- Onze reputatie is de optelsom van de percepties van een ieder die betrokken is bij de bank. Het kost veel tijd een reputatie – die per definitie kwetsbaar is – op te bouwen
- Om die reden helpt kennis van onze eigen overtuigingen en de te bereiken doelstellingen ons de juiste beslissingen te nemen
- Op die manier zijn wij ook in staat een duurzame vertrouwensrelatie op te bouwen met onze belanghebbenden, die uiteindelijk leidt tot maximalisatie van aandeelhouderswaarde op lange termijn’.

In 1997 lanceerde ABN AMRO met een wereldwijde campagne haar ‘corporate values’. Met het cascade model hebben via de verschillende managementlagen uiteindelijk alle medewerkers de waarden besproken. Ter ondersteuning kregen managers een *values toolkit* met daarin onder andere een handleiding voor een waardenworkshop, een video met een toespraak van de heer Kalff en een zevental praktijkvoorbeelden om met elkaar te bespreken. Met de aangegeven opzet zou een workshop tussen de anderhalf en twee uur duren. Het was de bedoeling dat tijdens de workshops de nadruk zou liggen op de discussie, waarbij de vier waarden slechts het kader bieden, om gezamenlijk een concrete invulling te geven aan de woorden.

Van Nimwegen (2002) is gepromoveerd op een onderzoek naar de wereldwijde ‘roll-out’ van de ABN AMRO basiswaarden. De introductie van de *Business principles* is hierin niet meegenomen omdat die ten tijde van het onderzoek nog in ontwikkeling waren. Van Nimwegen is nagegaan op welke manier de basiswaarden wereldwijd zijn ontvangen en hoe ze worden geïnterpreteerd. Het onderzoek is gebaseerd op enerzijds de verslagen van de waardenworkshops en anderzijds op een vragenlijst die Van Nimwegen aan een groot aantal medewerkers – 1272 bruikbare reacties op 1870 aangeschreven collega’s – in 19 landen heeft voorgelegd. De vragenlijst bestond onder andere uit een aantal specifieke vragen over de ABN AMRO waarden en een 17-tal praktijksituaties waarbij aan de respondent werd gevraagd wat hij of zij in die situatie zou doen. De reacties op de praktijksituaties geven aan op welke manier de waarden worden geïnterpreteerd en vertaald naar gedrag. Er zijn ook een aantal vragen gesteld om inzicht te krijgen in culturele en demografische verschillen tussen de verschillende respondenten. Hierdoor werd het mogelijk verschillen in antwoorden te verklaren met behulp van vijf culturele variabelen – zoals machtsafstand, individualisme en onzekerheidsvermijding (Hofstede) – en zeven demografische variabelen – zoals gemiddelde leeftijd, aantal jaren werkzaam bij ABN AMRO en percentage vrouwen.

Enkele praktijksituaties uit het onderzoek

De respondenten werd gevraagd per praktijksituatie aan te geven welk antwoord het dichtst het eigen antwoord benaderd. De vier praktijksituaties hebben betrekking op respectievelijk de waarden respect, professionaliteit, teamwork en integriteit.

You are in a telephone conversation with a client. Because of some errors of the bank the client is extremely agitated and starts yelling at you. What do you do?

- a. I try to solve the situation with the client at the moment on the telephone
- b. I give the telephone to my colleague so that he or she can solve the problem
- c. I ask my boss what to do
- d. I start yelling back at the client

Do you think you have to have the highest quality of work or do you want to do work as fast as possible?

- a. work should be of the highest possible quality
- b. work should be a combination of quality and time spent
- c. work should be done as fast as possible

When working in a team:

- a. the focus should be exclusively on the task
- b. the focus should be primarily on the task but group harmony is also important
- c. the focus should be primarily on group harmony but the task is also important
- d. the focus should be exclusively on group harmony

You work in the back office and have to pay a reimbursement for a colleague that had a dinner one night with clients. You remember that you saw that colleague that night with his family in a restaurant. What do you do?

- a. I do not do anything and make the reimbursement
- b. I do not make the reimbursement yet but I will first talk to my colleague
- c. I ask my boss what to do
- d. I tell the boss of my colleague about what happened

De belangrijkste conclusie van Van Nimwegen is dat het inderdaad mogelijk is voor internationaal opererende organisaties als ABN AMRO om bedrijfswaarden te formuleren die wereldwijd min of meer op dezelfde wijze worden ontvangen en geïnterpreteerd. Dat wil echter niet zeggen dat de introductie van de bedrijfswaarden geheel probleemloos is verlopen. Ik beschrijf enkele conclusies.

Nut en noodzaak van het waardenstatement. Er bestaat geen wereldwijde consensus dat het nodig is dat ABN AMRO haar waarden expliciteert (blz. 209-210). In met name de meer gezagsgetrouwe oosterse landen als India, Indonesië en Taiwan wordt het zeer belangrijk gevonden. Het minst overtuigd waren werknemers in landen als Nederland, Zweden en het Verenigd Koninkrijk. Kenmerkend voor deze landen is dat ze individualistisch en weinig hiërarchisch zijn georiënteerd. Uit de verslagen van de waardenworkshops bleek dat in landen als het Verenigd Koninkrijk en Zweden medewerkers zelfs enigszins beledigd waren door het initiatief van de bank om een waarde als integriteit expliciet voor te schrijven, alsof dat niet al vanzelfsprekend is. De waarde teamwork werd algemeen als de minst belangrijke waarde gezien. Tevens waren er verschillende

signalen dat binnen de huidige organisatie teamwork wordt gefrustreerd door individuele targets en het bonussysteem (blz. 209).

Interpretatie van basiswaarden. De interpretatie van de basiswaarden is onderzocht met behulp van praktijksituaties. De verschillen in de reacties zijn het grootst bij de waarde integriteit, wat duidelijk werd bij onderwerpen als vertrouwelijke informatie, declaratie van privé-uitgaven en het ontvangen van dure cadeaus van goede relaties. Opvallend is dat van de westerse landen de Verenigde Staten een uitzonderingspositie inneemt en relatief slecht scoort op de waarde integriteit. Hoewel er tussen de 19 landen verder wel statisch significante verschillen bestaan, zijn de verschillen volgens Van Nimwegen zo klein dat er toch voldoende reden is om aan te nemen dat grosso modo de vier bedrijfswaarden gelijk worden geïnterpreteerd (blz. 146-147).

Integriteit als ABN AMRO basiswaarde

In het *ABN AMRO values statement* worden de vier basiswaarden integriteit, respect, teamwork en professionaliteit uitgewerkt. Wat daarbij opvalt is dat de waarde integriteit er bekaaid afkomt: 'Boven alles staat integriteit, in alles wat wij doen, overal en altijd'. Dit is weinig informatief, het zegt vooral iets over het relatieve belang van de waarde. Dit valt nog veel sterker op wanneer de andere drie waarden en hun uitleg ernaast worden gezet. Waar voor de uitwerking van het begrip integriteit slechts 12 woorden worden gebruikt, krijgen de andere drie waarden alle tussen de 40 en 50 woorden. Naast dit kwantitatieve onderscheid is er ook een duidelijk kwalitatief onderscheid. Zo bevat de tekst bij de waarde professionaliteit een aantal concrete handelingsaanwijzingen: 'Wij leggen onszelf de hoogste eisen op ten aanzien van onze professionaliteit. Wij streven naar innovatie, creativiteit, staan open voor nieuwe ideeën en handelen besluitvaardig en consistent. Wij zijn vastbesloten excellente kwaliteit te leveren om op die manier langdurig en hechte relaties met onze klanten aan te gaan'.

In november 2001 zijn de waarden verder uitgewerkt in de *ABN AMRO business principles*. In de toelichting op de *business principles* komt het woord integriteit in zijn geheel niet meer voor. Dat helpt dus niet. Meer houvast bieden de trefwoorden die in de layout min of meer onder het woord integriteit hangen: eerlijk, onpartijdig, objectief, te vertrouwen.

Culturele en demografische variabelen. De analyse van de culturele en demografische variabelen laat zien dat er onderscheid kan worden gemaakt tussen groepen die zich op verschillende manieren tot de waarden verhouden. Zo wordt in masculiene landen – waar de nadruk ligt op de waarden prestatie en succes – minder belang gehecht aan de bedrijfswaarden dan in meer feminiene landen – waar de nadruk ligt op de waarden zorg voor elkaar en kwaliteit van leven –, vinden medewerkers met een hogere opleiding de waarde teamwork belangrijker en is in landen met een hoog percentage vrouwelijke medewerkers extra aandacht nodig voor de waarden teamwork en professionaliteit (blz. 213-222).

In de aanbevelingen verwijst Van Nimwegen naar de integriteitsstrategie van Paine wanneer hij aangeeft dat de bank op een stimulerende wijze integraal aandacht aan de bedrijfswaarden moet besteden en moet laten zien dat de waarden

door de organisatie ook zelf serieus worden genomen. Elementen van een dergelijke aanpak, de 'hallmarks' van Paine (zie par. 6.2), zijn:

- er wordt duidelijk gecommuniceerd over belang en betekenis van de waarden;
- (top)managers laten in woord en daad zien dat ze de waarden oprecht serieus nemen;
- de waarden spelen een belangrijke en duidelijke rol in de normale besluitvormingsprocessen en ze zijn zichtbaar in de activiteiten die door de organisatie worden ondernomen;
- organisatiestructuur en -processen ondersteunen en versterken de waarden (denk hierbij ook aan de kritiek op de beloningsstructuur die lijkt te botsen met de waarde teamwork);
- managers en medewerkers worden getraind in de competentie om moreel verantwoorde keuzes te maken in de dagelijkse werkzaamheden.

Het problematische karakter van waardebegrippen

ABN AMRO heeft op het hoofdkantoor een aantal basiswaarden geformuleerd en vervolgens wereldwijd uitgerold. Volgens het onderzoek van Van Nimwegen was dit een redelijk succesvolle operatie. Basiswaarden zijn in theorie een essentieel onderdeel van een integriteitsstrategie; zij bieden een regulatief kader voor morele zelfsturing waarmee medewerkers zich kunnen identificeren. Kunnen zij deze rol ook waarmaken? Tegen de achtergrond van het zojuist beschreven praktijkvoorbeeld zal ik aangeven dat dit niet zomaar vanzelf zal gaan en dat bij de positieve conclusies van Van Nimwegen een kanttekening moet worden gemaakt. Ik begin met dit laatste. In de onderzoeksmethodiek is steeds gekeken hoe een waarde (niveau 1 op de implementatieladder van Rescher) wordt vertaald naar een beslissing over een concrete gedraging (niveau 5); dit is een grote afstand tussen niveaus. (Basis)waarden staan niet los van elkaar, maar verwijzen meestal naar elkaar; ook kunnen verschillende waarden tegelijkertijd een rol spelen en elkaar versterken. Het is dan nog maar de vraag of een antwoord op niveau 5 een goede maatstaf is voor de manier waarop medewerkers basiswaarden interpreteren.

Van Nimwegen wilde met zijn onderzoek onder andere nagaan op welke manier de ABN AMRO basiswaarden worden geïnterpreteerd. Een belangrijke vraag, want basiswaarden kunnen slechts een door de organisatie geformuleerd regulatief kader zijn indien er een zekere mate van overeenstemming bestaat over de betekenis van de basiswaarden. In de ideale situatie hebben waardebegrippen – begrippen waarmee waarden worden verwoord – een ondubbelzinnige en concrete betekenis, waardoor voor iedereen duidelijk is wat in naam van de waarde gedacht, gedaan of gevoeld behoort te worden. Vos (1989) geeft aan dat waardebegrippen nominalistisch van karakter zijn; dit betekent dat waardebegrippen zijn te typeren als taalafspraken. Hierdoor verwijzen ze niet naar duidelijke en onderscheiden zaken; de betekenis van een waarde volgt niet uit de essentie van het begrip, in de betekenis van het echte, het wezenlijke van hetgeen wordt gedefinieerd, maar uit het gebruik van het begrip (zie bijv. De

Boer, 1999: 13). Er bestaat dus geen 'objectieve' definitie van een waarde, maar de betekenis van een waarde is vooral het resultaat van een onderhandelings- en afstemmingsproces (vgl. Klamer, Thung en De Jeu, 2002).

Het lastige van waardebegrippen als taalafspraken is dat waarden hierdoor de last moeten dragen van de algemene beperkingen van mensen:

'Dit komt in ons geval vooral neer op ons onvermogen om standen van zaken, feitelijk, voor wat betreft al hun relevante aspecten in "het oog" te vatten, en tot uitdrukking te brengen wat wij daarmee precies "willen" voor wat betreft de vormgeving van ons individuele en collectieve bestaan (als antwoord dus op de vraag wat menselijk leven en samenleven "humaan" maakt)' (Vos, 1989: 117).

Daar kunnen nog alle vormen van 'ruis' aan worden toegevoegd die ontstaan wanneer mensen met elkaar communiceren.

Ook kan één waardebegrip meerdere betekenissen hebben. Sen (1992) laat bijvoorbeeld zien hoe het waardebegrip 'gelijkheid' op vele verschillende manieren kan worden uitgewerkt. De belangrijke vraag is dan niet alleen 'waarom gelijkheid' maar vooral 'gelijkheid van wat?'. Mogelijke antwoorden op die laatste vraag zijn inkomen, vrijheid, welvaart, nut en rechten.

Een laatste obstakel naar een ondubbelzinnige inhoudelijke betekenis van een waardebegrip is dat waarden onderling samenhangen, waardoor waardebegrippen zichzelf niet genoeg zijn en niet geïsoleerd van andere waardebegrippen een betekenis kunnen krijgen (vgl. Vos, 1989: 78-79). Een voorbeeld is de ABN AMRO basiswaarde 'integriteit' waarbij wordt verwezen naar de waardebegrippen eerlijk, onpartijdig, objectief, te vertrouwen. De Rabobank verwoordt op eenzelfde manier de basiswaarde 'integriteit': 'De Rabobank wil in haar handelen eerlijk, oprecht, zorgvuldig en betrouwbaar zijn'.

De problemen rondom overeenstemming over de betekenis van de basiswaarden spelen des te sterker wanneer waarden van bovenaf worden uitgerold en de nadruk ligt op het zenden van de boodschap. Cassell, Johnson en Smith (1997) wijzen op het belang van de ontvangst van de boodschap door de doelgroep. Wat wordt bedoeld door de top komt namelijk niet vanzelfsprekend overeen met wat wordt begrepen door de medewerkers. Ieder woord, iedere zin is meerduidelig interpreteerbaar. 'Bij de invoering van een bedrijfscode of ethisch programma wordt er stilzwijgend vanuit gegaan dat medewerkers de waarden begrijpen, dat zij de normen in hun eigen werksituatie kunnen toepassen, en dat de regels ondubbelzinnig zijn. Deze vooronderstellingen blijken in de praktijk niet juist te zijn' (Verkerk en Leerssen, 2005: 3). De waarden moeten worden vertaald naar de concrete werkzaamheden van medewerkers, zodat ze ook daadwerkelijk weten wat van hen wordt verwacht. Anders kan ook met een welwillende doelgroep het uitrollen van basiswaarden leiden tot resultaten die onbeoogd of onvoorzien zijn door de top (vgl. Hummels en Karssing, 1998).

6.4 Het gesprek over basiswaarden

Het onderzoek naar de uitrol van de ABN AMRO basiswaarden geeft aan dat basiswaarden een regulatief kader kunnen bieden waarmee medewerkers zich kunnen identificeren, mits recht wordt gedaan aan het eigen karakter van basiswaarden. Waarden fungeren als oriëntatiepunten voor ons handelen en worden gebruikt bij het beoordelen en rechtvaardigen van gedrag. Doordat waardebegrippen zijn te typeren als taalafspraken hebben basiswaarden niet vanzelfsprekend een door iedereen gedeelde betekenis; de betekenis van een waarde is vooral het resultaat van een onderhandelings- en afstemmingsproces. Waarden zijn vaak algemeen en positief geformuleerd en hebben een open horizon. In die abstractie ligt de kracht van waarden: ze kunnen mensen verenigen en binden. Door dit karakter van waarden is het niet mogelijk om eenzijdig de betekenis van een waarde te dicteren. Dergelijke inspanningen zullen al snel verworpen tot een lijstje met normen en gedragsregels die wel concreet en afdwingbaar zijn. Dit betekent dat basiswaarden slechts een regulatief kader kunnen bieden indien in organisaties als ABN AMRO daadwerkelijk wordt gesproken over de betekenis van waarden, over morele vraagstukken in het werk. Medewerkers kunnen dan in gesprek met elkaar hun eigen beelden op tafel leggen en in een onderhandelings- en afstemmingsproces gedeelde beelden creëren, binnen door de organisatie geformuleerde kaders en toegespitst op concrete werksituaties.

Een organisatie die basiswaarden wil 'uitrollen' zal actief het gesprek over waarden op de agenda moeten zetten en het gesprek over waarden in het werk faciliteren. Dit zal niet zomaar vanzelf gaan. Bird en Waters (1989) constateren dat veel managers zeer terughoudend zijn om met collega's over morele vraagstukken te praten. Ook wanneer morele overwegingen wel degelijk in hun eigen denken en doen een rol spelen. De managers verwijzen veel liever naar economische doelstellingen en het lange termijn belang van hun organisatie. De auteurs geven drie verklaringen voor deze morele zwijgzaamheid: de angst voor meningsverschillen en conflicten, de angst voor impasses en de angst voor negatieve beeldvorming (zie inzet). Ook Treviño, Hartman en Brown (2000: 135) hebben managers ondervraagd en constateren dat zij niet of nauwelijks over morele vraagstukken praten; in één passage laten ze scherp zien waarom hierover praten zo lastig is en tegelijkertijd zo belangrijk:

'[Talking about ethics with your employees] means talking about the values that are important to you and the organization. It is a bit like teaching children about sex. Parents can choose to avoid the uncomfortable subject, hoping that their children will learn what they need to know in school; or, they can bring an expert home who knows more than they do about physiology of the human reproductive system. However, what parents really want their children to know about and adopt is a set of values the family believes in such as love, respect and responsibility. To be most effective, that message must come from parents, in words and in actions. Similarly, the message about the values guiding decisions and actions in business should come from senior leaders'.

Bird, Waters, Treviño, Hartman en Brown hebben voor hun onderzoek alleen met managers gesproken; naar alle waarschijnlijkheid zullen soortgelijke angsten de overige medewerkers niet vreemd zijn.

Morele zwijgzaamheid uit angst

Bird en Waters (1989) benoemen drie angsten van managers die hen ervan weerhouden met collega's het gesprek over morele vraagstukken aan te gaan.

Angst voor meningsverschillen en conflicten. Een gesprek over morele vraagstukken loopt gemakkelijk uit op een meningsverschil of zelfs een conflict. Een kritische opmerking of vraag aan een collega over een bepaalde manier van optreden, wordt door die collega vaak gezien als het plaatsen van een vraagteken bij zijn of haar integriteit als persoon: be-oordelen wordt al snel opgevat als ver-oordelen. En daar houden mensen niet van. Veel managers besluiten daarom het gesprek maar helemaal uit de weg te gaan om de harmonie niet te verstoren.

Angst voor impasses. Een manager is aangesteld om beslissingen te nemen. Waardebegrippen als eerlijkheid, betrouwbaarheid, openheid en geloofwaardigheid zijn zinvol om mensen te prijzen of de les te lezen. Ze zijn echter te vaag en te soft om te gebruiken bij het nemen van verantwoorde beslissingen in groepen mensen met verschillende morele overtuigingen. Ook bestaat de vrees dat dergelijke waardebegrippen allerlei discussies oproepen die ten koste gaan van de snelheid en de flexibiliteit in het besluitvormingsproces.

Angst voor negatieve beeldvorming. De ambitieuze manager straalt kracht en effectiviteit uit. Gesprekken over morele vraagstukken klinken echter vaak esoterisch en idealistisch en missen de hardheid die wel terugkomt in gesprekken over organisatiepolitiek, technische kwalificaties, concurrentievoordeel en economische kosten-baten analyses. Ook zijn managers bang dat hun morele ongeletterdheid aan het licht komt. Ze kennen morele waardebegrippen uit hun opvoeding en wellicht van school, maar ze zijn niet gewend om ze ook toe te passen in werksituaties. Tot slot menen veel managers dat de goede manager zijn eigen boontjes dopt en dat ze door het vragen van advies laten blijken dat ze hun werk niet aankunnen.

Het is jammer dat Van Nimwegen in zijn onderzoek voorbij is gegaan aan waardenconflicten, aan situaties waarin meerdere waarden een rol spelen en die waarden met elkaar conflicteren (vgl. de rolconflicten en goed-versus-goed vraagstukken uit par. 2.6). Juist waardenconflicten zijn spannende situaties waarin de zoektocht naar een balans tussen tegenstrijdige waarden en verantwoordelijkheden belangrijk is. Hierdoor biedt het onderzoek weinig aanknopingspunten voor het bespreken van belangrijke thema's met betrekking tot morele zelfsturing zoals het streven naar consistentie, coherentie en het beschermen van belangrijke opvattingen en overtuigen.

Er is een opvallend resultaat dat nog enige aandacht verdient: Van Nimwegen heeft niet alleen gekeken naar de manier waarop de basiswaarden worden geïnterpreteerd, maar ook naar de ontvangst van die waarden – welk gezag hebben de waarden? Ik heb bij de beschrijving van de resultaten van het onderzoek reeds laten zien dat dit gezag niet voor iedereen gelijk is en dat de verschillen zijn te relateren aan zowel organisatorische, demografische als culturele variabelen. Zo wordt de basiswaarde 'teamwork' gefrustreerd door individuele targets en het bonussysteem en vinden hoger opgeleiden teamwork een relatief belangrijke waarde, terwijl

vrouwen volgens het onderzoek hieraan minder belang hechten. Van Nimwegen geeft ook aan dat in gezagsgetrouwe landen de uitrol van de basiswaarden belangrijker wordt gevonden dan in individualistische en minder hiërarchisch georiënteerde landen. Het is in deze laatste groep landen dat de morele verzelfstandiging (zie hoofdstuk 3) het verst is gevorderd; het is juist in deze landen dat men het minst enthousiast is over de basiswaarden. Dat lijkt tot een paradoxale conclusie te leiden: met name een integriteitsstrategie zou recht doen aan morele zelfsturing; een essentieel onderdeel van een integriteitsstrategie zijn basiswaarden, maar daar waar het meeste belang wordt gehecht aan morele zelfsturing is men het minst enthousiast over de uitrol van de basiswaarden. Echter, basiswaarden zijn onmisbaar bij een integriteitsstrategie, het feit dat een organisatie basiswaarden heeft betekent nog niet dat die organisatie ook een integriteitsstrategie hanteert. Zo wekt Van Nimwegen in ieder geval de suggestie dat ABN AMRO (nog) geen of slechts in zeer beperkte mate een integriteitsstrategie hanteert; een belangrijke aanwijzing hiervoor is de aanbeveling van Van Nimwegen om de uitrol van de basiswaarden te combineren met een integriteitsstrategie.

Integriteit wordt geregeld genoemd als een basiswaarde (zie ook par. 6.1), maar krijgt zelden op een aansprekende wijze betekenis. Ik heb kort laten zien hoe ABN AMRO op een weinig informatieve wijze deze basiswaarde uitwerkt. Een uitwerking van de basiswaarde integriteit, of, om precies te zijn, van de waarde 'integer', die meer beelden oproept komt uit de gedragscode van de gemeente Amsterdam.

“Integer” staat voor de morele kwaliteit van het gedrag. Wat ermee gezegd wordt is: wie werkt in dienst van en ten dienste van de gemeente is betrouwbaar, en laat eigenbelang niet de overhand krijgen. Hij of zij is zich bewust van de verantwoordelijkheid die met een taak is meegegeven, en is bereid om die verantwoordelijkheid te aanvaarden. Integriteit betekent ook zorgvuldigheid en respect voor collega’s, burgers en andere partijen. Je kunt er van op aan, je weet wat je eraan hebt, en je kunt je belangen eraan toevertrouwen’.

Mijn advies is uiterst voorzichtig te zijn met integriteit als basiswaarde uit te kiezen. Het is bijna onvermijdelijk dat in het uitwerken van integriteit als basiswaarde allerlei dingen door elkaar heen gaan lopen, dat mensen vanuit verschillende invalshoeken invulling gaan geven aan dit begrip. In de inleiding gaf ik al aan dat bij het benoemen van de twee managementstrategieën gemakkelijk spraakverwarring optreedt doordat het woord integriteit zowel het *genus* (integriteitsbeleid) als het *species* (een specifieke managementstrategie om invulling te geven aan integriteitsbeleid) aanduidt. Hier komt nu een derde laag bij. Basiswaarden zijn een essentieel onderdeel van de integriteitsstrategie. Je kunt dan zinnen krijgen als: ‘wij leggen in ons integriteitsbeleid de nadruk op de integriteitsstrategie en hebben daarom onder andere integriteit als een basiswaarde uitgekozen om richting te geven aan onze medewerkers’. Het is allemaal uit te leggen, maar het wordt welodeloos ingewikkeld.

7

Integriteit als professionele verantwoordelijkheid

7.1 Inleiding

Het doel van deze studie is een karakterisering van integriteit in de beroepspraktijk. Hiertoe heb ik eerst twee perspectieven onderscheiden, een zestal thema's benoemd en aangegeven waarom integriteit belangrijk is. Daarna heb ik verschillende modellen besproken voor het organiseren van werkzaamheden van beroepsbeoefenaren en het reguleren van hun gedrag. Ook heb ik bekeken hoe integriteitsmanagement recht kan doen aan morele zelfsturing. Onderweg is een aantal ontwikkelingen benoemd die integriteit in de beroepspraktijk steeds belangrijker maakt. In dit hoofdstuk herneem ik de resultaten en zal ik aangeven waarom ik integriteit bij voorkeur neerzet als een professionele verantwoordelijkheid. Daarna benoem ik een aantal aanknopingspunten voor de vormgeving van integriteitsbeleid dat deze opvatting van integriteit als uitgangspunt neemt. Bijvoorbeeld Carter (1996: 8) geeft terecht aan dat in een studie naar integriteit de institutionele dimensie niet mag worden vergeten: 'The question is not only what integrity is and why it is valuable, but how we move our institutions, and our very lives, closer to exemplifying it'. Ik beperk me tot een aantal meer algemeen verwoorde conclusies; dit is geen praktijkboek waarin een aantal maatregelen en instrumenten wordt uitgewerkt waarmee men direct aan de slag kan.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd:

In paragraaf 7.2 vat ik met verwijzing naar de onderzoeksvragen de belangrijkste conclusies samen.

In paragraaf 7.3 formuleer ik een aantal aanknopingspunten voor de vormgeving van integriteitsbeleid.

In paragraaf 7.4 bespreek ik moreel beraad. Een belangrijke rode draad in deze studie is dat integriteit is gediend met een goed gesprek. Moreel beraad is een manier om hierin te voorzien.

7.2 Integriteit gekarakteriseerd

In de Inleiding heb ik de probleemstelling van deze studie als volgt geformuleerd:

Wat is, vanuit normatief perspectief, integriteit in de beroepspraktijk?

Vervolgens is de probleemstelling gepreciseerd in een viertal deelvragen. Ik loop de vragen langs en geef aan wat mijn antwoorden zijn. Ik zal steeds aangeven waar ik dit verder heb uitgewerkt.

De eerste drie deelvragen waren:

- Wat is, vanuit normatief perspectief, een integere beroepsbeoefenaar?
- Waarop mogen zij, vanuit normatief perspectief, redelijkerwijs worden aangesproken?
- Waarom is integriteit, vanuit normatief perspectief, belangrijk in de beroepspraktijk?

Voor het beantwoorden van deze drie vragen heb ik eerst een onderscheid gemaakt tussen twee perspectieven op integriteit: het maatschappelijke perspectief en het persoonlijke perspectief. Vanuit het maatschappelijke perspectief wordt de aandacht gericht op samenleven en samenwerken, met het persoonlijke perspectief staat morele zelfsturing centraal. Het uitgangspunt is dan niet samenleven en samenwerken maar leven – wie ben ik, waar sta ik, wie wil ik zijn, hoe geef ik vorm aan mijn leven? Vanuit beide perspectieven in integriteit gekarakteriseerd door een zestal thema's te onderscheiden, drie vanuit ieder perspectief.

Het maatschappelijke perspectief

Vanuit het maatschappelijke perspectief staat integriteit primair voor betrouwbaarheid: de integere beroepsbeoefenaar vervult op betrouwbare wijze zijn taak en functie. Oftewel, integere beroepsbeoefenaren zijn te vertrouwen. Ik onderscheid drie thema's: moraliteit, standvastigheid en verantwoorden.

Moraliteit. De integere beroepsbeoefenaar neemt zijn verantwoordelijkheden serieus: zijn handelen kan een morele toets doorstaan, zijn handelen is moreel navolgbaar (par. 2.3). Daarbij is een beroep op eer en geweten onvoldoende. Of een handeling de morele toets kan doorstaan kan pas blijken in een confrontatie van de eigen subjectieve beroepsopvattingen met rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidseisen die zijn gebaseerd op publieke belangen en algemeen aanvaarde overwegingen (par. 4.3.2). Om de verantwoordelijkheden van de integere beroepsbeoefenaar te concretiseren is een nadere bespreking van zijn beroepsmoraal in een specifieke beroepspraktijk nodig.

Standvastigheid. De integere beroepsbeoefenaar houdt zijn rug recht houdt bij weerstanden en verleidingen; hij zal niet moreel onverantwoord handelen omdat dit de weg van de minste weerstand is (par. 2.4).

Verantwoorden. De integere beroepsbeoefenaar is bereid en in staat zich te verantwoorden voor zijn manier van werken. Hierdoor is gezond vertrouwen mogelijk, omdat in verantwoordingsprocessen kan blijken of het optreden van een beroepsbeoefenaar moreel navolgbaar is (par. 2.5).

Vanuit een maatschappelijk perspectief staat er veel op het spel. In de eerste plaats de kwetsbaarheid van al degenen die afhankelijk zijn van beroepsbeoefenaren. Functionele relaties zijn afhankelijkheidsrelaties waarin beroepsbeoefenaren burgers, klanten, collega's, werkgevers etc. kunnen kwetsen; van de beroepsbeoefenaar wordt verwacht dat hij hun wensen, rechten en belangen respecteert, beschermt of zelfs behartigt – in de mate dat hij hiervoor verantwoordelijk is (par. 2.2). Het belang van integriteit in de beroepspraktijk is daarmee primair gebaseerd op de kwetsbaarheid van al degenen die afhankelijk zijn van de werkzaamheden van beroepsbeoefenaren. Daarnaast is vertrouwen het smeermiddel voor samenleven en samenwerken, zonder vertrouwen geen succesvolle economie en geen democratische rechtsstaat. Vertrouwen is in belangrijke mate gebaseerd op integriteit: integere beroepsbeoefenaren kun je vertrouwen!

Integriteit is vanuit het maatschappelijke perspectief een *morele opdracht*: integriteit stelt eisen aan het optreden van beroepsbeoefenaren waarop zij aanspreekbaar zijn. De eisen zijn verwoord met de drie thema's.

Het persoonlijke perspectief

Vanuit het persoonlijke perspectief wordt de aandacht gericht op morele zelfsturing, naar de manier waarop beroepsbeoefenaren zich evaluatief tot hun rollen en rol-verantwoordelijkheden verhouden. Ik onderscheid drie thema's: identificeren, balanceren en beschermen (par. 3.3).

Identificeren. Integere beroepsbeoefenaren willen zich identificeren met hun verantwoordelijkheden – ze willen hun verantwoordelijkheden van binnenuit aanvaarden, niet alleen van buitenaf opgelegd krijgen.

Balanceren. Beroepsbeoefenaren zijn niet alleen leraar, chauffeur of bankbediende, ze hebben meerdere rollen; ze zijn ouder, partner, lid van een kerk, penningmeester van de voetbalvereniging en scheidsrechter bij het zaterdagvoetbal. De verschillende rolverantwoordelijkheden kunnen met elkaar conflicteren; integriteit staat dan voor de evenwichtskunst om een moreel navolgbare balans te vinden tussen de verschillende rolverantwoordelijkheden.

Beschermen. Integere beroepsbeoefenaren willen hun morele zelfbeeld beschermen tegen ongewenste inbreuken door grenzen te stellen aan wat men van hen mag verwachten.

Vanuit het persoonlijke perspectief staat het morele zelf-respect van de beroepsbeoefenaar op het spel, oftewel zijn morele eigenwaarde en morele trots. Morele eigenwaarde staat voor de erkenning van jezelf als persoon die in staat is een moreel leven te leiden; moreel zelfrespect is een vorm van waardering voor wat je doet en bereikt, voor de keuzes die je maakt.

Integriteit is vanuit het persoonlijke perspectief niet zozeer een morele opdracht, maar een *regulatief ideaal*, een ideaal dat moreel leven reguleert (par. 3.3.2). Integriteit is een nastrevenswaardig ideaal omdat moreel zelf-respect

op het spel staat. Het is regulatief omdat met integriteit een aantal richtsnoeren voor morele zelfsturing wordt verwoord, zonder dat deze richtsnoeren een bepaalde manier van denken, voelen of doen dicteren. Integriteit is niet op voorhand aanwezig, integriteit vereist een inspanning en vraagt dat we persoonlijk groeien en ons moreel ontwikkelen.

De zes thema's komen alle terug in discussies over integriteit in de beroepspraktijk. Wat uiteindelijk een integere beroepsbeoefenaar is, hangt af van de discussie waarin deze vraag aan de orde komt. Soms overheerst één thema de gehele discussie, dit geldt vooral voor het thema standvastigheid: de rug recht houden bij weerstanden en verleidingen. Ik heb willen laten zien dat de zes thema's ieder op zichzelf kunnen staan, maar ook onderling samenhangen. Alle zes thema's zijn nodig om integriteit in al haar rijkheid te karakteriseren. Ook de twee perspectieven kunnen niet zonder elkaar. Zonder het maatschappelijke perspectief is het persoonlijke perspectief moreel blind en dreigt integriteit een vorm van morele zelfgenoegzaamheid te worden; zonder het persoonlijke perspectief komt de beroepsbeoefenaar slechts als lijdend voorwerp in beeld en gaat de uitwerking van integriteit voorbij aan het zelfbegrip van beroepsbeoefenaren (par. 3.4).

Waarop mag een integere beroepsbeoefenaar worden aangesproken? In ieder geval op de drie thema's die ik vanuit het maatschappelijke perspectief heb benoemd; integriteit is vanuit dit perspectief immers een morele opdracht: hun handelen zal moreel navolgbaar moeten zijn, ze zullen de rug recht moeten houden en ze moeten bereid en in staat zijn zich te verantwoorden voor hun optreden. Met de thema's vanuit het persoonlijke perspectief is integriteit een ideaal. Waarschijnlijk zullen veel beroepsbeoefenaren op deze manier belang hechten aan integriteit, zij kunnen hierop door buitenstaanders niet worden aangesproken.

In de gevallen dat het een beroepsbeoefenaar niet lukt om recht te doen aan de morele uitgangspunten van de beroepspraktijk moet hij dit kunnen uitleggen. Aan deze uitleg worden inhoudelijke eisen gesteld. Het is in zekere zin een omdraaiing van de bewijslast: pas toe of leg uit! Een beroepsmoraal is niet vrijblijvend. Er zijn moreel navolgbare argumenten nodig om bepaalde rolverantwoordelijkheden te bekritisieren of zelfs naast zich neer te kunnen leggen. Dan nog zal de beroepsbeoefenaar hier een vervolg aan moeten geven: hij heeft door een beroep te kiezen bepaalde verantwoordelijkheden op zich genomen, hij kan deze niet zomaar zonder enige 'nazorg' naast zich neerleggen (par. 3.4).

De vierde deelvraag was:

- Zijn er ontwikkelingen die de toenemende aandacht voor integriteit rechtvaardigen?

Ik heb door het hele boek heen een groot aantal ontwikkelingen benoemd. De karakterisering van integriteit begint vanuit het maatschappelijke perspectief met functionele afhankelijkheidsrelaties. Deze afhankelijkheden nemen steeds meer toe. In de eerste plaats doordat de informatie- en communicatietechnologie nieuwe mogelijkheden voor samenwerking biedt (par. 2.2). In de tweede plaats

en deels in het verlengde hiervan, doordat mensen vaker dan voorheen in situaties zullen verkeren waarin zij over onvoldoende kennis beschikken om zelfstandig verantwoorde beslissingen te nemen. Dit komt door de verdergaande ontwikkeling van een industriële maatschappij via een dienstenmaatschappij naar kennis- en informatiemaatschappij, door de toegenomen variatie in en complexiteit van producten en diensten en een toegenomen snelheid waarmee deze worden geïntroduceerd en verhandeld op de markten, doordat steeds meer producten en diensten binnen het bereik van een steeds groter wordende groep mensen komen en door een toenemende professionele specialisering (par. 5.6). Door allerlei ontwikkelingen binnen de overheid en in de verhouding tussen overheid en samenleving wordt de integriteit van ambtenaren steeds belangrijker. Zonder uitputtend te zijn heb ik in hoofdstuk 4 onder andere gesproken over het bedrijfsmatiger werken van de overheid, de verplaatsing van de politiek, verzelfstandiging, interactief besturen en de groeiende complexiteit en diversiteit van overheidstaken.

Ook vanuit het persoonlijke perspectief kunnen een aantal ontwikkelingen worden benoemd die de toenemende aandacht voor integriteit rechtvaardigen. Dit waren morele verzelfstandiging (mensen willen een moraal zelf onderschrijven) en structurele differentiatie – door arbeidsverdeling in de ruimste zin van het woord nemen mensen steeds meer sociale posities in met een eigen moraal (par. 3.2; zie ook par. 5.6).

Integriteit als professionele verantwoordelijkheid

In navolging van Van Luijk (o.a. 2000a, 2000b, 2000c) zet ik integriteit in de beroepspraktijk neer als een professionele verantwoordelijkheid:

'Je hebt een functie, bij de overheid, in een vrij beroep of in het bedrijfsleven, je doet waarvoor je bent aangesteld en je staat voor wat je doet. Vaak, steeds vaker, is daarbij niet nauwkeurig vastgelegd wat dat precies inhoudt. Met name in nieuwe situaties – en die doen zich steeds vaker voor – moet je je eigen verantwoordelijkheid nemen, en dan ook bereid zijn om verantwoording af te leggen over de manier waarop je die verantwoordelijkheid invult. Grenzen en verwachtingen worden onderling besproken, niet eenzijdig gedecreteerd, en vervolgens houden we ons aan de afspraken. Totdat er een goede reden is om een afspraak gezamenlijk te heroverwegen. Integriteit als professionele verantwoordelijkheid is een veeleisende opgave, maar ook een moderne. Volgzaamheid is niet toereikend, onberispelijkheid ook niet. Je moet je eigen keuzes maken op gebieden waar vaak nog niet vaststaat wat berispelijk is en wat niet, en die keuzes dan ook openlijk willen verantwoorden. Professionele verantwoordelijkheid is de kern van een moderne, integere taakuitvoering' (2000a: 14-15).

Ik vind dit om verschillende redenen een treffende verwoording van mijn opvatting van integriteit in de beroepspraktijk. De toevoeging 'professionele verantwoordelijkheid' haalt integriteit uit de moraliserende sfeer waarin het vaak blijft hangen door de nadruk op het thema standvastigheid. Tegelijkertijd laat het zien

dat in de beroepspraktijk het maatschappelijke perspectief voorop staat, in die zin is integriteit immers een morele opdracht. Het laat echter ruimte voor het persoonlijke perspectief, voor een opvatting van integriteit die recht doet aan het zelfbegrip van veel beroepsbeoefenaren. Tegelijkertijd klinkt in het woord 'professioneel' een verwijzing door naar het model van de klassieke professies voor het organiseren van werkzaamheden van beroepsbeoefenaren en het reguleren van hun gedrag. Ik heb in de *Inleiding* een aantal kritieken (schaduwzijden) besproken op de aandacht die er tegenwoordig is voor integriteit en aangegeven dat deze kritiek in mijn ogen voor een belangrijk deel terecht is maar verwijst naar integriteitsbeleid dat uitgaat van een te beperkte zo niet verkeerde opvatting van integriteit. Daarnaast heb ik aangegeven dat een beschouwing over integriteit niet los kan staan van een aantal meer praktische vragen naar het bevorderen van integriteit in de beroepspraktijk. Ik wil in het vervolg van dit hoofdstuk laten zien hoe met integriteit als professionele verantwoordelijkheid een visie op integriteitsbeleid mogelijk is die beroepsbeoefenaren serieus neemt en recht doet aan hun beroepstrots en hun zelf-respect. Een visie waarin integriteit als professionele verantwoordelijkheid een *seculiere roeping* kan zijn (par. 5.6). Het model van de klassieke professies wordt hierbij als uitgangspunt genomen. Eerst zal ik in de volgende paragraaf een aantal aanknopingspunten voor de vormgeving van integriteitsbeleid bespreken.

7.3 Integriteitsbeleid als evenwichtskunst

In hoofdstuk 4 heb ik het integriteitsbeleid van de Nederlandse overheid besproken, in hoofdstuk 5 drie modellen voor het organiseren van werkzaamheden van beroepsbeoefenaren en het reguleren van hun gedrag en in het vorige hoofdstuk twee strategieën om invulling te geven aan integriteitsbeleid. Tezamen levert dit vijf dimensies van integriteitsbeleid op: de breedte van het integriteitsbegrip, het karakter van de maatregelen en instrumenten, de mate waarin het integriteitsbeleid is geïntegreerd in alle activiteiten, de reikwijdte van het beleid, de effectiviteit van het beleid. Ik gebruik deze vijf dimensies als kapstok voor mijn conclusies.

Een opmerking vooraf: ik spreek steeds over een organisatie als een overheidsdienst of een bedrijf; de conclusies kunnen met enige aanpassing worden vertaald naar beroepsverenigingen; dat is immers ook een organisatie met beroepsbeoefenaren als leden.

7.3.1 De breedte van het integriteitsbegrip

Integriteit vanuit het maatschappelijke perspectief kan smal en breed worden opgevat. In de smalle betekenis is het een antoniem van fraude, corruptie en andere vormen van machtsmisbruik, in de brede betekenis verwijst integriteit óók naar machtsgebruik en is integriteit een aspect van alle werkzaamheden. In hoofdstuk 4 heb ik het klassieke weberiaanse model besproken: in dit model hebben ambtenaren geen vrije beslissingsruimte en is er dus ook geen sprake van machtsgebruik. Dit model doet echter geen recht aan de werkelijkheid: ambte-

naren hebben wel degelijk een eigen vrije beslissingsruimte en zullen dit door allerlei ontwikkelingen in toenemende mate steeds meer hebben. Daarnaast, met het minimaliseren van de beslissingsruimte wordt gestuurd op gedrag, waarbij de nadruk ligt op het voorkomen van onverantwoord gedrag; hierdoor verdwijnt de beroepsbeoefenaar langzaam uit beeld, hij is nog slechts een lijdend voorwerp dat strak voorgeschreven handelingen moet uitvoeren. Op deze manier is een integere beroepsbeoefenaar niet vanzelfsprekend een goede beroepsbeoefenaar, laat staan een gemotiveerde beroepsbeoefenaar. In hoofdstuk 5 heb ik onderscheid gemaakt tussen drie ideaal-typische modellen voor het organiseren van werkzaamheden van beroepsbeoefenaren en het reguleren van hun gedrag. Dit was in de eerste plaats het bureaucratische model; het klassieke weberiaanse model is hier een voorbeeld van. Naast dit model staan het model van de markt en het model van de klassieke professies. Net als bij het bureaucratische model hebben beroepsbeoefenaren in het marktmodel geen vrije beslissingsruimte: het is nu niet de hiërarchie, maar de klant die bepaalt wat zij moeten doen, binnen de regels van het spel (voor de goede orde: beroepsbeoefenaren hebben natuurlijk de vrije keuze om al dan niet in een bureaucratie of op de markt te werken; mijn opmerking dat zij geen vrije beslissingsruimte hebben beperkt zich tot hun ideaal-typische functioneren). Ik heb laten zien dat het model van de markt niet opgaat voor kenniswerkers. Zij moeten niet alleen de wensen, rechten en belangen van hun klanten respecteren, door het kennisprobleem moeten zij die ook behartigen. Dit betekent dat ook kenniswerkers wel degelijk een vrije beslissingsruimte hebben en dat ook voor hen integriteit breed moet worden opgevat.

De bespreking van de verantwoordelijkheden van ambtenaren, klassieke professionals en kenniswerkers kan worden geëxtrapoleerd naar alle overige beroepsgroepen. Dat wil overigens niet zeggen dat de reeds besproken of alle overige beroepsgroepen altijd in alle gevallen een vrije beslissingsruimte hebben. Het generaliseren naar beroepsgroepen is in die zin niet precies genoeg. Beter is om in navolging van Auer (1994a, 1994b) niet te kijken naar kenmerken of eigenschappen van een beroepsgroep, maar naar de werkzaamheden die een beroepsbeoefenaar verricht. Een voordeel van die benadering is dat de mogelijkheid ontstaat om aan te kunnen geven dat een beroepsbeoefenaar in dezelfde functie in het ene geval wel en in het andere geval minder of geen vrije beslissingsruimte heeft. Auer legt uit hoe dat eruit ziet, waarbij bedacht moet worden dat zij spreekt over 'professioneel werken' waar ik bedoel dat beroepsbeoefenaren een vrije beslissingsruimte hebben: 'Een en ander houdt in dat een specialist in een ziekenhuis, hoewel zeer deskundig, bij een routinehandeling volgens deze definitie *op dat moment* niet professioneel werkt [...] Daarentegen is een in ingewikkelde restauratiewerkzaamheden gespecialiseerde bouwvakker die een moeilijke constructie of een ornament herstelt, wel bezig met professionele taakvervulling' (Auer, 1994b: 4; cursief in origineel).

Met inachtneming van deze precisering kan worden gesteld dat de meeste, zo niet alle, beroepsbeoefenaren een vrije beslissingsruimte kunnen hebben in hun functievervulling; waar en wanneer zal per functie en per situatie verschil-

len. Integriteitsbeleid dat zich beperkt tot een smalle invulling adresseert de meest flagrante vormen van machtsmisbruik, maar gaat voorbij aan al die situaties waarin sprake is van machtsgebruik. Een mogelijkheid is om naast integriteitsbeleid ook ethiekbeleid te ontwikkelen om aan machtsgebruik aandacht te besteden. In hoofdstuk 4 heb ik reeds aangegeven dat me dit een weinig vruchtbare weg lijkt.

Door integriteit breed op te vatten kan integriteit worden neergezet als een aspect van alle werkzaamheden; iedere handeling die een beroepsbeoefenaar verricht kan moreel worden bevraagd: is deze handeling moreel navolgbaar?

Vanuit het persoonlijke perspectief wordt duidelijk dat beroepsbeoefenaren meerdere rollen hebben en dat hun rol-verantwoordelijkheden kunnen conflicteren. Een reden te meer om integriteit breed op te vatten. Overigens zonder dat hierdoor integriteit nog breder wordt; ik gaf zojuist aan dat iedere handeling die een beroepsbeoefenaar verricht moreel kan worden bevraagd, op die manier zit er geen rek meer in het integriteitsbegrip; vanuit het persoonlijke perspectief krijgen bepaalde argumenten meer of minder gewicht en worden andere zorgen zichtbaar dan vreedzaam samenleven en vruchtbaar samenwerken (zie par. 3.4).

7.3.2 Het karakter van de maatregelen en instrumenten

De maatregelen en instrumenten waarmee aan het integriteitsbeleid vorm wordt gegeven, kunnen dwingend en ondersteunend van karakter zijn. Bij dwingende maatregelen zijn er duidelijke grensnormen waaraan een beroepsbeoefenaar heeft te voldoen en die normen worden afgedwongen door vormen van toezicht, controle en disciplinaire maatregelen. Ondersteunende maatregelen stimuleren beroepsbeoefenaren hun verantwoordelijkheid te nemen en bieden hierbij een helpende hand. In hoofdstuk 6 is het karakter van maatregelen besproken door onderscheid te maken tussen twee managementstrategieën om een verantwoorde beroepsuitoefening te bevorderen: de compliancestrategie en de integriteitsstrategie. Bij de integriteitsstrategie worden medewerkers aangesproken op morele zelfsturing en bieden de basiswaarden van een organisatie een regulatief kader waarmee ze zich kunnen identificeren. Met een integriteitsstrategie wordt dus recht gedaan aan de zorgen van de integere beroepsbeoefenaar die zichtbaar worden vanuit het persoonlijke perspectief. Van Luijk en Schilder (1997: 141-142; hun cursivering) leggen ook een relatie tussen de integriteitsstrategie zoals die door Paine is geïntroduceerd en integriteit als professionele verantwoordelijkheid:

‘Een integriteitsstrategie is erop gericht om voor alle leden van een organisatie een omgeving te scheppen waarbinnen zij volwaardig kunnen functioneren, omdat hun een volwassen taak is toebedeeld, met de daarbij behorende verantwoordelijkheid. Een strategie die erop is gericht om de integriteit te bevorderen stuurt aan op professionele verantwoordelijkheid. Integer is hij die in zijn werk zichzelf is en bereid is zich te laten aanspreken op hoe hij in zijn werk staat. Wie op zijn werk dingen doet die hij buiten zijn werk van zichzelf en van anderen niet zou accepteren, is

niet professioneel en niet integer. Hij begaat misschien geen schokkende misstappen, maar hij is niet onaangetast, uit één stuk. Natuurlijk, mensen moeten zich niet zodanig met hun taak identificeren dat zij als persoon uit beeld verdwijnen. En zij moeten er ook niet zo'n afstand van nemen dat zij er als persoon los van komen te staan. Want in de tussenruimte die dan ontstaat is van alles mogelijk, te veel in elk geval om hun eigen integriteit en die van hun organisatie duurzaam intact te houden' (Van Luijk en Schilder, 1997: 141-142; hun accentuering).

Integriteitsbeleid dat zich beperkt tot een compliancestrategie doet geen recht aan integriteit als professionele verantwoordelijkheid; deze strategie beperkt zich tot zorgen die vanuit het maatschappelijke perspectief zichtbaar worden. Dat is natuurlijk ook belangrijk, de beroepsbeoefenaar komt echter slechts in beeld als een lijdend voorwerp waartegen klanten, burgers en andere belanghebbenden in bescherming moeten worden genomen; te weinig wordt de vraag gesteld welke maatregelen de beroepsbeoefenaar ondersteunen bij een verantwoorde beroepsuitoefening, te veel en te vaak zijn maatregelen vooral gericht op het beperken van zijn bewegingsruimte. Het is niet vreemd dat op deze manier integriteit als een moraliserende notie wordt opgevat die eerder weerstand dan enthousiasme oproept. Integriteitsbeleid dat de beroepsbeoefenaar zelf centraal wil stellen zal ook elementen uit de integriteitsstrategie moeten bevatten.

De twee managementstrategieën verschillen naar het mensbeeld dat aan de strategie ten grondslag ligt, naar de activiteiten waarmee aan integriteitsbeleid invulling wordt gegeven, naar de werkbaarheid in de praktijk en naar de effectiviteit in het realiseren van de doelstellingen van het integriteitsbeleid (zie par. 6.2). In paragraaf 6.2 gaf ik aan dat in veel organisaties zowel de compliance strategie als de integriteitsstrategie wordt gehanteerd. Er is hier dan ook geen sprake van een of-of keuze; het is ook zeker niet zo dat alleen een integriteitsstrategie volstaat. Een integriteitsstrategie stelt hoge eisen aan de zelfstandigheid en het verantwoordelijkheidsbesef van medewerkers en de voorspelbaarheid van beslissingen kan in gevaar komen. Ook zijn er situaties waarin een organisatie geen andere mogelijkheid heeft dan het formuleren en handhaven van heldere regels. Bijvoorbeeld omdat de veiligheid en gezondheid van medewerkers, omwonenden en klanten in het geding kan komen. Of omdat er toezichthoudende organen zijn die dit afdwingen. Daarnaast hebben sommige medewerkers behoefte aan regels en toezicht. Lawler (geciteerd in Mills en Murgatroyd, 1991: 105) geeft hiervoor drie redenen:

'Control mechanisms can provide feedback on performance; control processes provide people with structure, definition of methods and an indication of how their performance will be measured; control provides comfort to those people who appear to depend upon a tightly ordered reality (i.e. authoritarian personalities). A desire to reduce uncertainty appears to be a factor that affects people at all levels of the organization, from those who wish to "understand" what they are doing through to management who seek predictability in their ability to plan'.

Integriteitsbeleid is een evenwichtskunst; voor een evenwichtig integriteitsbeleid geldt daarom: *de compliancestrategie waar nodig, de integriteitsstrategie waar mogelijk* (vgl. Karssing 2000: 34-35).

Hier past wel een *caveat*. Een organisatie die elementen van een integriteitsstrategie overneemt doet daarmee nog niet vanzelfsprekend recht aan een integriteitsstrategie. Ik heb in paragraaf 6.3 reeds laten zien dat een organisatie die basiswaarden formuleert nog niet per se een integriteitsstrategie hanteert. Bijvoorbeeld Roubos (2003: 108-110) beschrijft hoe een grote adviesorganisatie de integriteitsstrategie uitwerkt:

‘Integriteit is een abstract en veelomvattend begrip. Integriteit moet in de praktijk concreet gemaakt worden. De vraag is hoe een organisatie dat kan doen. Naar onze mening moet een organisatie zoeken naar de bedoelingen achter het begrip integriteit. De reikwijdte van het begrip integriteit ligt tussen twee uitersten: het gaat om concreet gedrag en resultaten versus bedoelingen van het gedrag en de normen waarop het gedrag is gebaseerd. Enerzijds raakt integriteit dus de vraag of mensen handelen in overeenstemming met wetten en regels. Anderzijds betreft integriteit de vraag of mensen handelen volgens de geest en bedoelingen van de wet- en regelgeving [...] De vraag op welke punten de organisatie moet gaan werken om haar integriteit te waarborgen, hangt af van het ontwikkelingsniveau van de betreffende organisatie. Zo moet de grootbank die ervoor heeft gezorgd dat de medewerkers op de hoogte zijn van de relevante wet- en regelgeving geen integer gedrag gaan afdwingen door nog meer regels en procedures te introduceren, maar juist eens gaan kijken of de medewerkers de normen achter die juridische kaders begrijpen en of zij die normen ook hebben geïnternaliseerd’.

Hier lijkt een beweging zichtbaar van een compliance strategie naar een integriteitsstrategie; de titel van het desbetreffende artikel is veelzeggend: ‘Van compliance officer naar integrity manager’. Toch kan de vraag worden gesteld of het beleid nog steeds dwingend van karakter is. Enigszins retorisch geformuleerd: het lijkt er sterk op dat het integriteitsbeleid hier vooral een opvoedende functie heeft, gericht op begrijpen en internaliseren van normen die van bovenaf worden opgelegd. Dat kan er natuurlijk toe leiden dat medewerkers zich identificeren met die normen, maar er is nog weinig ruimte voor andere persoonlijke zorgen. MacLagan (1998) maakt onderscheid tussen een ‘control paradigm’ en een ‘autonomy paradigm’, dit is een aanscherping van het onderscheid tussen de compliancestrategie en de integriteitsstrategie – waarbij opgemerkt moet worden dat hij die twee strategieën niet noemt. In het ‘control paradigm’ worden codes, procedures, voorbeeldgedrag etc. “engineered” or used as part of a managerial strategy to elicit desired behaviour from the members of an organization, with the aim of ensuring its ethical acceptability’ (MacLagan, 1998: 156). Pas in het ‘autonomy paradigm’ is er ook aandacht voor morele zelfsturing; het beleid is gericht op ‘individuals who have a sense of personal responsibility and of service, who can think for themselves and act in self-consciously ethical terms’ (MacLagan, 1998: 157). In dit geval heeft het beleid een ‘emancipatory function’, is het

beleid 'underpinned by a concern for individual moral development' en gericht op 'encouraging moral judgement'. Met het onderscheid tussen de twee paradigma's wordt nog duidelijker hoe verschillend het karakter van maatregelen en instrumenten kan zijn en hoe radicaal de integriteitsstrategie kan worden uitgewerkt; toch is dit ook weer niet verbazingwekkend: in welke mate is er sprake van ethiek als mensen slechts gevraagd wordt hun rolmoraal in acht te nemen zonder dat daarbij ruimte is om zich ook evaluatief hiertoe te verhouden?

Het betoog van MacLagan roept desondanks een belangrijke vraag op: is zijn 'autonomy paradigm' niet te radicaal; willen we daadwerkelijk dat organisaties niet slechts onze morele zelfsturing respecteren maar ook bevorderen? In hoeverre willen we dat organisaties een bijdrage leveren aan de morele ontwikkeling en persoonlijke groei van de medewerkers? Zijn organisaties daartoe wel in staat? Is dit niet in strijd met de eigen rationaliteit van organisaties, die wellicht juist gericht is op het controleren en beheersen van medewerkers? Mijn stelling is dat de problemen wel meevallen en dat we ons meer zorgen moeten maken om al die organisaties die een 'control paradigm' hanteren; het valt mee omdat het stimuleren van morele reflectie en verantwoordelijkheidsgevoel iets anders is dan mensen een bepaalde moraal 'opleggen'.

Je kunt met recht stellen dat integriteitsbeleid dat zich beperkt tot het maatschappelijke perspectief beroepsbeoefenaren *ondervraagt*, in de zin dat geen of te weinig gebruik wordt gemaakt van het potentieel van mensen om uit zichzelf bereid en bekwaam hun morele verantwoordelijkheden serieus te nemen. Integriteitsbeleid dat geen recht doet aan het persoonlijke perspectief kan beroepsbeoefenaren ook *overvragen*; het gevolg kan zijn dat ze moreel overbelast worden doordat zwaarwegende zorgen niet of onvoldoende in beeld komen. Een voorbeeld ter illustratie (ontleend aan May, 1996). Een beroepsbeoefenaar wordt moreel overbelast wanneer zijn optreden eenzijdig wordt beoordeeld vanuit het maatschappelijke perspectief, zoals verwoord in zijn beroepsmoraal. In de gedragscode van een beroepsorganisatie wordt aangegeven dat de leden te allen tijde open en eerlijk communiceren. Een lid, tegelijkertijd een werknemer in een organisatie, wordt onder druk gezet om bepaalde waarheden te verzwijgen of te verdraaien. Moet die werknemer ten koste van alles, van uiteindelijk zelfs zijn baan – en daarmee zijn inkomen voor levensonderhoud, hypotheek en studie van kinderen – zich hiertegen verzetten? Dit is een vergaande eis, die voorbij gaat aan gerechtvaardigde verantwoordelijkheden van beroepsbeoefenaren. Zeker wanneer die beroepsorganisatie geen maatregelen neemt om de leden te ondersteunen in lastige situaties. May (1996: 122) laat zien dat een dergelijke massieve claim kan worden gerelativeerd door aan beide perspectieven tegelijkertijd recht te doen:

'Professional integrity is a complex concept. The integrated professional must be true to himself or herself in several 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 her of his 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 professional life is part of a larger personal and societal life, not a realm in which an individual is alone with his or her conscience'.

7.3.3 De integratie en reikwijdte van het beleid

De integratie van het integriteitsbeleid staat voor de mate waarin integriteit geldt als een kritische succesfactor voor het functioneren van de organisatie, het beleid een breed draagvlak heeft in de organisatie en het een beleidsfacet is dat door-dringt in alle activiteiten.

'Integrated structures and policies affect everyday decisions and actions; decisions are made in light of the policy, and persons occupying the specialized structure have the confidence of and regular interaction with other departments and their managers. An integrated structure or policy is likely to be supported by other organizational policies and programs. Thus, managers and employees are held accountable to it, take note of it, and see it as having a valued role in the organizations operations' (Treviño en Weaver, 2003: 127).

Treviño en Weaver (2003: 127) geven aan dat integriteitsbeleid, hoe breed opgezet ook, soms gemakkelijk 'decoupled' worden: 'An easily decoupled structure or policy provides the appearance of conformity to external expectations while making it easy to insulate much of the organization from those expectations. Although the structure or policy exists, it does not guarantee regular interaction with other organizational policies and functions or employee accountability to it'. De auteurs merken op dat medewerkers het integriteitsbeleid slecht zullen zien als 'window dressing' als het beleid los staat van de dagdagelijkse werkzaamheden; dit gaat alleen al om die reden ten koste van de effectiviteit van het beleid; nog los van het feit dat er sprake is van slecht beleid.

De reikwijdte van het integriteitsbeleid staat voor het aantal instrumenten en maatregelen waarmee aan het beleid wordt vorm gegeven. Meer is niet per se beter dan minder; effectief integriteitsbeleid bestaat uit een mix van instrumenten en maatregelen, die in evenwichtige mate zijn gebaseerd op de compliance- en integriteitsstrategie en die zowel de persoon als de organisatie alsmede de structuur en cultuur als aangrijpingspunt van integriteitsmanagement hebben. In het OECD rapport *Trust in Government* wordt in die zin gesproken van een 'ethics infrastructure' (OECD, 2000). Meer concreet betekent dit enerzijds dat duidelijke richtlijnen, regels en procedures, handhaving en sanctionering belangrijke elementen van een evenwichtig integriteitsbeleid zijn; ook borgingsmechanismen die de wilskracht van beroepsbeoefenaren ondersteunen horen hierbij. Bovens (1990) geeft aan dat het naïef is om in de context van complexe

organisaties uitsluitend te vertrouwen op de kracht van morele argumenten en goede bedoelingen; de organisatie moet ook aandacht besteden aan de materiële en psychologische prikkels die medewerkers van de organisatie ontvangen. Factoren die een negatieve invloed hebben op de bereidheid van medewerkers hun verantwoordelijkheden serieus te nemen zijn bijvoorbeeld slecht voorbeeldgedrag door leidinggevendenden, een afrekencultuur, een zwijgcultuur, onduidelijke kaders en een onduidelijke taakverdeling (zie verder bijv. Jackall, 1988; Bovens, 1990: 148-155; vgl. Treviño en Nelson, 1999; Karssing, 2000; Ten Bos, 1998; vgl. de bespreking van ontkoppelingsmechanismen in hoofdstuk 3).

Anderzijds betekent een evenwichtig integriteitsbeleid dat er geïnvesteerd wordt in de bewustwording van het belang van integriteit, het stimuleren van morele competentie en het versterken van een cultuur van verantwoordelijkheid. Morele competentie is de bereidheid en bekwaamheid van ambtenaren om taken adequaat en zorgvuldig uit te oefenen, in het licht van alle in het geding zijnde verantwoordelijkheden – ook in nieuwe, veranderlijke en complexe situaties waar (nog) geen heldere richtinggevende regels voor bestaan. Er is sprake van een cultuur van verantwoordelijkheid wanneer collega's het vanzelfsprekend vinden om, gevraagd en ongevraagd, met elkaar het gesprek aan te gaan over lastige kwesties en de inhoud en grenzen van hun verantwoordelijkheden, om gezamenlijk morele uitgangspunten te verhelderen en toetsen en te zoeken naar toepasbare morele kaders (zie Karssing, 2000). In tabel 7.1 staan de vier doelstellingen van een evenwichtig integriteitsbeleid (Deze tabel is gebaseerd op Hoekstra, Karssing en Kiebert, 2002).

	'compliance'	'integrity'
Organisatie	Procedures	Cultuur van verantwoordelijkheid en verantwoording
Individu	Regels- en voorschriften	Morele competentie

Tabel 7.1 Doelstellingen evenwichtig integriteitsbeleid

Het belangrijkste instrument van het management is de manager zelf. De meeste medewerkers willen gewoon hun werk goed doen. Om voor zichzelf duidelijk te krijgen wat dit betekent zijn ze voortdurend op zoek naar een leidraad voor hun handelen. Ze zullen in de eerste plaats om zich heen en naar boven kijken voor aanwijzingen welk gedrag in een bepaalde situatie gepast is: Hoe pakken mijn collega's dergelijke problemen aan? Wat doet mijn leidinggevende in een soortgelijke situatie? Hoe zullen mijn collega's reageren wanneer ik dit doe of juist niet doe? Wat zijn de gevolgen voor mijn bonus? Wat betekent dit voor mijn kansen op promotie? Onduidelijke en tegenstrijdige signalen kunnen zo medewerkers tot onverantwoord gedrag verleiden. De leiding van een organisatie doet er daarom verstandig aan om duidelijk positie in te nemen en voortdurend aan te geven, in woord en daad, dat integriteit onlosmakelijk verbonden is aan een

goede functie-uitoefening. Daarbij zal ze moeten beseffen dat het onmogelijk is om zich neutraal op te stellen:

‘De meeste topmanagers zijn morele noch immorele leiders. Ze vallen in een moreel ‘neutrale’ categorie. Waarschijnlijk komt dit doordat ze zich niet realiseren hoe belangrijk ze zijn voor de morele cultuur binnen de organisatie. Ze geven daarom simpelweg geen leiding op dit cruciale gebied. Ze stellen geen doelen met betrekking tot integriteit. Ze praten niet over het belang van integer zaken doen. Maar ze vertellen hun werknemers ook niet dat zakelijke doelstellingen tegen elke prijs gehaald moeten worden. Er is simpelweg geen morele boodschap. Zwijgen is echter ook een boodschap. In de context van al die andere boodschappen die worden verzonden in een zeer competitieve, zakelijke omgeving, zullen werknemers dit zwijgen hoogstwaarschijnlijk interpreteren als de boodschap dat de leiders het werkelijk niets kan schelen hoe de commerciële doelen worden gehaald, en zij zullen zich hier ook naar gedragen’ (Treviño en Nelson, 1999: 213; mijn vertaling; vgl. Treviño, Hartman en Brown, 2000).

7.3.4 De effectiviteit van het integriteitsbeleid

In hoofdstuk 4 heb ik met enige verwondering geconstateerd dat er hoege-naamd geen onderzoek bestaat naar de effectiviteit van het integriteitsbeleid van de Nederlandse overheid; ik moet die verwondering, met mijn kennis van de literatuur, extrapoleren naar eerst het bedrijfsleven en daarna de rest van de wereld – het onderzoek dat ik in paragraaf 6.2 heb beschreven is een welkome uitzondering. In de meeste gevallen dat er iets wordt gemeten beperkt men zich tot de vraag of bepaalde instrumenten en maatregelen aanwezig zijn; de zogenaamde *audits*. Een goed meetinstrument is ook geen *sine cure*. Naast meer persoonlijke eigenschappen van mensen spelen ook contextuele factoren een grote rol in het handelen, zoals de organisatiecultuur, de stijl van leidinggeven en beloningssystemen. Ook zijn er nog veel vragen over de mate waarin en de wijze waarop de verschillende factoren van invloed zijn op het gedrag van mensen en hoe ze onderling samenhangen. Burger (2000) concludeert daarom dat het op dit moment, met onze huidige kennis van zaken, erg lastig is om te meten wat de effectiviteit is van bepaalde integriteitsbevorderende maatregelen. Een reden te meer om hieraan in de nabije toekomst veel aandacht te besteden, zonder te vergeten dat meer aandacht voor integriteit meer misstanden zichtbaar maakt (vgl. Huberts et al., 2004; in december 2005, na afronding van deze studie, is Lamboo gepromoveerd op een onderzoek naar de effectiviteit van integriteitsbeleid bij de politie).

Anechiarico en Jacobs (1996: 195) doen een concreet voorstel om de verschillende integriteitsbevorderende maatregelen te evalueren, waarbij wordt gekeken naar zowel effectiviteit als directe en indirecte kosten. De auteurs onderscheiden zes vragen om te onderzoeken of een maatregel voor een probleem moet worden gehandhaafd:

- Zijn de oorspronkelijke redenen voor het instellen van de maatregel nog steeds aanwezig?
- Verdient het probleem waar de maatregel zich op richt nog steeds zoveel aandacht?
- Heeft de maatregel daadwerkelijk een significante bijdrage geleverd aan het aanpakken van het probleem?
- Is de maatregel niet een bron voor nieuwe kwetsbaarheden en nieuwe vormen van misstanden?
- Staan de directe en indirecte kosten in een goede verhouding tot de baten van een afname van misstanden?
- Zijn er geen effectievere of goedkopere maatregelen om het probleem aan te pakken?

In een interview vat de Tilburgse hoogleraar Wim van Donk treffend in één zin twee belangrijke zorgen samen: 'Alles wat niet meetbaar is (of gemeten wordt), wordt weerloos' (Jonk, 2001). In de eerste plaats, integriteit krijgt vaak pas aandacht op het moment dat deze inspanning ook wordt gemeten. In de werkdruk van alledag mag integriteit een prioriteit zijn, zolang andere prioriteiten wel worden gemeten en managers en medewerkers daarop worden afgerekend zal integriteit geen hoge prioriteit hebben. In de tweede plaats, vooral de 'harde kant' van integriteit en integriteitsbeleid is meetbaar – de regels, procedures, misstanden, onderzoeken, disciplinaire maatregelen etc. –, bijvoorbeeld de bereidheid en bekwaamheid van beroepsbeoefenaren om op een verantwoorde wijze hun macht te gebruiken is veel lastiger te meten; hierdoor wordt deze 'zachte kant' van integriteit gemakkelijk 'weerloos' ten koste van de aandacht die dit wel degelijk verdient (zie voor meer aarzelingen bij het meten van de effectiviteit van integriteitsbeleid Karssing, 2002a).

Reynolds en Bowie (2004: 276) plaatsen een kanttekening bij het criterium effectiviteit om integriteitsbeleid te beoordelen en verwijzen daarbij expliciet naar het door mij besproken onderzoek van Treviño c.s.; ze vinden dergelijk onderzoek vanuit een sociaal wetenschappelijk perspectief legitiem, maar zijn bang dat 'shaping ethics programs according to such measurement tends to legitimize the legalistic and symbolic benefits of an ethics program at the expense of the inherent value of moral behavior'. Ze stellen vervolgens dat integriteitsbeleid ook op zijn morele kwaliteiten moet worden beoordeeld (ze werken dit zelf uit met een kantiaans perspectief op een moreel beoordelingskader voor integriteitsbeleid). Daarmee verwoorden ze een terechte zorg, veel ethiekprogramma's in het bedrijfsleven worden gerechtvaardigd met een beroep op reputatierisico's, ethiek en integriteit krijgen aandacht omdat en in zoverre er een 'business case' is. Ik heb laten zien dat in ieder geval een integriteitsstrategie recht doet aan morele zelfsturing en het 'autonomy paradigm' en de integriteit van beroepsbeoefenaren stimuleert, versterkt en ondersteunt; daarmee is een dergelijke strategie niet alleen effectiever, maar ook moreel respectabel: het respecteert de beroepsbeoefenaar als moreel persoon.

7.4 Naar een integere beroepspraktijk met het model van de klassieke professies

‘How might honesty in public service be nurtured? Perhaps it has taken us a century to realize that there is no substitute for a professional public service populated by competent, committed, enthusiastic public servants who like their work and feel adequately compensated and appreciated. In short, if public employees are treated like second- or third-class citizens, they will act accordingly, and no amount of laws or controls will remedy the situation; in some cases, they will make things worse. Poorly paid, poorly treated public employees will be alienated and demoralized. Under such circumstances, corruption is easily rationalized’ (Anechiarico en Jacobs, 1996: 202).

In hoofdstuk 5 heb ik drie modellen besproken voor het organiseren van werkzaamheden van beroepsbeoefenaren en het reguleren van hun gedrag. In dat hoofdstuk bleek dat het wenselijk is om voor kenniswerkers het model van de klassieke professionals als uitgangspunt te nemen voor beleid dat is gericht op het vaststellen, onderhouden en bewaken van beroepsmoraal. Reeds in hoofdstuk 4 heb ik aangegeven dat het wenselijk is om ambtenaren te zien als publieke professionals, een expliciete verwijzing naar het model van de klassieke professionals. Zojuist heb ik dit geëxtrapoleerd naar alle andere beroepsbeoefenaren. Cruciale elementen van het ideaal-typische model van de klassieke professies zijn:

- professionals hebben een vrije beslissingsruimte: integriteit wordt breed opgevat;
- de beroepsmoraal biedt een regulatief kader voor het structureren van functionele relaties en handelingssituaties;
- bij het onderhouden en bewaken van de beroepsmoraal is een belangrijke rol weggelegd voor collegiale toetsing en consultatie.

Het ideaal-typische model van de klassieke professies biedt alle ruimte om de beroepsbeoefenaar centraal te stellen. Oftewel, ruimte voor een aanpak waarin beroepsbeoefenaren worden behandeld als volwassen mensen die op een volwassen manier in hun werk staan. Een aanpak waarin beroepsbeoefenaren worden gezien, in de woorden van Donald Schön (1983), als ‘reflective practitioners’, die kritisch en bekwaam de eigen verantwoordelijkheden serieus nemen (vgl. Anechiarico en Jacobs, 1996). Het benadrukt het belang van een cultuur van verantwoordelijkheid waarin professionals elkaar ondersteunen en collegiaal corrigeren door middel van collegiale toetsing en consultatie in plaats van door van bovenaf opgelegde regelgeving en afschrikkingsmechanismen. Het legt de nadruk op het investeren in beroepsbeoefenaren. Niessen (2001: 23-24) geeft aan dat dit ook andere voordelen heeft:

- kennis, ervaring en vaardigheden zitten in mensen, niet in structuren. De mensen verdienen primaire aandacht, niet de structuren;

- het succes van een organisatie is gebaseerd op het individuele succes van haar leden;
- een arbeidsorganisatie die de volle aandacht geeft aan de arbeidende mens in die organisatie, heeft daarmee een *asset* waar nieuw personeel op afkomt;
- evenzo is een goed bedrijfsklimaat een *asset* voor het behouden van goede medewerkers.

Met het model van de klassieke professies is het mogelijk de handelingsruimte van de beroepsbeoefenaar te vergroten zonder dat dit noodzakelijkerwijs leidt tot willekeur; het beleid is dan niet langer primair gericht op het voorkomen van onverantwoord gedrag, maar op het ondersteunen van medewerkers bij een verantwoorde beroepsuitoefening. In hoofdstuk 4 heb ik aangegeven hoe met het begrip 'semi-autonome ruimte' de vrije beslissingsruimte van beroepsbeoefenaren kan worden gethematiseerd. Er is sprake van 'autonomie' omdat de zelfstandig denkende beroepsbeoefenaren verantwoordelijk zijn voor hun eigen doen en laten, het is 'semi' doordat hun overwegingen moreel navolgbaar moeten zijn: beslissingen worden getoetst aan rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidseisen. Hierdoor is er wel ruimte voor morele overwegingen, zonder dat deze ruimte wordt ingevuld met niet getoetste private morele overwegingen. Met moreel beraad wordt een platform geboden voor verantwoordingsprocessen waarbij opvattingen over verantwoordelijkheid worden geëxpliciteerd, aangeleerd, doorgegeven en genuanceerd. De integere beroepsbeoefenaar komt in beeld als een bekwame beroepsbeoefenaar die op verantwoorde wijze keuzes maakt binnen zijn semi-autonome beslissingsruimte en, bedacht op morele blinde vlekken, zijn opvattingen, overtuigingen en handelingen toetst in moreel beraad met collega's en hen in voorkomende gevallen ook advies vraagt. Integriteit als professionele verantwoordelijkheid is dan geen opdracht waaraan in alle eenzaamheid invulling wordt gegeven. Van Luijk (2000c: 155) noemt integriteit treffend een *sociaal project*, waarin collega's elkaar overeind houden op momenten dat een individu dreigt door te buigen. En waarin collega's elkaar voortdurend consulteren, andersluidende opvattingen serieus nemen en bereid zijn, wanneer dat nodig is, te erkennen dat de eigen interpretatie van integriteit minder sterke papieren heeft dan de aangereikte alternatieven. 'Integriteit is uiteindelijk een hoge vorm van collegialiteit' (Van Luijk, 2000c: 155).

Hiermee is een belangrijke rode draad in deze studie benoemd: integriteit is gediend met een goed gesprek. Basiswaarden, functieprofielen, regels, voorschriften, procedures en protocollen kunnen een richting aanwijzen; borgingsmechanismen als toezicht, controle en disciplinaire maatregelen kunnen de wilskracht ondersteunen. Het is uiteindelijk de beroepsbeoefenaar die in zijn handelen invulling geeft aan een verantwoorde beroepsuitoefening. Een goed gesprek kan hem hierbij helpen. Onder moreel beraad versta ik gesprekken tussen collega's over een verantwoorde beroepsuitoefening. De gespreksonderwerpen zijn actuele praktijkproblemen, lastige situaties uit het recente verleden of knelpunten die voor de nabije toekomst worden voorzien. Een voorbeeld is het weigeren van een opdracht omdat dit in strijd zou zijn met de zorgplicht van de

bank. Of het deelnemen aan een ‘conferentie’ waarbij het nuttige en het aangename niet geheel in balans lijken. Of de vraag of bepaalde nevenwerkzaamheden geoorloofd zijn. De uitgangsvraag is steeds: hoe doe ik mijn werk goed – doe ik de goede dingen en doe ik ze goed? Collega’s inventariseren met elkaar mogelijke oplossingen, de voor- en nadelen van iedere oplossing en de overwegingen om tot een bepaalde conclusie te komen. Moreel beraad kan vele vormen aannemen, van een kort één-op-één gesprek, via werkoverleggen, trainingen en workshop tot geïnstitutionaliseerde verantwoordingsfora; het is om deze reden dat ik een brede en open definitie van moreel beraad hanteer (zie voor een bespreking van vormen van moreel beraad bijv. Bovens, 1990; Van Gunsteren, 1994; Van Riemsdijk, 1996; Van Luijk en Schilder, 1997; Karssing, 2000, 2003; Manschot en Van Dartel, 2003; Widdershoven en Abma, 2003; Van Dartel, 1998, 2003; Kruisheer, 2005). Organisaties kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan een verantwoorde beroepsuitoefening door structureel ruimte te creëren voor moreel beraad (vgl. Widdershoven en Abma, 2003).

Integriteit is een sociaal project

‘The real world of ethics and integrity depends upon the help and support of other humans. Integrity requires careful education and growth. It needs honest self-reflection and a capacity to learn and adjust to situations. Its enemies are self-deception and denial of responsibility, or falling into the traps of groupthink, or collapsing one’s selfhood into the office. To achieve integrity, we need the support of others. We grow ethically with the help of family, religion, teachers, and mentors. We arrive at good decisions with the help of others who know more about issues or whose advice and judgement we trust. We sustain ourselves against the erosion of integrity through solidarity with the honor of our colleagues and commitment to common goals and standards’ (Dobel, 1999: 219-220).

7.4.1 Functies van moreel beraad

Bij moreel beraad staat niet de oplossing van een moreel vraagstuk voorop, maar het kritisch met elkaar onderzoeken van opvattingen, overtuigingen en manieren van werken door onderling ervaringen en inzichten uit te wisselen. De deelnemers aan de gesprekken worden waarnemer van hun eigen denken: vaak worden pas in een gesprek onze morele blinde vlekken en het gebrek aan samenhang in ons denken duidelijk. Zich verantwoorden is dan geen teken van onderwerping, afhankelijkheid of onvolgroeidheid. Integendeel, een volwassen manier van omgaan met morele vraagstukken gaat veeleer gepaard met het besef dat men altijd nog veel heeft te leren, dan met de waan dat men het alleen wel af kan: morele uitgangspunten worden alleen maar sterker door ze te toetsen in een serieus gesprek. Met moreel beraad wordt een belangrijk platform geboden voor beroepsbeoefenaren om onderling verantwoording af te leggen over de manier waarop zij gestalte geven aan hun eigen functioneren. Niet om elkaar daarop af te rekenen, maar om de eigen opvattingen en overtuigingen te onderzoeken en te toetsen. (vgl. Van Luijk en Schilder, 1997; Van Luijk, 2000e: 37; Terpstra, 1999: 106).

Bij moreel beraad gaan collegiale toetsing en collegiale consultatie samen op. Collegiale toetsing is gericht op het bewaken van beroepsmoraal, in het gesprek worden de persoonlijke opvattingen, overtuigingen en de manier van werken van beroepsbeoefenaren getoetst aan de morele uitgangspunten van de beroepspraktijk (ik zal dadelijk aangeven dat de beroepsmoraal ook ter discussie kan worden gesteld; vgl. hoofdstuk 2). Bij collegiale consultatie adviseren collega's elkaar bij het herkennen, benoemen, analyseren en aanpakken van morele vraagstukken en geven ze gezamenlijk betekenis aan hun beroepsmoraal, de vaak algemeen verwoorde morele uitgangspunten van een goede beroepsuitoefening.

Toetsing zal vaak achteraf plaatsvinden, consultatie voorafgaande aan een beslissing; dit hoeft echter niet zo te zijn; het bespreken van reeds afgeronde praktijkvoorbeelden kan zeer educatief zijn naar de toekomst toe. Collegiale toetsing en collegiale consultatie zijn wel van elkaar te onderscheiden, maar lopen vaak door elkaar heen; dat is onvermijdelijk, een advies wordt vaak getoetst, een toets kan tot een advies leiden. Zo gaf ik in hoofdstuk 5 aan dat morele codes bestaan uit een aantal morele uitgangspunten die wel in algemene termen aangeven wat een goede beroepsuitoefening inhoudt, maar niet in detail aangeven wat wel en niet mag en dus interpretatie en uitwerking vereist. In die gevallen is voor toetsing ook consultatie nodig.

Moreel beraad heeft drie primaire functies: het vaststellen, het onderhouden en het bewaken van beroepsmoraal. Ik beschrijf de drie functies kort.

Vaststelling beroepsmoraal

Moreel beraad speelt een belangrijke rol bij het vaststellen en interpreteren van beroepsmoraal. 'Beroepsmoraal' moet zeker niet als een statische code worden gezien; in hoofdstuk 3 heb ik aangegeven dat beroepsbeoefenaren morele overwegingen kunnen inbrengen die niet reeds behoren tot de beroepsmoraal om de beroepsmoraal aan te vullen danwel kritisch te evalueren. Tijdens het beraad kunnen collega's met elkaar bespreken wat de morele uitgangspunten zijn van een verantwoorde beroepsuitoefening; het moreel beraad is hiervoor niet het enige forum, in hoofdstuk 5 heb ik aangegeven dat ook andere belanghebbenden hierbij hun inbreng hebben (zie inzet voor een aantal vragen die in dit gesprek op de agenda kunnen staan; zie ook hoofdstuk 5). De morele uitgangspunten kunnen vervolgens als rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidseisen worden gebruikt bij het bespreken van morele vraagstukken; het bespreken van morele vraagstukken is ook een concrete weg waarlangs morele uitgangspunten kunnen worden benoemd: de praktijkvoorbeelden worden dan gebruikt om de verantwoordelijkheden in kaart te brengen.

Voorbeelden van vragen om de eigen beroepsmoraal te onderzoeken

- Waar gaat het heen met de wereld en welke rol denken wij daarin te spelen?
- Hoe sterk is ons maatschappelijk mandaat en in hoeverre zoeken we de graadmeter voor succes in de voortgang van onze betrekkingen met externe partijen?
- Harken we alleen ons eigen tuintje aan of investeren we tevens in de coördinatie met andere disciplines?
- Hoe willen we door derden worden gezien?
- Waar gaat het in ons vak om, welke diensten en opdrachten zijn onze specialiteit, om welke vraagstukken en problemen bekommeren we ons?
- Voor wie zijn wij primair werkzaam? Wie rekenen we wel en wie niet tot de kring der betrokkenen? Hoe stellen we ons op bij belangenconflicten?
- Welk concept van dienstverlening overheerst in de activiteiten die we ontplooiën?
- In welke gevallen geven we niet thuis en stellen we onze grenzen? Wanneer verwijzen we naar andere specialismen of streven we naar complementariteit?
- Bestaat er een canoniek bestand aan leerzame cases en zo ja, wat wordt gedaan om in de praktijk lering te trekken uit deze jurisprudentie?
- Welke persoonlijke en zakelijke conflicten doen zich voor en hoe springen de instanties in het professionele veld daarmee om?
- Hoe worden nieuwkomers en buitenstaanders verwelkomd en bejegend?

Ontleend aan Van der Zee (2004: 70)

Morele uitgangspunten als waarden, verantwoordelijkheden, rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidseisen zijn vaak algemeen geformuleerd, 'omdat het niet zozeer gaat om verboden als wel om geboden en die zijn niet goed anders dan in algemene bewoordingen en dus vaag te formuleren' (Van Oostrum, 2002, 57). Het moreel beraad biedt een forum om deze uitgangspunten te interpreteren en de vertaalslag te maken naar de praktijk; door hier notulen van te maken kunnen de beroepsbeoefenaren hun eigen 'moresprudentie' opbouwen:

'Net als er een voortgaand verslag bestaat van de toepassingspraktijk van het recht, die systematisch wordt neergelegd in jurisprudentie, zou ook het gesprek over integriteit en alle afwegingen, keuzes en beslissingen moeten worden opgetekend. We zouden dit met een beetje fantasie "moresprudentie" kunnen noemen' (Wirtz, 2004).

Op deze manier hoeft het wiel niet steeds opnieuw te worden uitgevonden en kan moreel beraad een bijdrage leveren aan het morele leervermogen van de organisatie (vgl. Van Dartel, 1998).

Moreel beraad is ook bij uitstek het forum voor de onderhandelings- en afstemmingsprocessen waarin collega's met elkaar gedeelde beelden creëren. Tevens worden in deze gesprekken het belang van beroepsmoraal bevestigd; het is immers naïef om te denken dat beroepsmoraal louter uit zichzelf overtuigingskracht bezit, morele overwegingen verliezen aan geldingskracht wanneer deze niet voortdurend worden bevestigd in gesprekken en in de praktijk (vgl. Bird en Waters, 1989). Hierdoor wordt het mogelijk dat medewerkers zich kunnen identificeren met de basiswaarden van de organisatie – zie het vorige hoofdstuk,

waarin bleek dat basiswaarden niet of nauwelijks zullen leven wanneer medewerkers hier niet met elkaar over kunnen spreken. Ook draagt moreel beraad op deze manier bij aan gemeenschapsvorming.

Onderhoud beroepsmoraal

Moreel beraad kan een belangrijke bijdrage leveren aan de morele bewustwording van medewerkers, zodat ze weten waarom een verantwoorde beroepsuitoefening belangrijk is en morele vraagstukken gemakkelijker kunnen herkennen. Treviño en Brown (2004: 70) stellen het treffend: 'Rarely do decisions come with waving red flags that say, "Hey, I'm an ethical issue. Think about me in moral terms!"' Ook is het niet vanzelfsprekend dat beroepsbeoefenaren op het moment dat ze beginnen met werken reeds op de hoogte zijn van alle mogelijke morele vraagstukken die in hun werk spelen. Paine (1997a: 12) merkt hierover op:

'It is important to observe that even if fundamental attitudes toward responsibility, right, and wrong were fixed in childhood, it would not follow that attention to corporate ethics comes too late. Though children learn important values at their parents' knees, few learn about the specific responsibilities of securities companies, health care companies, or manufacturing companies. Ethical people will not only want to learn about the responsibilities of the roles they occupy, but they will want to improve their effectiveness in fulfilling these responsibilities over time. In this sense, ethical education is a life-long endeavor'.

De praktijk zelf is nog altijd de beste leerschool. Zoals Senge (1990: 302) aangeeft: 'Mensen leren het best door ervaring uit de eerste hand. We leren lopen, fietsen, autorijden en pianospelen door vallen en opstaan: we doen, merken wat de gevolgen zijn en stellen bij'. Vallen, fouten maken, is menselijk. Iemand die zich erop voorstaat verantwoord op te treden, zal echter proberen het aantal fouten te minimaliseren; zeker als vooral anderen de gevolgen ondervinden van fouten en die gevolgen diep kunnen ingrijpen in het leven van die mensen. Daarnaast geldt dat leren door te vallen en weer op te staan vaak niet werkt. Voorwaarde is dat er een onmiddellijke en ondubbelzinnige terugkoppeling is tussen wat we doen en wat we ervaren (vgl. Senge, 1990). Daar is lang niet altijd aan voldaan. Soms maakt een beroepsbeoefenaar een fout waarvan vooral een klant of collega de dupe is; in andere gevallen wordt de fout pas jaren later duidelijk. Ook wordt leren pas mogelijk wanneer daadwerkelijk de tijd en moeite wordt genomen om ervaringen te doorgronden, patronen op te zoeken en hieraan lessen voor de toekomst te ontleen, nadat de rookwolken zijn opgetrokken en de resultaten van een beslissing helder zijn. Door met elkaar over morele vraagstukken te praten, kan worden gekeken wat valkuilen zijn en wat een veilige weg is; dan is 'fouten maken' leerzaam zonder dat het schadelijke gevolgen heeft. Uit onderzoek (zie bijv. Treviño en Weaver, 2003; Treviño en Brown, 2004) blijkt dat mensen morele vraagstukken gemakkelijker herkennen wanneer situaties in morele termen worden besproken; zo roept een voorbeeld meer morele verontwaardiging op wanneer wordt gesteld dat een secretaresse valsheid in

geschrifte pleegt op het moment dat ze de handtekening van haar baas vervalst, dan wanneer dezelfde situatie 'neutraal' wordt beschreven: de baas moet nog een contract dat over een uur via de fax zal binnenkomen persoonlijk ondertekenen en vraagt aan de secretaresse of zij zijn handtekening wil overschrijven zodat hij kan gaan golfen. Ons moreel vocabulaire is, zoals Bird en Waters al aangaven, in vergelijking met de meer vaktechnische 'talen' vaak maar mager ontwikkeld (vgl. bijv. Van Dartel, 1998); moreel beraad biedt een platform om met elkaar een moreel vocabulaire te ontwikkelen dat aansluit bij de eigen werkzaamheden en te 'oefenen' in het gebruik van dat vocabulaire.

Structureel moreel beraad zorgt ervoor dat praten over morele vraagstukken vanzelfsprekend is. Dit neemt de grond weg voor de angsten zoals Bird en Waters die hebben beschreven (zie het vorige hoofdstuk). Ook hoeft de prijs van morele zwijgzaamheid niet te worden betaald. Bird en Waters (1989) geven aan dat, in de eerste plaats, de morele zwijgzaamheid kan leiden tot moreel geheugenverlies. Doordat het lijkt alsof moraal geen enkele rol speelt in de organisatie, vergeten de managers en medewerkers in welke mate moraal onmisbaar is in hun organisatie. Ook leidt de zwijgzaamheid tot morele stress, er is immers geen ruimte om gezamenlijk op zoek te gaan naar creatieve en inventieve oplossingen die beter zijn voor de managers en medewerkers zelf, voor de organisatie en voor andere belanghebbenden. Daarnaast geldt: dat waar niet over wordt gesproken, bestaat niet. Veel morele misstanden, klein en groot, blijven onopgemerkt en worden niet aangepakt. Doordat de managers het onderwerp niet op de agenda zetten wordt het ook voor medewerkers erg moeilijk om morele vraagstukken bespreekbaar te maken. Wat eigenlijk de gewoonste zaak van de wereld zou moeten zijn – het met elkaar bespreken van morele vraagstukken – vereist assertiviteit en lef.

Bewaking beroepsmoraal

Moreel beraad kan een bijdrage leveren aan de bewaking van beroepsmoraal doordat het een forum biedt voor collegiale toetsing en verantwoordingsprocessen. Van Oostrum (2002) geeft aan dat systematische collegiale toetsing een goed middel is om minder afhankelijk te zijn van 'toevallige weetbaarheden', doordat de toetsing de kans vergroot dat morele misstappen worden ontdekt. Moreel beraad is ook bij uitstek de gelegenheid vorm en inhoud te geven aan verantwoordingsprocessen (zie hoofdstuk 2): het beraad biedt een forum, beroepsmoraal een inhoudelijk regulatief kader dat bestaat uit rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidseisen (zie hoofdstuk 4). Bovens (1990: 48) benoemt drie belangrijke functies van verantwoordingsprocessen. In de eerste plaats bieden dergelijke processen de gelegenheid om beroepsmoraal te ijken: 'Door elkaar op hun gedrag aan te spreken handhaven mensen een zeker orde en regelmaat in het samenleven en worden normen ge(re)produceerd, geïnternaliseerd en, waar nodig, bijgesteld'. Hierdoor is voor iedereen ook duidelijker waarop men aangesproken kan worden, wat van hen wordt verwacht. Een tweede belangrijke functie van collegiale toetsing is dat de wetenschap dat men zich dient te verantwoorden mensen stimuleert om reeds op voorhand de criteria waaraan men wordt getoetst als leidraad voor het eigen handelen te nemen. Tot slot geeft

Bovens (1990: 48) aan dat verantwoordingsprocessen vaak ook een functie als zuiveringsritueel hebben: 'Ze sluiten een periode af, men kan zijn verhalen kwijt, men kan grieven uiten of zich zelf verantwoorden. Het feit dat er aan het einde een balans wordt opgemaakt maakt een nieuw begin mogelijk'.

Een cultuur van verantwoordelijkheid, waarin het vanzelfsprekend is dat beroepsbeoefenaren elkaar aanspreken op hun verantwoordelijkheden, moet groeien. Dat begint met uitspreken: wat gaat er goed, wat kan er beter, wat frustrert ons, waardoor worden wij enthousiast? In de brochure *Integriteit: Zeggen wat je doet. En doen wat je zegt.* van het regionaal politiekorps Noord- en Oost Gelderland wordt erop gewezen dat de doelstelling 'elkaar aanspreken op elkaars gedrag' alleen kan worden gerealiseerd door hier stapsgewijs naar toe te groeien.

'Als je aangesproken wordt zonder dat je je over je eigen waarden en normen hebt kunnen uitspreken, zonder dat één en ander voldoende is besproken en afgesproken, blijft het aanspreken teveel hangen op incidenten en persoonlijk optreden. Dat is altijd ad hoc en teveel gebonden aan de toevallige aanwezigheid van degenen die de stap nemen om persoonlijk anderen aan te spreken. Pas wanneer we ons hebben kunnen uitspreken, vervolgens de zaken hebben besproken en er afspraken over hebben gemaakt, is er een goede bodem voor een ieder om een ander aan te spreken op gedrag en zich te laten aanspreken op eigen gedrag'.

Dit inzicht is vertaald naar een 'vier stappenplan', waarbij een volgende stap pas kan worden gemaakt wanneer de voorgaande stappen zijn doorlopen (zie inzet). Voor het bevorderen van een cultuur van verantwoordelijkheid dient hiermee rekening te worden gehouden, omdat een op zich goed bedoeld gesprek op het verkeerde moment waarschijnlijk averechts zal uitpakken.

Eerst uitspreken en bespreken, dan pas afspreken en aanspreken

De eerste stap is dat we ons eerst gewoon kunnen uitspreken over wat we vinden. Dit vraagt om het onder woorden brengen van je belangen, doelen, ervaringen, moeiten en dilemma's, zonder dat je in de verdediging gedrongen wordt.

De tweede stap is dat we dit goed met elkaar bespreken. Dat betekent luisteren naar elkaar, oog en oor hebben voor de specifieke omstandigheden en eisen waaronder mensen werken. De verschillen en overeenkomsten moeten helder worden.

In de derde stap komt het er op aan om afspraken te maken. Voor een deel zal dit vastgelegd kunnen worden in bijvoorbeeld codes en procedures. Belangrijker is echter dat we in onze afspraken onze normen en waarden verankeren. Heldere afspraken zijn de basis om duidelijk op terug te kunnen komen wanneer ze aangepast moeten worden.

Pas dan komt de vierde stap waarin we elkaar op basis van gezamenlijke afspraken kunnen aanspreken.

Bron: *Integriteit: Zeggen wat je doet. En doen wat je zegt.*
Brochure van het regionaal politiekorps Noord- en Oost Gelderland

Van Riemsdijk (1996: 131-2) geeft aan dat het zowel voor de maatschappij als voor ondernemingen gunstig is wanneer bedrijven structureel ruimte creëren voor moreel beraad: 'Op deze wijze kan vermeden worden dat wordt gehandeld vóórdat de gevolgen van dat handelen geheel zijn doordacht. Daardoor kunnen ernstige maatschappelijke effecten en milieu-effecten voorkomen worden; die worden nu meestal pas achteraf duidelijk en zorgen dan in de samenleving vaak voor veel leed en hoge kosten. Bovendien kan zo'n aanpak schade aan (het imago van) de onderneming voorkomen; schade door harde confrontaties met de samenleving, bijvoorbeeld over ongewenste vormen van sociaal beleid, of door maatschappelijke "missers", zoals de introductie van producten waar niemand op zit te wachten'. Van Riemsdijk (1996: 132) merkt vervolgens scherp op dat in veel organisaties te weinig het in de organisatie aanwezige 'fonds van maatschappelijke intelligentie' wordt aangesproken: 'De hoog opgeleide, mondig burgers die zich weinig meer laten wijsmaken en in hoofdlijnen hun eigen leven uitstippelen, daarin dagelijks verantwoorde keuzes maken en voor een belangrijk deel op eigen kompas varen, werken ook binnen ondernemingen!' Organisaties kunnen hiermee hun voordeel doen, maar ze zullen dit wel moeten organiseren; anders zal dit slechts incidenteel gebeuren op initiatief van een enkeling die zijn nek durft uit te steken.

Moreel beraad kan meer opleveren dan vaststelling, onderhoud en bewaking van beroepsmoraal. Het kan er ook voor zorgen

- dat collega's hun kennis, ervaringen en inzichten delen en hun handelen op elkaar afstemmen;
- dat collega's bijdragen aan het ontwikkelen van nieuwe, geactualiseerde of aangescherpte afspraken, richtlijnen en regels;
- dat een cultuur ontstaat waarin collega's op vanzelfsprekende wijze (morele) vraagstukken met elkaar bespreken en elkaar daarop ook aanspreken.

Ook kan moreel beraad bijdragen aan zowel een betere taakuitoefening als aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers door:

- het versterken van de onderlinge communicatie;
- het herkennen en erkennen van elkaars probleemsituaties;
- het uitwisselen van kennis, zienswijzen en ervaringen;
- het opdoen van nieuwe ideeën en inspiratie;
- het vergroten van de persoonlijke effectiviteit is het omgaan met probleemsituaties binnen de werkomgeving;
- het vergroten van de kwaliteit van ieders werk;
- het vergroten van de vaardigheden van de professionals, waaronder vaardigheden als actief luisteren, problemen benoemen, inlevingsvermogen, advies geven en het gesprek zelf (het proces) aan de orde stellen;
- het versterken van de collegialiteit.

7.4.2 Spelregels van moreel beraad

Moreel beraad kan een belangrijke rol spelen bij het vaststellen, onderhouden en bewaken van beroepsmoraal op de manier zoals dit in het model van de klassieke professies is bedoeld. Daarnaast neemt moreel beraad morele zelfsturing als uitgangspunt, terwijl moreel beraad tegelijkertijd morele zelfsturing ondersteunt (zie hoofdstuk 3 en hoofdstuk 6). Moreel beraad heeft alleen zin als beroepsbeoefenaren worden gezien als morele actoren die hun verantwoordelijkheid nemen, anders is er geen sprake van beraad maar van instructie. Door elkaar te helpen bij het zoeken naar een balans tussen tegenstrijdige verantwoordelijkheden ondersteunen collega's elkaar.

Deze bijna juichende opsomming van functies, nut en noodzaak van moreel beraad roept een aantal vragen op. Wat gebeurt er precies tijdens moreel beraad, hoe ziet de praktijk van moreel beraad eruit? Wat levert het concreet op, maakt moreel beraad de verwachtingen waar? Hoe kan het zo zijn dat het zo lastig is 'best practices', concrete praktijkvoorbeelden, te noemen van moreel beraad? Is moreel beraad wel altijd zo wenselijk? En meer praktisch: wie is verantwoordelijk voor moreel beraad, wie moeten er participeren, welke resultaten worden beoogd, wat is de rol van het management tijdens moreel beraad, hoe vrijblijvend of gestructureerd moet moreel beraad worden georganiseerd, wie bepaalt welke vraagstukken besproken worden, hoeveel tijd moet er worden uitgetrokken voor een sessie en hoeveel sessies zijn er per jaar nodig, welke methodes zijn er voor moreel beraad en hoe effectief zijn die methodes? Dit zijn belangrijke vragen, waarop nog maar weinig antwoorden zijn gegeven. Er is veel onderzoek in de (neo-)Kohlbergiaanse traditie waaruit blijkt dat het bespreken van morele vraagstukken de morele ontwikkeling op in ieder geval cognitief niveau bevordert (zie bijv. Treviño en Weaver, 2003 voor een overzicht); dit onderzoek is echter veelal gebaseerd op 'laboratorium-situaties', niet op onderzoek in organisaties zelf. In de zorgsector worden sinds 2004 onder auspiciën van het Ministerie van VWS expertmeetings georganiseerd voor een uitwisseling van ervaringen. In deze sector is reeds enige ervaring opgedaan met moreel beraad, maar ook hier zijn nog veel meer vragen dan antwoorden.

Ik weet wel uit eigen ervaring, al is het weinig verrassend, dat moreel beraad op zijn best vrijblijvend blijft maar waarschijnlijk slechts bestaande praktijken kritiekloos bevestigt en irritatie oproept, indien niet duidelijk is wat wordt beoogd, er geen verdiepingsslag plaatsvindt en niet wordt voldaan aan een aantal gespreksregels. Dit betekent in de eerste plaats dat er een heldere agenda moet zijn. Moreel beraad is een gesprek tussen collega's over een verantwoorde beroepsuitoefening. Hierbij zou alles ter sprake moeten kunnen komen dat vanuit die optiek relevant is. Het is dan niet nodig om op voorhand aan te geven welke onderwerpen op de agenda mogen staan; het is aan de deelnemers aan het gesprek zelf om dat te bepalen, om te rechtvaardigen waarom en hoe een bepaalde kwestie is gerelateerd aan een verantwoorde beroepsuitoefening. Een belangrijk probleem in de praktijk is dat er eerder te weinig dan teveel op de agenda zal staan; dit komt in belangrijke mate doordat ethiek en integriteit

smal worden neergezet. In de eerste plaats door het etiket 'ethiek' of 'integriteit' slechts te gebruiken voor een beperkt aantal kwesties. Brom, Van den Bergh en Huibers (1993) maken onderscheid tussen E-kwesties en A-kwesties. Bij E-kwesties wordt een probleem primair als een ethisch (moreel) probleem gezien; bekende E-kwesties zijn abortus, euthanasie, genetische modificatie van planten, dieren en mensen, de integratie van minderheden. Bij A-kwesties wordt een probleem in andere termen gedefinieerd en blijft de morele component van het probleem vaak onbenoemd; hierdoor blijft die component ook buiten beeld: 'Als de morele component niet gearticuleerd wordt, is het vanzelfsprekend dat de discussie beperkt blijft tot de technische, financiële en andere praktische aspecten' (Brom, Van den Bergh en Huibers, 1993: 12). De auteurs merken op dat het misschien wel gemakkelijk is om je te beperken tot de praktische zaken, maar dat het getuigt van kortzichtigheid om geen aandacht te besteden aan de morele dimensie van problemen wanneer die wel aanwezig is; alleen door die morele dimensie te benoemen kunnen morele vanzelfsprekendheden ter discussie worden gesteld. In hoofdstuk 4 heb ik laten zien hoe bij de overheid integriteit vaak smal wordt neergezet en wordt beperkt tot machtsmisbruik; dit gaat ten koste van vragen rondom machtsgebruik. Van Dartel (1998: 13) beschrijft een soortgelijke versmalling van ethiek in instellingen voor gezondheidszorg; hij geeft aan dat ethiek in de zorg gemakkelijk wordt gelijkgesteld met medische ethiek en dat hierdoor blinde vlekken kunnen ontstaan voor morele vragen op andere gebieden dan de primaire hulpverlening: 'De klassieke vragen van de medische ethiek werken wat dat betreft als een magneet die alle energie van organisatie en management in verband met ethiek gemakkelijk absorbeert'.

Moreel beraad kan slechts zinvol zijn indien aan een aantal gespreksregels wordt voldaan; bijvoorbeeld Van Riemsdijk (1996: 122-123) noemt de volgende spelregels, waarin, zoals hij zelf ook aangeeft, de opvattingen van Habermas over de ideale gesprekssituatie stevig doorklinken:

- er moeten steeds goede redenen voor een stellingname worden gegeven, die gebaseerd zijn op eigen beginselen, waarden, opvattingen en bedoelingen;
- er moet rekening gehouden worden met belangen en opvattingen van anderen;
- ieders deskundigheid moet worden benut en ieders overtuigingen moeten aan bod kunnen komen;
- er moet worden gestreefd naar het uitschakelen van de invloed van machtsverschillen, ook als die achter de rug van de actoren om een rol zouden kunnen spelen (bijvoorbeeld door conventies of bestaande structuren);
- een uiteindelijk beroep op emoties is niet geldig, maar zij moeten wel in de overwegingen worden meegenomen;
- er moeten enkele algemene ethische principes gehanteerd worden.

Kessels (1997: 25-26) geeft aan dat in een gesprek waarin men elkaar niet probeert te overtuigen van het eigen gelijk, maar tezamen een bepaald probleem onderzoekt, in ieder geval vereist dat de volgende regels in acht worden genomen:

- respect hebben voor mensen, dat wil zeggen ze laten uitpraten, ze niet in de rede vallen;
- onderzoeken welke denkbeelden een ander heeft in plaats van alleen te etaleren wat men zelf in huis heeft; dat wil zeggen vragen stellen in plaats van alleen maar eigen meningen poneren;
- niet zelf proberen te winnen, maar als groep proberen te winnen; niet tegen elkaar maar mét elkaar denken; concreet is dat: vermijden steeds weer 'ja, maar' te zeggen;
- eerst proberen een probleem te analyseren in plaats van onmiddellijk oplossingen aan te dragen
- uitkomen voor wat je werkelijk denkt in plaats van te spreken in termen van wat je zou kunnen denken.

Een spelregel die hier zeker nog bij hoort is dat niemand op voorhand van het gesprek is uitgesloten, net als, zoals reeds aangegeven, geen enkel onderwerp. Dit is niet de plaats om dergelijke verzamelingen regels te onderzoeken op adequaatheid, volledigheid en overbodigheid; ik wil slechts aangeven dat moreel beraad zonder spelregels weinig zal opleveren.

7.4.3 *Optimistisch fallibilisme*

Integere beroepsbeoefenaren zijn zich ervan bewust dat zij de inspanningsverplichting hebben hun roloppvattingen, verantwoordelijkheden en handelingen kritisch te evalueren: zelfstandigheid en beslissingsvrijheid gaat gepaard met verantwoordelijkheidsbesef en verantwoordingsplicht. Moreel beraad staat geheel in dienst van deze kritische evaluatie en verantwoordingsplicht. Dit begint bij het besef dat wij allen blinde vlekken hebben waardoor bepaalde morele overwegingen buiten beeld blijven of onvoldoende gewicht krijgen. Belangrijke oorzaken van morele blindheid zijn kwaadwillendheid, luiheid, zelfbedrog, slordigheid, vooringenomenheid, hoogmoed, arrogantie, onwetendheid en naïviteit (zie o.a. Bok, 1978; Martin, 1986; Bovens, 1990; Kekes, 1990, 1995, 2002; DePaul, 1993; Messick en Bazerman, 1996; Messick en Tenbrunsel, 1996; Wissema, 1997; Goleman, 1998; Boddington, 1998; Giannetti, 2001). Voor een belangrijk deel verwijzen deze oorzaken naar houdingsaspecten die ertoe leiden dat mensen hun inspanningsplicht onvoldoende serieus nemen. Er is echter een fundamenteeler probleem bij het kritisch evalueren van opvattingen, overtuigingen en handelingen. Dit probleem wordt duidelijk bij het zoeken naar het antwoord op de vraag die door Griffin (1996: 1-2) treffend is verwoord: 'How, and how much can we hope to improve our ethical standards? [...] How great are our critical powers?'. In navolging van Savater (1996) zouden we kunnen stellen dat kritische evaluatie bestaat uit twee keer nadenken: de eerste keer nadenken bestaat uit het expliciteren van opvattingen en overtuigingen, beweegredenen en overwegingen; de tweede keer nadenken bestaat uit het bevragen en toetsen van de uitkomsten aan rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidseisen. Soms is een derde keer nadenken nodig: het bevragen en toetsen van de rechtvaardigings-

gronden en zorgvuldigheidseisen zelf. Ethici mogen nog een vierde keer nadenken: wat levert al dit nadenken op: 'how great are our critical powers'? Het antwoord van Griffin is teleurstellend voor degenen die hopen op een Archimedisches punt, een gouden standaard of een eenduidige procedure.

'We can criticize and improve certain of our norms, but to improve here and there is not to justify overall. Justification, in the strong sense that we are accustomed to, is not a project suited to ethics. We are reluctant to accept that, because we are still to some degree under the sway of the Cartesian dichotomy: a belief is either justified, or it is a prejudice. But we start with the norms of those who have gone before us. We demand of these norms that they be serviceable protections of values, and some of the fairly obviously are ... And we constantly subject them to criticism, which sometimes results in amendment. That is enough to undermine the dichotomy: justified or a prejudice' (Griffin, 1996: 132).¹

Door het bevragen van een standpunt en het vergelijken van verschillende meningen is het mogelijk opvattingen en overtuigingen aan te vullen, te corrigeren of (gedeeltelijk) te verwerpen. Dit doen we door een mening te confronteren met andere meningen. Ook zonder dat we kunnen pretenderen dat onze conclusies juist zijn, kunnen we wel aangeven wanneer een verandering een verbetering is (vgl. Walzer, 1987; Stout, 1988; MacIntyre, 1989; Benjamin, 1990; Taylor, 1995; Walker, 1998). In algemene zin kunnen we stellen dat door het kritisch evalueren van opvattingen, overtuigingen en handelingen het mogelijk is antwoorden te geven die *breder, dieper, rijker en beter verdedigbaar* zijn (vgl. o.a. Messick en Bazerman, 1996; De Bono, 1997). Het garandeert niet dat opvattingen, overtuigingen en handelingen moreel juist zijn, maar het zorgt ervoor dat

- 1 Vergelijk Popper (1972: 33-4): 'Science, philosophy, rational thought, must all start from common sense. Not, perhaps, because common sense is a secure starting point: the term "common sense" which I am using here is a very vague term, simply because it denotes a vague and changing thing – the often adequate or true and often inadequate or false instincts or opinions of many men. How can such a vague and insecure thing as common sense provide us with a starting point? My answer is: because we do not aim or try to build (as did, say, Descartes or Spinoza or Locke or Berkeley or Kant) a secure system on these foundations. Any of our many common-sense assumptions – our common-sense background knowledge as it may be called – from which we start can be challenged and criticized at any time; often such an assumption is successfully criticized and rejected (for example, the theory that the earth is flat) ... *all science, and all philosophy, are enlightened common sense*. Thus we begin with a vague starting-point, and we build on insecure foundations. But we can make progress: we sometimes can, after some criticism, see that we have been wrong, we can learn from our mistakes, from realizing that we have made a mistake'. Dit common sense realisme is een werkhypothese. Op zich is realisme, als een metafysische stellingname, niet bewijsbaar. 'Realism like anything else outside logic and finite arithmetic is not demonstrable; but while empirical scientific theories are refutable, realism is not even refutable. But it is arguable, and the weight of the arguments is overwhelmingly in its favour' (Popper, 1972: 38). Het is echter een noodzakelijke werkhypothese om niet tot scepticisme en apathie te vervallen. Zo is ook het begrip 'waarheid' niet overbodig, het biedt een regulatief ideaal.

de uitkomsten van moreel beraad in ieder geval verantwoord zijn – dat wil zeggen dat de uitkomsten de beste uitkomsten zijn, gegeven onze mogelijkheden om opvattingen, overtuigingen en handelingen kritisch te onderzoeken. Het antwoord is:

- breder, naarmate het meer waarden respecteert en realiseert;
- dieper, naarmate meer rekening wordt gehouden met het verleden en de gevolgen op de lange termijn;
- rijker, naarmate met meer perspectieven en alternatieven rekening wordt gehouden;
- beter verdedigbaar, naarmate een antwoord beter bestand is tegen kritiek doordat het is gebaseerd op goede, steekhoudende argumentatie.

Er zijn geen absolute criteria waaraan opvattingen, overtuigingen en handelingen kunnen worden getoetst: morele vragen laten zich niet oplossen als wiskundige vraagstukken. Zoals Aristoteles al aangaf: het is eigen aan een ontwikkeld mens in iedere klasse van dingen die mate van precisie na te streven die de aard van het onderwerp toelaat. Maar er zijn dus wel relatieve criteria waarmee een onderscheid kan worden gemaakt tussen betere en slechtere manieren om een probleem aan te pakken en tussen betere en slechtere oordelen. Iemand kan zich bijvoorbeeld vergissen in de interpretatie van de feiten, belangrijke waarden vergeten of creatieve alternatieven over het hoofd zien. Ik noem een dergelijke positie *optimistisch fallibilisme*. Fallibilisme omdat we ons altijd kunnen vergissen, hoe goed we een bepaalde stellingname ook onderbouwen; optimistisch omdat ik denk dat we goede redenen hebben om ervan uit te gaan dat we onze opvattingen, overtuigingen en handelingen kunnen verbeteren door ze kritisch te onderzoeken (Savater spreekt op soortgelijke manier over ‘verlicht pessimisme’: ‘Verlicht, omdat hij de menselijke rede het hoogste gezag toekent. Maar pessimisme, omdat die rede geen *absolute* hoogte bekleedt. Ze is feilbaar en beperkt en daarom gaat het in de ethiek altijd om het zoeken van de meest verstandige, niet de absoluut *goede* weg’ (Groot, 1998: 115)). Keulartz, Kort-hals, Schermer en Swierstra (2001: 17) geven aan dat dit fallibilisme geen reden is voor scepticisme: ‘Wanneer absolute zekerheid bij gebrek aan metafysische garanties onhaalbaar blijkt, betekent dat allerm minst dat men aan universele twijfel is overgeleverd. Er is [...] een wereld van verschil tussen feilbare kennis en helemaal geen kennis. Er is slechts meer of minder betrouwbare kennis’.

8

Epiloog

8.1 Kennismaking

Edgar: Zo, het zit er bijna op. Nu alleen nog een epiloog.

Kenniswerker: Hoe pak je dat aan?

Edgar: Ik ben mezelf aan het interviewen.

Ambtenaar: Dat klinkt nogal schizofreen: Edgar stelt vragen aan Edgar.

Edgar: Maar dat hoeft het niet te zijn. Ik zal naast jullie nog meer personages introduceren, die ieder vanuit hun eigen positie en met hun eigen belangstelling mij zullen bevragen. Dat geeft mij de gelegenheid om de puntjes op de i te zetten.

Kenniswerker: De i van integriteit?

Edgar: Precies, dat is het onderwerp van mijn studie: integriteit in de beroepspraktijk. Ik zal in dit gesprek een aantal resultaten van de studie samenvatten, een aantal conclusies neerzetten en enkele lastige kwesties bespreken die nog onvoldoende aan bod zijn gekomen. Daarnaast, de vorm illustreert de belangrijkste conclusie: integriteit is gebaat bij een goed gesprek, niet bij woordenboekdefinities.

Filosoof: Dat laatste snap ik, denk ik. Maar je bedoelt toch een gesprek met anderen, niet met jezelf?

Edgar: Deels. Er is ook zoiets als een *forum internum*, waar je in gesprek gaat met je eigen geweten, met geïnternaliseerde anderen. Bovenal wil ik met dit interview een stem geven aan al degenen die met mij de afgelopen jaren hebben meegedacht en kritische vragen hebben gesteld, aan de deelnemers aan mijn trainingen en workshops die mij steeds opnieuw dwingen filosofische strengheid aan praktische relevantie te koppelen, aan mijn eigen twijfels. Uiteindelijk blijft een interview met jezelf natuurlijk slechts een stijlfiguur.

Beleidsmedewerker integriteit (in het vervolg aangeduid met *beleidsmedewerker*): Mag ik ook meepraten? Wie doet er allemaal mee?

Edgar: Ja hoor, let maar op. Jullie doen allemaal mee! Willen jullie jezelf voorstellen en daarbij tegelijkertijd jullie primaire belangstelling bij het onderwerp van deze studie aangeven?

Trainer: Dan zal ik wel beginnen, ik heb nog niks gezegd. Ik ben een trainer en geef geregeld integriteitstrainingen aan beroepsbeoefenaren. Ik ben heel

benieuwd hoe ik handvatten om integriteit bespreekbaar te maken kan ontleen aan jouw denkwerk, aan jouw theoretische bespiegelingen. Daaraan vooraf gaat de vraag of integriteit trainbaar is: welke pretenties kan ik waarmaken en waar liggen de grenzen van mijn mogelijkheden?

Beleidsmedewerker: Ik wil daar graag op aansluiten. Ik ben beleidsmedewerker integriteit. Ik heb bij een bank gewerkt en heb nu een aanstelling bij de overheid; ik heb dus ervaring in zowel de private als de publieke sector. Mijn primaire belangstelling gaat uit naar de vormgeving van integriteitsbeleid: welke adviezen kun je me geven?

Filosoof: Ik ben filosoof. Ik snap die praktische vragen, maar ik hoop dat we ook wat dieper op de onderbouwing van jouw conclusies kunnen ingaan. Integriteit staat momenteel volop in de filosofische belangstelling, ik ben heel benieuwd hoe jij je tot deze discussie verhoudt, welke keuzes je maakt en hoe je die verantwoordt.

Ambtenaar: Ik ben ambtenaar, ik heb begrepen dat ik in deze studie een belangrijke rol speel. Ik waardeer deze aandacht, maar op voorhand ben ik niet zomaar overtuigd van nut en noodzaak van al die ophef rondom integriteit. Natuurlijk weet ik ook wel dat de afgelopen jaren een aantal collega's het ambt heeft geschaad door hun macht te misbruiken. Maar is het echt nodig om naar aanleiding van een aantal incidenten honderdduizenden ambtenaren in het verdachtenbankje te zetten?

Kenniswerker: Ik ben als kenniswerker de toekomst; ik zal een steeds belangrijker rol gaan spelen in de beroepspraktijk.

Ambtenaar: Wat is een kenniswerker?

Kenniswerker: Tsja, het is een vaag begrip, ik zou het zelf ook niet gebruiken. Een kenniswerker gebruikt in zijn werkzaamheden nauwelijks spierkracht of handvaardigheid, maar vooral ideeën, begrippen, modellen en informatie. Kenniswerkers zijn bezig met het ontwerpen en produceren van technieken, apparaten en diensten die zich voornamelijk richten op het overbrengen van gedachten, begrippen en gevoelens. Voorbeelden van kenniswerkers zijn ICT-specialisten, hypotheekadviseurs, beleidsmedewerkers, ontwerpers en voorlichters. Ik heb gehoord dat ik als kenniswerker een morele eenpitter dreig te worden. Dat klinkt als een geuzennaam; ik ben dan ook heel benieuwd wat je daar precies mee bedoelt, wat het probleem is en wat je daaraan denkt te kunnen doen.

Meelezer: Dan zal ik het kennismakingsrondje afsluiten. Ik ben meelezer, ik heb bijna negen jaar lang allerlei stukken van Edgar van commentaar mogen voorzien; van eerste opzetten en aanzetten tot voorstudies en concepthoofdstukken. Ik ben heel benieuwd hoe je nu alles bij elkaar laat komen. Daarnaast, ik heb je worsteling van dichtbij meegemaakt; ik zou ook wel eens willen weten hoe je daar nu op terugkijkt. Heb je jouw wetenschappelijke integriteit ook geweld moeten aandoen? Ben je zelf, als dat al een woord is, integerder geworden?

Filosoof: Dat zijn al heel wat vragen, ik hoop dat we die op een enigszins systematische manier gaan bespreken.

Edgar: Dat is wel mijn bedoeling. Ik stel voor dat we beginnen met de aanleiding en vervolgen met de probleemstelling en de opzet van de studie (par. 8.2). Vervolgens kunnen we de belangrijkste conclusies bespreken en de onderbouwing: eerst mijn karakterisering van integriteit (par. 8.3 en par. 8.4) en dan mijn bespreking van integriteitsbeleid (8.5). Voordat we dan afscheid nemen wil ik nog wel iets kwijt over de onderzoeksvragen die ik zal oppakken om weer uit het zwarte gat te kruipen waar ik me straks met groot plezier in laat wegglijden. Onderbreek me gerust wanneer ik te snel ga of onduidelijk ben; stel al die vragen die jullie hebben en zorg dat jullie eigen vragen ook aan bod komen. Ik wil wel op voorhand aangeven dat het natuurlijk niet de bedoeling is het hele verhaal nog een keer te vertellen; ik zal geregeld naar de paragrafen verwijzen waarin ik dieper op een bepaald onderwerp inga. Daar kun je dan de details nog eens nalezen.

Kenniswerker: Wordt dit dan zo'n dialoog als we kennen van Plato en Socrates?

Edgar: Nee, dan zou ik aan jullie de vragen stellen en zouden jullie aan mij mijn antwoorden geven.

8.2 Aanleiding, doelstellingen en opbouw betoog

Ambtenaar: Ik zal maar niet vragen wat iemand bezielt om ruim acht jaar lang zijn vrije tijd te besteden aan een proefschrift, maar ...

Edgar: Nee, liever niet, nee. Laten we niet met de moeilijkste vraag beginnen.

Ambtenaar: ... maar kun je wel iets vertellen over de keuze van het onderwerp?

Edgar: Jazeker. Ik werk sinds 1995 op Nyenrode, bij een instituut voor bedrijfsethiek. Door personeel verloop werd ik in 1997 verantwoordelijk voor de zogenaamde dilemmatrainingen. Dit zijn sessies waarbij beroepsbeoefenaren met elkaar op een gestructureerde wijze morele vraagstukken in het eigen werk bespreken, met als doel hun morele competentie te versterken en een cultuur van verantwoordelijkheid te bevorderen (zie voor een uitgebreide beschrijving Van Luijk, 2000d; Karssing, 2000). Later zijn daar trainingen 'Managen van integriteit' bijgekomen, waarbij leidinggevend met elkaar onderzoeken hoe ze concreet invulling kunnen geven aan hun rol in het integriteitsbeleid van hun organisatie. Zo heb ik door de jaren heen in meer dan 350 sessies met beroepsbeoefenaren als ambtenaren, effecten-specialisten, makelaars, notarissen en bestuurders gesproken over de betekenis, de rol en het belang van integriteit in hun beroepspraktijk, over hun morele zorgen en vraagstukken en over hun voorbeeldrol als leidinggevende. Als je dit werk serieus neemt, ontkom je niet aan allerlei vragen: Welke opvatting van integriteit staat in de training centraal? Wat verstaan wij onder morele competentie? Hoe worden deze noties vertaald naar leerdoelen voor trainingen? Op welke wijze kunnen deze leerdoelen worden bereikt? Wat zijn de randvoorwaarden om van een training een succes te maken? Ik heb toen besloten om van deze vragen mijn dissertatie-onderzoek te maken.

Meelezer: Maar dat gaat je studie toch helemaal niet over? Dat klinkt als een heel ander boek.

Edgar: Klopt. Een aantal jaren geleden heb ik het boek *Morele competentie in organisaties* geschreven; in dat boekje worden deze vragen besproken vanuit een praktische oriëntatie, ik had de wetenschappelijke onderbouwing beperkt tot de voetnoten.

Meelezer: Voetnoten? Daar ben je in dit boek wel heel spaarzaam mee geweest. Ik kan me er één herinneren, waarin je Popper citeert.

Edgar: Scherp opgemerkt. Eigenlijk is deze studie een ode aan Sir Karl Popper en zijn visie op filosofie en filosoferen; dat uitleggen is echter te ingewikkeld, dat wordt een vervolgstudie; daarom eer ik hem door alleen voor hem een voetnoot op te nemen. Maar waar was ik? Het plan was om dat boekje uit te werken tot een verdedigbaar proefschrift. Echter, het vooruitzicht om hetzelfde verhaal nog een keer te schrijven was niet echt aantrekkelijk. In overleg met mijn promotoren heb ik toen besloten één onderwerp uit het boekje te kiezen en daarmee de diepte in te gaan. Ondertussen was ik ook steeds vaker als adviseur betrokken bij de inspanningen van organisaties om vorm te geven aan hun integriteitsbeleid. Als trainer en als adviseur viel het mij op dat integriteit een beladen begrip is dat gemakkelijk oproept tot emotionele spraakverwarring, vaak fungeert als crisisbegrip en in het gebruik een vlakke notie blijft. Dat vind ik zorgwekkend omdat hierdoor de kans groot is dat belangrijke onderwerpen niet, onvoldoende of op de verkeerde manier worden gethematiseerd.

Beleidsmedewerker: Hoho, nu zeg je wel heel veel tegelijkertijd. Kun je dat kort toelichten?

Edgar: Om met de spraakverwarring te beginnen: het lijkt soms wel alsof iedereen iets anders bedoelt met integriteit; in ieder geval praten mensen gemakkelijk langs elkaar heen wanneer ze niet eerst verduidelijken wat ze zelf bedoelen. Die spraakverwarring zorgt ervoor dat gesprekken over integriteit moeizaam verlopen en dat veel mensen afhaken voordat het interessant wordt. Gesprekken over integriteit roepen ook gemakkelijk heftige emoties op; blinkbaar wordt met het woord integriteit iets zeer wezenlijks aan de orde gesteld.

In media en debat functioneert integriteit vaak als crisisbegrip: er zijn misstanden, er is een vertrouwensbreuk, er is een tekort aan integriteit; vervolgens volgt dan een pleidooi voor harde maatregelen om het geschonden vertrouwen te herstellen. Integriteit blijft daarbij vaak een vlakke notie; integriteit staat vooral tegenover aperte misstanden als fraude en corruptie. Op die manier nodigt integriteit niet meer uit tot discussie – fraude en corruptie mag niet, dat weet iedereen; wie toch fraudeert is een boef en boeven moeten hard worden aangepakt; boeven zouden zich immers rot lachen wanneer zij worden uitgenodigd voor een goed gesprek over integriteit.

Filosoof: Gaat dat allemaal samen op? En emotioneel en spraakverwarring en vlak?

Edgar: Ja, ik heb me er ook vaak over verbaasd: hoe kan het dat mensen bijna eensgezind zo emotioneel geraakt kunnen worden door een woord waar ze allemaal iets anders onder verstaan en ze vervolgens nauwelijks geïnteresseerd zijn om er dieper over na te denken? Zoals ik al zei, ik vind dit

verontrustend. Een verantwoorde beroepsuitoefening is er niet mee gediend dat discussies over integriteit of oppervlakkig zijn of voortijdig worden afgebroken omdat de gesprekken abstract, vaag en wollig blijven. Daarnaast, steeds meer organisaties ontwikkelen integriteitsbeleid; het woord integriteit wordt gebruikt om belangrijke beleidsvraagstukken te benoemen en bepaalt mede de richting waarin naar oplossingen wordt gezocht; doordat over functies en betekenissen van integriteit niet goed wordt nagedacht kunnen de instrumenten en maatregelen hoogstens toevalstreffers zijn. Dit is met name verontrustend omdat de beroepsbeoefenaar vaak niet de spil is waarom alles draait, maar een 'lijdend' voorwerp wordt – in de dubbele betekenis van dat bijvoeglijk naamwoord – waartegen klanten, burgers en andere belanghebbenden in bescherming moeten worden genomen; te weinig wordt de vraag gesteld welke maatregelen de beroepsbeoefenaar stimuleren en ondersteunen bij een verantwoorde beroepsuitoefening, te veel en te vaak zijn maatregelen vooral gericht op het beperken van zijn bewegingsruimte.

Ambtenaar: Ja, dat herken ik. Je zou eens in kaart moeten brengen hoeveel regelgeving de afgelopen jaren over ons is uitgestort, je zou je rot schrikken; en iedere keer als ergens in het land iets verkeerd gaat roept de Tweede Kamer om nieuwe maatregelen, nieuwe codes, nieuwe vormen van toezicht. Terwijl de kamerleden een code voor zichzelf overbodig vinden en gepikeerd zijn wanneer iemand een kritisch vraagteken plaatst bij een bezoek aan een concert van de Rolling Stones op uitnodiging van het Rotterdamse havenbedrijf (augustus 2003). Over meten met twee maten gesproken. Het is gewoon beledigend hoe we als kleine kinderen worden behandeld.

Beleidsmedewerker: Dat soort geluiden hoorde ik ook bij ons op de bank. Ik herinner me nog een beleggingsadviseur die met een diepe zucht zei dat zijn vak vroeger nog leuk was, maar dat al die nieuwe regelingen het werk binnen de effectendienstverlening onmogelijk maken (Loonen en Schonewille, 2002: 7). Begrijp me overigens niet verkeerd, ik vind het een goede ontwikkeling dat het vak professionaliseert en dat er toenemende aandacht is voor de bescherming van bijvoorbeeld beleggers; er hebben de laatste jaren heel wat mensen hun pensioen of appeltje voor de dorst zien verdampen door schandalig gedrag van de mensen aan wie ze hun geld hadden toevertrouwd. Maar ik heb nu toch vaak het gevoel dat al die mensen die gewoon hun werk goed willen doen als potentiële criminelen worden behandeld.

Edgar: Precies, dergelijke klaagzangen hoor ik ook vaak tijdens trainingen. Overigens is dat niet altijd terecht, er zijn verschillende organisaties die een bredere visie op het onderwerp hebben; die boodschap uitdragen is echter nog helemaal niet zo gemakkelijk, de goede bedoelingen blijven gemakkelijk ongehoord wanneer het begrip integriteit door zo veel mensen wordt gebruikt als antoniem van misstanden als fraude, corruptie en zelfverrijking. Dan ben je al snel een roepende in de woestijn. Maar, zoals gezegd, ik ben het ermee eens dat integriteitsbeleid niet altijd even intelligent en creatief wordt opgepakt.

Ambtenaar: Kijk aan, eindelijk eens iemand die ervoor heeft doorgeleerd en gewoon zegt waar het op staat. Ik weet niet hoe intelligent en creatief mijn directeur is, maar ik denk dat al dat geld dat bij ons aan integriteitsbeleid wordt uitgegeven voor heel wat nuttiger zaken kan worden gebruikt. Helemaal in tijden van bezuinigingen en krimpdoelstellingen, toch? Ik hoor graag de argumenten waarmee ik naar mijn directeur kan stappen om hem te zeggen dat het maar eens afgelopen moet zijn met die flauwekul.

Edgar: Nee, ik ga het omdraaien: iedere beroepsbeoefenaar heeft recht op integriteitsbeleid!

Kenniswerker: En dat zeg je met een glimlach.

Edgar: Ja, maar ik ben wel heel serieus. Maar nu zijn we al bij de conclusies aangekomen; dit gaat iets te snel. Ik zal eerst aangeven wat tegen deze achtergrond van verwondering en verontrusting de doelstelling van mijn studie is.

Filosoof: Graag, tot nu toe is het betoog eerder autobiografisch en anekdotisch, dan argumentatief.

Edgar: Oh, maar dat is een vrijheid die ik me in dit laatste hoofdstuk ook gun. Daarnaast, enig inzicht in de plek waar vandaan iemand is vertrokken en de weg die hij heeft afgelegd, draagt bij aan een beter begrip van de positie die hij nu inneemt. De doelstelling: mijn studie is een karakterisering van integriteit in de beroepspraktijk. Ik maak onderscheid tussen twee perspectieven op integriteit en onderscheid 6 verschillende thema's omdat dit naar mijn idee de beste manier is om recht te doen aan de morele zorgen van zowel de beroepsbeoefenaar als al degenen die afhankelijk zijn van hem. Tegelijkertijd biedt dit ook aanknopingspunten voor integriteitsbeleid dat beroepsbeoefenaren effectief en met respect ondersteunt bij een verantwoorde beroepsuitoefening. Ik vat mijn eigen uitwerking van integriteit samen als 'integriteit als professionele verantwoordelijkheid'. Daarmee geef ik aan dat de centrale vraag in de integriteitsdiscussie is: hoe doe ik mijn werk goed?

Kenniswerker: Heb je dat zelf bedacht, integriteit als professionele verantwoordelijkheid?

Edgar: Neen, deze notie is halverwege de jaren negentig geïntroduceerd door Henk van Luijk; hij was destijds mijn directeur op Nyenrode. Ergens in het laatste jaar van mijn promotieonderzoek heb ik ervoor gekozen om zijn woordkeuze over te nemen. Bij mijn werkzaamheden op Nyenrode spreken wij nog steeds over integriteit als een professionele verantwoordelijkheid; we merken dat het ook een aantrekkelijke term is om de voor velen moralistische ondertoon van het woord integriteit te ondervangen. Dat is natuurlijk nog geen reden om dit woordgebruik in deze studie over te nemen; gaandeweg begreep ik echter steeds beter hoezeer mijn eigen bevindingen, in ieder geval in mijn eigen optiek, aansluiten bij die eerste aanzetten door Henk van Luijk: het zijn zijn schouders waar ik in eerste instantie op ga staan en dat mag in mijn studie doorklinken; ere wie ere toekomt – Van Luijk (2002, 2004b) zelf heeft overigens in zijn latere werk deze woordkeuze losgelaten. Ik kon ook geen goede redenen bedenken waarom ik zou afwijken van de terminologie die ik al vele jaren gebruik; deze studie staat immers niet naast mijn overige

activiteiten, maar is uiteindelijk vooral een verdieping en onderbouwing daarvan.

Ambtenaar: Dat heb je ergens in je laatste jaar bedacht? Had je dat niet eerder kunnen bedenken?

Edgar: Misschien wel, maar de manier waarop een verhaal zich ontwikkelt, is soms behoorlijk onvoorspelbaar. Na de afronding van mijn boekje over morele competentie heb ik tegelijkertijd twee wegen bewandeld. Ik heb een drietal markante ontwikkelingen in de beroepspraktijk beschreven en besproken: de toenemende aandacht voor integriteit in het openbaar bestuur, de opkomst van de kenniswerkers en het groeiend aantal organisaties dat basiswaarden formuleert. Daarnaast heb ik het filosofische debat over de integriteit bestudeerd; ik was al die tijd nog helemaal niet zo bezig met de uitkomsten van het onderzoek. Het was de bedoeling dat ik mijn boek met die markante ontwikkelingen zou beginnen, dat ik vervolgens het filosofische debat over integriteit zou samenvatten en tot slot die twee delen op elkaar zou betrekken. Net in de fase dat ik zover was om een overzicht te geven van het filosofische debat verschenen er twee boeken waarin dit reeds op degelijke wijze wordt gedaan (Cox, La Caze en Levine, 2003; Musschenga, 2004). Het leek mij weinig zinvol of inspirerend om dat nog een keer dunnetjes over te doen; ik heb pas toen voor de huidige invalshoek gekozen.

De beschrijving van de markante ontwikkelingen hebben toen ook een iets andere functie gekregen. Ik gebruik ze nu om mijn karakterisering van integriteit verder uit te werken en in te kleuren, waarbij ik wil laten zien dat integriteit veel meer kan zijn dan een antoniem van fraude en corruptie. En ik benut deze hoofdstukken om de mogelijkheden te bespreken die organisaties hebben om de integriteit van beroepsbeoefenaren te ondersteunen. Hiermee kom ik bij de tweede doelstelling van mijn studie: hoe kan mijn karakterisering van integriteit bijdragen aan de vormgeving van integriteitsbeleid? Daartoe bespreek ik modellen voor het organiseren van werkzaamheden van beroepsbeoefenaren en het reguleren van hun gedrag en managementstrategieën om een verantwoorde beroepsuitoefening te bevorderen. Het is mijn stelligste overtuiging dat je integriteit niet kunt afdwingen. Gedrag kun je afdwingen. Je kunt integriteit stimuleren, versterken en ondersteunen door de beroepsbeoefenaar en zijn zorgen serieus te nemen. Ik benadruk het belang van collegiale toetsing en consultatie voor integriteit; bij deze verhaallijn vormen de drie hoofdstukken één geheel doordat ze op elkaar voortbouwen.

Zo, nu weten jullie hoe ik tot mijn onderwerp ben gekomen, wat de doelstellingen van mijn studie zijn en hoe ik mijn verhaal heb opgebouwd.

Filosoof: Dat is mooi. Maar nu mag je mij wel eens vertellen wat je bedoelt met 'integriteit karakteriseren' en met twee perspectieven op integriteit. En welke 6 thema's je onderscheidt.

8.3 Een karakterisering van integriteit

Kenniswerker: Bedoel je met karakteriseren niet gewoon definiëren?

Edgar: Nee, niet helemaal. Met een definitie grens je de betekenis van een woord af; je geeft aan wat de belangrijkste kenmerken zijn en waarin het woord zich onderscheidt van andere woorden. Een definitie bestaat dus uit een verzameling kenmerken die alle noodzakelijk zijn en samen voldoende zijn om een bepaald woord zodanig te beschrijven dat het woord ondubbelzinnig kan worden gebruikt (De Boer, 1999: 10-11). Het lastige met het woord integriteit is dat het tegelijkertijd meerdere betekenissen heeft en in verschillende contexten op verschillende manieren wordt gebruikt; een reden waarom velen integriteit een containerbegrip noemen. Ik vraag aan het begin van trainingen hoe de deelnemers het woord integriteit zouden uitleggen; dan heb je al snel een hele flap vol staan met woorden als eerlijkheid, betrouwbaarheid, transparantie, verantwoordelijkheid, je aan de regels houden, jezelf in de spiegel kunnen aankijken, rechtschapenheid, onkreukbaarheid, respect hebben voor andere mensen, zeggen wat je doet, geen verborgen agenda hebben, anderen behandelen zoals jezelf wilt worden behandeld, aanspreekbaar zijn op je handelen, alertheid, zorgvuldige keuzes maken etc. etc. Al die woorden hebben iets met integriteit te maken, daarover zal weinig discussie zijn; ik zou echter niet weten hoe ik in een eenduidige definitie aan al die woorden en betekenissen recht kan doen, definities zouden slechts zinloze abstracties opleveren. Een belangrijke taak van een ethicus is centrale begrippen van ons morele vocabulaire kritisch te bevragen, op zoek te gaan naar het belang en de functies van deze begrippen en eventueel betekenissen bloot te leggen die in het alledaagse spraakgebruik onder de oppervlakte blijven (vgl. bijv. Becker, 1999: 110). Integriteit karakteriseren betekent dat ik die verschillende betekenissen zo goed mogelijk probeer te verwoorden en aan-geef op welke manier ze van elkaar zijn te onderscheiden; maar ook hoe ze zich tot elkaar verhouden.

Kenniswerker: Dat snap ik niet. Je zegt dat integriteit een vaag begrip is, dat is dan toch juist een goede reden om nu voor eens en altijd de enige en juiste definitie te geven? Of je geeft wat mij betreft 23 verschillende definities en vertelt daarbij dat alle definities goed zijn, maar dat wel helder moet zijn wie wanneer welke definitie in welke context gebruikt. Neem nu een bank: in de ene context is dat een zitmeubel, in de andere context een financiële instelling; in beide gevallen is er een eenduidige definitie, je moet alleen ervoor zorgen dat helder is welke betekenis je gebruikt. Dan ben je ook meteen van die spraakverwarring af. Het klinkt wat gemakkelijk, het is vaag en dus geef ik maar geen definitie; dat is denkluheid!

Edgar: Dat is jouw conclusie; laat me even uitpraten. Ik sta voor helderheid en eenduidigheid, maar 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 integriteit verwijst. De verschillende betekenissen van integriteit zijn aan elkaar gerelateerd,

door die verschillende betekenissen ‘bij elkaar te houden’ – dus niet uit elkaar te trekken in verschillende definities – is de som meer dan het geheel der delen. Of, anders gezegd, 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 en krachtiger begrip van integriteit. Dat is geen denkluideheid, dat is een conclusie na jarenlang nadenken.

Ambtenaar: Ik vind de discussie nu wel erg abstract worden, ik wil nu wel eens weten welke 23 betekenissen jij ziet en hoe je die op elkaar betreft. Of je dat dan definiëren of karakteriseren noemt moeten jullie later maar eens uitvechten.

Edgar: Die 23 lijkt mij een wat willekeurig getal; ik heb geen allesomvattende catalogus gemaakt van alle mogelijke manieren waarop mensen het woord integriteit gebruiken. Ik heb gekeken op welke manier mensen het woord integriteit gebruiken, wat ze ermee willen uitdrukken, wat volgens hen op het spel staat en op welke manier mensen hierbij kunnen tekortschieten. Deels door goed te luisteren tijdens workshops, deels door te onderzoeken op welke manier het woord in de media wordt gebruikt, deels door beleidsdocumenten te bestuderen en deels door de (vak)literatuur te lezen. Vervolgens heb ik nagedacht over een manier om al die verschillende wijzes waarop het woord wordt gebruikt te ordenen; ik heb al die betekenissen op grote flappen uitgeschreven en ben op zoek gegaan naar een ordenend principe. Keer op keer dacht ik dit gevonden te hebben, maar dan liep ik weer vast bij het uitschrijven van mijn gedachtegang. Totdat ik bedacht dat ik onderscheid moest maken tussen twee perspectieven op integriteit: het maatschappelijke perspectief en het persoonlijke perspectief op integriteit.

Filosoof: Nou, dat is niet echt verrassend, laat staan hemelschokkend.

Edgar: Ik zal de laatste zijn om dat te ontkennen; ik was ook niet op zoek naar verrassingen, maar naar een beter inzicht in integriteit in de beroepspraktijk. Het aantrekkelijke van denken in perspectieven is dat je kunt laten zien dat je naar hetzelfde ‘verschijnsel’ kunt kijken vanuit verschillende invalshoeken en dat het perspectief bepaalt wat je ziet. Op die manier wordt duidelijk dat dissensus over de betekenis van integriteit deels is gebaseerd op de verschillende invalshoeken die de gesprekpartners innemen. Tegelijkertijd kan ook scherper worden aangegeven wat het belang van integriteit is, omdat je kunt aangeven waarom het belangrijk is vanuit een bepaald perspectief hiernaar te kijken. Tot slot, door over perspectieven te spreken is ook scherper aan te geven dat integriteit verwijst naar verschillende thema’s die ieder op zichzelf kunnen staan maar ook aan elkaar zijn gerelateerd. Een ieder die nadenkt over integriteit – of het nu een filosoof is, een beleidsmedewerker of een beroepsbeoefenaar zelf – kan vanuit beide perspectieven naar de integriteit van beroepsbeoefenaren kijken; een totaaloverzicht vereist dat je beide perspectieven tegelijkertijd gebruikt en ook op elkaar betreft.

Filosoof: Bedoel je met die perspectieven wat Nagel in *The view from nowhere* bedoelt met het persoonlijke of subjectieve perspectief en het objectieve perspectief (Nagel, 1986; vgl. Benjamin (1990) die dit onderscheid van Nagel gebruikt in zijn bespreking van integriteit; zie Dancy (1993: 144-165) voor een heldere bespreking van en goede kritiek op Nagel)?

Edgar: Goed dat je dat vraagt, die verwarring moet niet ontstaan. Nagel bespreekt hoe je vanuit twee perspectieven over morele vraagstukken kunt nadenken; het persoonlijke of subjectieve perspectief is het eigen perspectief, een perspectief is objectiever – objectiviteit is gradueel – ‘than another if it relies less on the specifics of the individual’s makeup and position in the world, or on the character of the particular creature he is’ (Nagel, 1986: 5). Dit is niet wat ik bedoel, in de eerste plaats, mijn twee perspectieven zijn perspectieven op integriteit, niet op een moreel vraagstuk. In de tweede plaats, Nagel laat zien dat je vanuit verschillende perspectieven naar hetzelfde morele vraagstuk kunt kijken, ik wil juist laten zien dat met de verschillende perspectieven op integriteit de aandacht wordt gericht op verschillende soorten thema’s en zorgen.

Ambtenaar: Ik hoop dat je niet de hele tijd gaat vertellen wat je niet bedoelt; kun je nu niet gewoon zeggen wat jij bedoelt met die twee perspectieven, hoe jij vindt dat dit eruit ziet?

Edgar: Tsja, dat is een filosofenkwaaltje. Het is en blijft een filosofisch onderzoek, dus daar kan ik niet altijd onderuit. Maar ik zal proberen zoveel mogelijk mijn eigen verhaal te vertellen.

Edgar: Vanuit het maatschappelijke perspectief wordt de aandacht gericht op samenleven en samenwerken. Integriteit staat dan primair voor betrouwbaarheid: de integere beroepsbeoefenaar vervult op betrouwbare wijze zijn taak en functie. Ik onderscheid drie thema’s: moraliteit, standvastigheid en verantwoorden. Dit betekent dat de integere beroepsbeoefenaar zijn verantwoordelijkheden serieus neemt – zijn handelen is moreel navolgbaar –, dat hij zijn rug recht houdt bij weerstanden en verleidingen en dat hij bereid en in staat is zich te verantwoorden voor zijn manier van werken. Integere beroepsbeoefenaren zijn te vertrouwen, ze maken geen misbruik van de kwetsbaarheid van anderen. Juist omdat mensen kwetsbaar zijn bij samenleven en samenwerken – onze handelingen en keuzes kunnen vergaande consequenties hebben voor de rechten, wensen en belangen van anderen –, juist daarom is integriteit zo belangrijk; daarnaast, integriteit draagt bij aan vertrouwen en vertrouwen is nodig voor vreedzaam samenleven en vruchtbaar samenwerken, voor bijvoorbeeld economisch succes of democratie.

Voor alle duidelijkheid, een perspectief staat niet gelijk aan een eenduidige betekenis; vanuit het maatschappelijke perspectief wordt met het woord integriteit soms aangegeven dat iemand zich netjes aan de regels houdt, een andere keer is integriteit een antoniem voor corrupt gedrag en een derde keer wordt het woord integriteit gebruikt om een positieve kwalificatie te geven aan een klokkenluider die ondanks alle tegenwerking doorzet en melding maakt van een misstand; de overeenkomst tussen die verschillende manieren waarop het woord integriteit wordt gebruikt is dat ze allen zijn te begrijpen vanuit het maatschappelijke perspectief. Integriteit is vanuit dit perspectief een morele opdracht.

Vanuit het persoonlijke perspectief wordt de aandacht gericht op morele zelfsturing. Het uitgangspunt is dan niet samenleven en samenwerken maar leven – wie ben ik, waar sta ik, wie wil ik zijn, hoe geef ik vorm aan mijn leven? Op het spel staat nu de morele eigenwaarde en de morele trots van de beroepsbeoefenaar. Het persoonlijke perspectief laat zien dat integere beroepsbeoefenaren zich willen identificeren met hun verantwoordelijkheden – ze willen hun verantwoordelijkheden van binnenuit aanvaarden, niet alleen van buitenaf opgelegd krijgen. Een beroepsbeoefenaar is dan niet een marionet, maar iemand die zichzelf stuurt; alleen dan heeft hij ook morele eigenwaarde. Doordat wat hij voelt, denkt en doet moreel verdienstelijk is, kan hij ook moreel trots zijn op zichzelf. In de tweede plaats, beroepsbeoefenaren zijn niet alleen leraar, chauffeur of bankbediende, ze hebben meerdere rollen; ze zijn ouder, partner, lid van een kerk, penningmeester van de voetbalvereniging en scheidsrechter bij het zaterdagvoetbal. De verschillende rolverantwoordelijkheden kunnen met elkaar conflicteren; integriteit staat dan voor de evenwichtskunst om een moreel verdedigbare balans te vinden tussen de verschillende rolverantwoordelijkheden. Tot slot, integere beroepsbeoefenaren willen hun morele zelfbeeld beschermen door grenzen te stellen aan wat men van hen mag verwachten. Integriteit is vanuit het persoonlijke perspectief niet zozeer een morele opdracht, maar een regulatief ideaal, een ideaal dat moreel leven reguleert.

Filosoof: Koppel je niet te gemakkelijk 'moreel' en 'zelfsturing' aan elkaar. Zelfsturing hoeft toch niet moreel te zijn?

Edgar: Zeker theoretisch is het mogelijk om onderscheid te maken tussen zelfsturing en morele zelfsturing. Ik hanteer echter het uitgangspunt dat mensen sociaal gesitueerd zijn en niet los zijn te denken van hun sociale en morele bindingen (dat is ook de reden waarom ik spreek over het persoonlijke perspectief en niet het individuele perspectief; ik volg De Lange (1989: 30) die voorstelt in zijn bespreking van individualisme 'het woord "persoon" te reserveren voor die beschouwings- en waarderingswijze waarin de enkele mens in zijn sociale bindingen verschijnt'). Vanuit dit uitgangspunt is zelfsturing al vanzelf morele zelfsturing.

Waar was ik? Ook nu staat het perspectief niet voor een eenduidige betekenis; zo wordt het woord integriteit bijvoorbeeld gebruikt om aan te geven dat beroepsbeoefenaren hun morele identiteit beschermen door dingen niet te doen die in strijd zijn hun geweten, om aan te geven dat ze hun verantwoordelijkheid nemen voor hun rolopvattingen, verantwoordelijkheden en handelingen en dat zij daarop aanspreekbaar zijn, of om aan te geven dat beroepsbeoefenaren uit één stuk zijn – er is sprake van correspondentie, consistentie en coherentie in hun rolopvattingen en rolverantwoordelijkheden.

Filosoof: Volgens mij maak je het onnodig ingewikkeld.

Beleidsmedewerker: En als het niet onnodig is, dan toch zeker ingewikkeld.

Edgar: Huh?

Filosoof: Je geeft zelf aan dat je deze studie beperkt tot de beroepspraktijk. Dan lijkt het me logisch dat je integriteit neerzet als betrouwbaarheid. Heb je

dan nog dat persoonlijke perspectief en die morele zelfsturing nodig? Vertel mij wat betrouwbaarheid inhoudt, wat je bedoelt met een verantwoorde beroepsuitoefening. Dan weet iedereen wat hij van een beroepsbeoefenaar mag verwachten, inclusief de beroepsbeoefenaar zelf. Het belangrijkste is dan dat die beroepsbeoefenaar ook daadwerkelijk doet wat van hem wordt verwacht, dat hij zijn rug recht houdt. Ik zie nog niet waarom je dat andere perspectief nodig hebt; wat voegt een bespreking van morele zelfsturing toe aan een beter begrip van integriteit in de beroepspraktijk?

Edgar: Je bedoelt dat ik me moet beperken tot het maatschappelijke perspectief?

Filosoof: Ja, dat zeg ik. Nee, ik formuleerde het iets opener: leg me uit waarom je ook het persoonlijke perspectief bespreekt. Ik weet dat in de filosofie de meeste literatuur betrekking heeft op wat jij het persoonlijke perspectief noemt; maar je geeft zelf aan dat jij niet zozeer een overzicht wilt geven van alle mogelijke betekenissen van het woord integriteit, maar dat jij je beperkt tot de beroepspraktijk.

Edgar: Die vraag is mij vaker gesteld. Het klopt dat vanuit ieder van de twee perspectieven integriteit kan worden uitgewerkt zonder dat het andere perspectief per se ook wordt ingenomen; ook snap ik dat in de bespreking van integriteit in de beroepspraktijk het perspectief van de maatschappij in eerste instantie voorop staat. Echter, ik verzin de spraakverwarring rondom het begrip integriteit niet, die tref ik aan in de beroepspraktijk. De conceptuele arbeid is in de eerste plaats nodig om enige orde in die chaos aan te brengen: veel spraakverwarring is het gevolg van het door elkaar heen laten lopen van de twee perspectieven zonder dit als zodanig te benoemen. Als trainer heb ik geleerd, plastisch gesproken, dat iets eerst op tafel moet voordat we het er af kunnen vegen; het heeft weinig zin, het is niet effectief om een bepaalde betekenis 'op te leggen' zonder ook enige aandacht te besteden aan alternatieve betekenissen; pas wanneer mensen eerst hun eigen associaties en intuïties mogen inbrengen en deze vervolgens serieus worden besproken, ontstaat de ruimte om bepaalde betekenissen terzijde te leggen.

Trainer: Ah, nu komen we op mijn terrein. Ik herken wat je zegt, ik zeg zelf altijd: je kunt een paard naar het water brengen maar niet dwingen te drinken. Wanneer je als trainer iets wilt bereiken, zul je de inbreng van deelnemers serieus moeten nemen en goede argumenten moeten geven om op een bepaalde wijze naar de wereld te kijken. Het beste is dit denkwerk slechts te begeleiden en ze te faciliteren bij het trekken van de eigen conclusies. Wanneer ik een definitie neerleg zeg ik ook altijd dat dit een voorstel is dat ze kunnen overnemen of niet; je kunt ze wel vragen om die definitie uit hun hoofd te leren, je kunt ze er zelfs op tentamineren, maar je kunt ze net zo goed alle hoofdsteden in Afrika laten leren. Voor de thematiek waarmee we bezig zijn – integriteit – is het effect even relevant. Ik vind je ordening handig omdat het mij helpt bij de vragen die ik kan stellen en het doen van definitievoorstellen.

Filosoof: Heren, ik heb nu het gevoel dat we een antwoord op de waarheidsvraag verwarren met de praktische bruikbaarheid van onderscheidingen. Volgens mij was je nog niet uitgesproken, je zei dat die conceptuele arbeid in de eerste plaats nodig is om orde in de chaos te scheppen. En in de tweede plaats?

Edgar: Goed te horen dat mijn collega trainer nu al enthousiast is, maar ik was inderdaad nog niet klaar. Ik snap dat er een onderscheid kan worden gemaakt tussen 'waarheid' en 'praktische bruikbaarheid', maar ik denk dat in de ethiek als praktisch georiënteerde discipline die twee criteria nauw aan elkaar zijn gerelateerd. Ik heb aangegeven dat het ordenen van betekenissen belangrijk is om de manieren waarop het woord integriteit wordt gebruikt beter te begrijpen; vervolgens zou je voor een bepaalde context, in mijn geval de beroepspraktijk, van een aantal betekenissen kunnen zeggen dat ze daar niet thuis horen. Maar dat wil ik in dit geval juist bestrijden; positief geformuleerd, een opvatting van integriteit wordt rijker en krachtiger indien beide perspectieven op elkaar worden betrokken. Vanuit het maatschappelijke perspectief is integriteit voor beroepsbeoefenaren een morele opdracht; vanuit het persoonlijke perspectief thematiseert integriteit de zorg voor het morele zelfbeeld. Deze karakterisering is rijker omdat integriteit dan ook recht doet aan het zelfbegrip van beroepsbeoefenaren. Opdracht en ideaal verwijzen naar moeten en willen; integriteit is krachtiger omdat in het persoonlijke perspectief de beroepsbeoefenaar een belangrijke motivatie vindt om te willen wat hij moet. Op deze manier kan integriteit een seculiere roeping zijn. Ik ben me ervan bewust dat er spanningsvelden kunnen bestaan tussen de twee perspectieven, maar dat zijn spanningsvelden die inherent zijn aan leven, samenleven en samenwerken; de perspectieven staan niet diametraal tegenover elkaar. Sterker nog, precies door je te beperken tot het maatschappelijke perspectief verdwijnt de beroepsbeoefenaar zelf uit beeld waardoor hij een 'lijdend' voorwerp wordt en niet meer de vraag wordt gesteld welke maatregelen de beroepsbeoefenaar stimuleren en ondersteunen bij een verantwoorde beroepsuitoefening. Integriteitsbeleid is effectiever en moreel respectabeler wanneer beroepsbeoefenaren ook worden aangesproken op integriteit als een moreel ideaal, indien met dat beleid ook de morele zelfsturing serieus wordt genomen; in de eerste plaats door morele zelfsturing niet te frustreren, in de tweede plaats door morele zelfsturing zelfs als uitgangspunt te nemen. Effectiever omdat het integriteitsbeleid beter in staat is de beroepsmoraal te onderhouden en bewaken; moreel respectabeler omdat, met de woorden van Kant, de beroepsbeoefenaar niet slechts als een middel wordt gezien, maar ook als een doel op zichzelf. Rawls (1971) noemt zelfrespect – in mijn woorden morele eigenwaarde en morele trots – het belangrijkste 'primary good' waarmee we bij de inrichting van de maatschappij rekening moeten houden; ik zeg: dit geldt evenzo voor integriteitsbeleid.

Filosoof: Laat je hier nu opeens zien dat jij een kantiaan bent?

Edgar: Neen, ik gebruik de woorden van Kant en een neo-kantiaan om een belangrijke intuïtie te verwoorden.

Er is nog een derde reden; beroepsbeoefenaren hebben morele zorgen die mij ter harte gaan en pas zichtbaar worden wanneer integriteit ook wordt

bezien vanuit het perspectief van de beroepsbeoefenaar zelf. Sommige problemen waarmee beroepsbeoefenaren worstelen, zoals gewetensbezwaren en rolconflicten, worden pas zichtbaar door ook het perspectief van het individu te nemen. Ik wil niet beweren dat organisaties bij alle morele problemen die hun leden of medewerkers kunnen hebben een helpende hand moeten uitsteken; in zoverre die problemen zijn gerelateerd aan de werkzaamheden of daardoor juist ontstaan is het echter wenselijk dat die problemen in ieder geval aandacht krijgen.

Kenniswerker: Ik vind integriteit vooral een zaak van mezelf, ik wil mezelf recht in de spiegel kunnen aankijken, verder heeft niemand daar iets mee te maken. Ik weet dat ik te vertrouwen ben, daar heb ik anderen niet voor nodig. Dat persoonlijke perspectief spreekt me dus wel aan. Je hebt nu verteld hoe een opvatting van integriteit rijker en krachtiger wordt indien naast het maatschappelijke perspectief ook het persoonlijke perspectief staat. Kun je niet nog één stap verder gaan en verdedigen dat het persoonlijke perspectief zichzelf genoeg is?

Edgar: Nee, dat kan ik niet. Integriteit is zonder het maatschappelijke perspectief moreel blind. De manier waarop wij samenleven en samenwerken gaat ons allen aan. Wat een verantwoorde wijze van functioneren is, verzin je niet zelf; dat wordt bepaald door de beroepsmoraal. Zonder het maatschappelijke perspectief kunnen we niet meer zeggen dat je op een onverantwoorde wijze je beroep uitoefent; het wordt zelfs heel lastig om morele monsters moreel te veroordelen.

Kenniswerker: Oh, bedoel je dat met die morele eenpitters? Ben ik een moreel monster?

Edgar: Voor een dergelijke kwalificatie ken ik je niet goed genoeg. Maar dat is ook niet wat ik bedoel met morele eenpitters; dit zijn beroepsbeoefenaren die hun manier van werken niet geregeld bespreken met collega's. Bij morele eenpitters speelt het maatschappelijke perspectief nog steeds een rol, maar zij onderhouden en bewaken zelf hun beroepsmoraal. Dit is een moreel onwenselijke situatie, want morele eenpitters kunnen hun werkzaamheden slechts toetsen aan hun eigen subjectieve normen en beroepsopvattingen. Hierdoor zijn er geen mogelijkheden om vormen van morele blindheid te corrigeren.

Filosoof: In de literatuur wordt een invulling van integriteit die zich beperkt tot het persoonlijke perspectief ook een vorm van morele zelfgenoegzaamheid genoemd. Je eigen morele zelfbeeld beschermen klinkt prijzenswaardig, maar de kans is groot dat je geen oog meer hebt voor de kwetsbaarheid van anderen als dat het enige is wat je interesseert.

Edgar: Precies, een uitwerking van integriteit is uiteindelijk conceptueel gemankeerd zonder het maatschappelijke perspectief.

Kenniswerker: Maar is het gevaar niet dat je met het persoonlijke perspectief alles kunt goedpraten? Ja, beroepsmoraal is heel belangrijk, maar mijn eigen moraal is net iets belangrijker. Als conducteur geef ik meisjes met groene ogen nooit een bekeuring omdat in mijn treurige levensgeschiedenis ik tot drie keer toe uit de goot ben gehaald door een meisje met groene ogen.

Edgar: Nee dat bedoel ik niet, dan leg ik het niet goed uit. Het persoonlijke perspectief voegt geen nieuwe argumenten toe, het geeft slechts gewicht aan de argumenten. De morele navolgbaarheid van argumenten wordt bepaald vanuit het maatschappelijke perspectief; 'groene ogen' als criterium is niet moreel navolgbaar, in ieder geval niet voor conducteurs als argument om al dan niet een bekeuring aan een reiziger te geven. Met een persoonlijk perspectief wil ik ook niet een persoonlijke moraal tegenover een maatschappelijke moraal zetten; je verzint je eigen moraal niet. In de treffende woorden van Charles Taylor (1994): Het is dwaas om je eigen moraal te creëren, net zo dwaas als mijn beslissing dat mijn belangrijkste activiteit bestaat in het met mijn tenen in warme modder wriemelen; zonder speciale toelichting is dat geen begrijpelijke bewering.

Ambtenaar: Dan ben je er toch nog niet? Vanuit maatschappelijk perspectief dien ik mij te gedragen zoals een goed ambtenaar betaamt. Eichmann was een hele goede ambtenaar: hij deed precies wat zijn superieuren van hem vroegen.

Edgar: Nee, hij was geen goede ambtenaar. Hij had zijn beroepspraktijk moeten bekritisieren.

Kenniswerker: Waar haalt hij daarvoor de argumenten vandaan? Je zei net dat hij vanuit zijn persoonlijke perspectief immers geen nieuwe argumenten kan aandragen om die praktijk te bekritisieren.

Edgar: Klopt, die argumenten worden namelijk ook ontleend aan het maatschappelijke perspectief. De vaststelling van rol-verantwoordelijkheden geschieden vanuit het maatschappelijke perspectief, dit perspectief beperkt zich echter niet tot één rol. Mensen hebben meerdere rollen, aan die rollen ontleen ze morele inzichten die ze kunnen gebruiken bij het bekritisieren van andere rollen. De vraag is steeds: is dit moreel navolgbaar? Die vraag is alleen vanuit een maatschappelijk perspectief te beantwoorden.

8.4 Integriteit als professionele verantwoordelijkheid

Ambtenaar: Goed, Ik weet nu dat je vanuit twee perspectieven naar integriteit kunt kijken en waarom integriteit belangrijk is. Maar wanneer en hoe staat mijn integriteit op het spel? Kun je, om het wat concreter te maken, aangeven wat met integriteit als professionele verantwoordelijkheid van mij wordt verwacht en hoe ik als ambtenaar tekort kan schieten?

Edgar: Je integriteit staat op het spel wanneer je de vraag kunt stellen: hoe doe ik mijn werk goed? Doe ik de goede dingen en doe ik die dingen goed? Vanuit het maatschappelijke perspectief wordt van een ambtenaar verwacht dat hij zich gedraagt zoals een goed ambtenaar betaamt: de integere ambtenaar doet waarvoor hij is aangesteld. Dat zijn nog zeer algemene bewoordingen om aan te geven dat een ambtenaar in zijn positie als ambtenaar een aantal verantwoordelijkheden heeft die hij in zijn handelingen tot uitdrukking dient te brengen. Die verantwoordelijkheden verzint hij niet zelf; ze staan in zijn functieprofiel en bijvoorbeeld in de ambtenarenwet, maar belangrijker nog, ze zijn gebaseerd op normatieve verwachtingen zoals die in maatschappij zijn

uitgekristalliseerd. Een ambtenaar schiet dus in de eerste plaats tekort in de gevallen dat hij zonder goede redenen niet doet wat van hem wordt verwacht; om te weten wat van hem wordt verwacht moet hij zich bewust zijn van zijn verantwoordelijkheden en kunnen bepalen wat die verantwoordelijkheden van hem vragen. Deels is dit in regels verwoord, maar die regels zullen niet in alle situaties uitsluitend geven; soms is een verantwoorde handeling zelfs in strijd met de regels.

Ambtenaar: Mijn teamleider zegt altijd: regels zijn richtlijnen, je houdt je eraan tenzij je goede redenen hebt om er vanaf te wijken. Dat klinkt mooi, maar mijn collega's en ik denken dan altijd: leuk hoor, maar dat zouden wij eens moeten doen; mooie woorden om je eigen willekeur goed te praten. Want wat zijn nu goede redenen om tegen de regels in te gaan en wie bepaalt dat?

Edgar: De regels geven slechts uitdrukking aan de normatieve verwachtingen; ze geven een richting, maar die normatieve verwachtingen zelf zijn dan de toetssteen om te bepalen wat goede redenen zijn om aan een regel voorbij te gaan, ook bieden ze een interpretatiekader voor die regels. In hoofdstuk 4 geef ik aan dat die normatieve verwachtingen zijn uit te drukken in rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidseisen. Aan een handeling zelf is nauwelijks te zien of dit een verantwoorde handeling is; daarom is het zo belangrijk dat integere ambtenaren bereid en bekwaam zijn zich te verantwoorden.

Kenniswerker: Is dat niet wat willekeurig? Je geeft aan dat een beroepsbeoefenaar die rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidseisen niet zelf verzint maar dat die zijn uitgekristalliseerd in de beroepspraktijk en dat dit het medicijn is tegen willekeur. Maar die beroepsmoraal is dan toch slechts een historische toevalligheid, daarmee verschuift de willekeur toch slechts naar een ander niveau? Het blijft willekeur.

Edgar: Je hebt gelijk dat er geen absolute maatstaf is om te bepalen hoe moreel een uitgekristalliseerde moraal is. Moraal is en blijft mensenwerk. Maar die moraal zelf staat ook voortdurend ter discussie, zij is het resultaat van onderhandelings- en afstemmingsprocessen. Met betrekking tot integriteit zou je kunnen zeggen dat van een beroepsbeoefenaar mag worden verwacht dat hij hieraan een bijdrage levert door te signaleren wanneer een beroepsmoraal leidt tot morele misstanden en dat hij dit in de discussie inbrengt. Bijvoorbeeld Carter (1996: 11) geeft aan dat dit een belangrijk aspect van integriteit is; hij merkt tegelijkertijd op dat dit veel vraagt omdat veel mensen weinig zin hebben om tegen de mening van de meerderheid in te gaan: 'Most of us want to fit in, to be accepted, and admitting to (or proudly proclaiming) an unpopular belief is rarely the way to gain acceptance'. Calhoun (1995: 254) merkt op dat dit aspect van integriteit vaak over het hoofd wordt gezien; ik ben het maar haar eens dat integriteit is 'tightly connected to viewing oneself as a member of an evaluating community and to caring about what that community endorses'. Ze laat zich daarbij inspireren door John Stuart Mill die in *On Liberty* aangeeft dat de publieke toets de enige goede manier is om rolopvattingen, verantwoordelijkheden, morele overwegingen en handelingen kritisch te evalueren. Integriteit als professionele verantwoordelijkheid

betekent dan dat beroepsbeoefenaren actief een eigen bijdrage aan het 'publieke debat' leveren en daarbij open en eerlijk hun eigen mening inbrengen.

John Stuart Mill in On Liberty

'Ons vertrouwen in de dingen die wij met het meeste recht kunnen geloven wordt door niets gegarandeerd, behalve door de open uitnodiging aan de hele wereld om te bewijzen dat zij ongegrond zijn. Als deze uitdaging niet aanvaard wordt, of als de poging om het tegendeel te bewijzen mislukt, zijn we nog steeds verre van zeker; maar we hebben het beste gedaan dat in de huidige toestand van het menselijk denken mogelijk is; we hebben niets nagelaten waardoor de waarheid een kans krijgt om tot ons door te dringen. ... Dit is het niveau van zekerheid dat een feilbaar wezen kan bereiken, en dit is de enige manier om er te komen' (Mill, 1989: 58).

Ambtenaar: Dus, samengevat, ik moet weten wat mijn verantwoordelijkheden zijn, deze verantwoordelijkheden in mijn handelen tot uitdrukking brengen, mijn handelen verantwoorden met verwijzing naar rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidseisen en mijn mond open doen op het moment dat ik denk dat mijn beroepsmoraal gemankeerd is.

Kenniswerker: En je rug recht houden bij weerstanden en verleidingen!

Beleidsmedewerker: En je collega's bij de les houden door ze in voorkomende gevallen op hun gedrag aan te spreken. Dat volgt volgens mij uit de opmerkingen van Carter, Calhoun en Mill.

Edgar: Precies.

Ambtenaar: Poeh.

Edgar: Integriteit is een veeleisende opgave, maar er staat dan ook veel op het spel: onze kwaliteit van samenleven en samenwerken, de bescherming van kwetsbaren in afhankelijkheidsrelaties.

Ambtenaar: En waar blijft de menselijke maat? Moet ik al het wereldleed op mijn schouders nemen?

Edgar: De menselijke maat is heel belangrijk. Ik zeg niet dat integere beroepsbeoefenaren verantwoordelijk zijn voor alles en iedereen. Een belangrijke vraag is dan ook voortdurend: tot hoever strekken de verantwoordelijkheden? Dat is deels weer een vraag op het niveau van de beroepsmoraal, maar het is ook een vraag die jezelf in voorkomende gevallen zult moeten beantwoorden.

Ambtenaar: Vragen, vragen, vragen. Ik moet ook nog werken, gun je me daarvoor ook nog enige tijd? Jij mag dan een filosoof zijn, ik word afgerekend op de dingen die ik doe.

Edgar: 'Point taken'. Wat ik probeer te zeggen is dat integriteit vereist dat je al denkende doet: dat je jezelf niet alleen afvraagt of je de dingen goed doet, maar ook of je de goede dingen doet. Dat vereist reflectie op je eigen werkzaamheden in het licht van je verantwoordelijkheden. Niet altijd en overal, maar in ieder geval op momenten dat je onzeker bent of een belangrijke beslissing moet nemen. Daarnaast kan het heel verhelderend zijn om ook op gezette tijden eens de tijd te nemen om met collega's te reflecteren op werkzaamheden die ogenschijnlijk vanzelfsprekend zijn.

Ambtenaar: Toch ben ik nog niet overtuigd. Ik heb hier onze gedragscode, daarin staan de volgende onderwerpen beschreven: belangenverstrengeling en aanbesteding, nevenfuncties, vertrouwelijke informatie, aannemen van geschenken, declaraties, creditcards, gebruik van bedrijfsmiddelen en voorzieningen en reizen buitenland. Jij doet nu net alsof ik de hele dag met integriteit heb te maken, maar ik krijg niet zo vaak iets aangeboden, ik reis nooit naar het buitenland en dat ik niet moet sjoemelen met declaraties weet ik ook wel.

Beleidsmedewerker: Ik ga hierin mee. Ik heb het gevoel dat je integriteit veel groter maakt dan het is. Ik snap wel dat je die neiging hebt als je er steeds mee bezig bent; maar op deze manier wordt alles integriteit, volgens mij heb je last van beroepsdeformatie. Jij maakt integriteit zo breed dat het begrip ieder onderscheidend vermogen verliest.

Trainer: Ik ben benieuwd wat je nu gaat zeggen. Ik vraag de deelnemers aan mijn trainingen altijd vooraf een aantal voorbeelden naar me op te sturen. Ik werk graag met de praktijkvoorbeelden van de mensen zelf, ik kan me beter voorbereiden wanneer ik ze van te voren al heb. Wat mij opvalt is dat minimaal 80 procent van de voorbeelden betrekking hebben op relatiegeschenken in alle soorten en maten. De andere voorbeelden zijn vaak beschrijvingen van allerlei misstappen van collega's.

Ambtenaar: Ja, wat denk jij dan, je gaat toch niet je eigen misstappen inbrengen?

Trainer: Mee eens, maar wat ik probeer te zeggen is dat een gesprek over relatiegeschenken saai is en een gesprek over misstappen van anderen nauwelijks interessant, omdat je niet veel meer kunt doen dan 'ach en wee' roepen.

Meelezer: Je kunt nog onderzoeken of je iets met die misstand moet doen en hoe je dat aanpakt.

Trainer: Dat is waar.

Edgar: Met integriteit als professionele verantwoordelijkheid wil ik integriteit breed neerzetten (zie hoofdstuk 4). Het klopt dat veel mensen bij integriteit in de eerste plaats denken aan relatiegeschenken en allerlei misstanden die gerelateerd zijn aan de onderwerpen die in jouw code worden benoemd. Zeker door de manier waarop integriteit als onderwerp in de media wordt neergezet, lijkt het of integriteit met name speelt wanneer er sprake is van machtsmisbruik. Je kunt echter alle handelingen en keuzes bevragen vanuit de optiek van je verantwoordelijkheden: doe ik op deze manier mijn werk goed?

Beleidsmedewerker: Maar dan rek je integriteit toch op tot alle morele vraagstukken in je werk? Dan valt integriteit samen met ethiek.

Edgar: Inderdaad, natuurlijk is het conceptueel mogelijk onderscheid te maken tussen integriteitsvraagstukken en morele vraagstukken. De logische consequentie is dat dan naast integriteitsbeleid ook ethiekbeleid nodig is; dat lijkt me onwenselijk. Het valt ook niet meer uit te leggen aan de ambtenaren die èn integer èn moreel moeten zijn en dan ook nog in situaties terecht kunnen komen waarin de twee vereisten met elkaar conflicteren. Mijn voorstel is integriteit ook te relateren aan machtsgebruik en naast machtsmisbruik dus ook aandacht te besteden aan alle situaties waarin beroepsbeoefenaren een

vrije beslissingsruimte hebben. Integriteit als professionele verantwoordelijkheid beperkt zich dan niet tot een beperkt aantal onderwerpen maar is een belangrijk aspect van alle werkzaamheden.

Ambtenaar: Maar ik heb toch altijd een vrije beslissingsruimte? Ik kan altijd weigeren, een regel naast me neer leggen of mijn eigen invulling geven aan een dienstopdracht.

Edgar: Formeel heb je natuurlijk geen gelijk, informeel wel. Een reden te meer om integriteit breed op te vatten.

Filosoof: Het is zomaar een inval, ik zit wat te broeden op die 'professionele verantwoordelijkheid'. Ik begrijp dat integriteit een beladen begrip is, waarom vervang je het woord niet door bijvoorbeeld 'professionaliteit' of 'verantwoordelijkheid' of misschien zelf heel gewoon 'moraliteit'? Volgens mij kun je alles wat je zegt ook met die begrippen zeggen en dan ben je meteen al die negatieve associaties kwijt.

Edgar: Ik heb daarover nagedacht. Het heeft zeker voordelen bij de verkoopbaarheid van het hele verhaal. Veel leidinggevendenden geven tijdens trainingen aan dat ze het onderwerp belangrijk vinden, maar dat ze in hun verhaal naar de medewerkers het woord integriteit zoveel mogelijk willen vermijden; van mij mogen ze, ik hecht niet aan woorden, zolang de thematiek maar aan de orde komt. Misschien dat we over tien jaar zullen zien dat de uiterste houdbaarheid van het woord integriteit erop zit en dat we allen spreken over professionaliteit en verantwoordelijkheid. Vooral nog is integriteit een belangrijk sleutelbegrip in de beroepspraktijk; zelfs als ik een pleidooi zou willen houden voor andere begrippen zal ik toch eerst dat begrip moeten verhelderen, anders weet je niet waarvoor je andere woorden zoekt. Het begrip 'professionaliteit' heeft goede papieren, het roept associaties op met de klassieke professies als de advocatuur en de geneeskunde, professies waarbij van oudsher hun ethiek hoog op de agenda staat (zie hoofdstuk 5). Vandaag de dag denken de meeste mensen bij professionaliteit toch eerst aan noties als vakbekwaamheid en deskundigheid. Om mijn verhaal te kunnen vertellen zou ik dus ook bij een begrip als professionaliteit de nodige conceptuele arbeid moeten verrichten. Daarnaast, ik zou de thema's die ik vanuit het persoonlijke perspectief aan de orde stel kwijt raken; dat zou ik toch een groot verlies vinden; professionaliteit verwijst slechts in zeer indirecte zin naar morele eigenwaarde en morele trots.

Filosoof: Ah, daar hebben we het persoonlijke perspectief weer. Volgens mij heb je de afgelopen tien minuten dit perspectief niet nodig gehad, toch klonk het als een behoorlijk omvattende bespreking van integriteit; ik zal het zo open mogelijk formuleren: wat voegt het persoonlijke perspectief hier nog aan toe?

Edgar: Integriteit vanuit het maatschappelijke perspectief is een morele opdracht ten aanzien van de maatschappij; natuurlijk mag je fouten maken, de menselijke maat, maar dan heb je wel de verantwoordelijkheid je eigen rotzooi op te ruimen (vgl. Walker, 1998: 118). Integriteit vanuit het persoonlijke perspectief is eerder een inspanningsverplichting ten aanzien van jezelf; integriteit is

op deze manier dynamisch van karakter, het is niet op voorhand aanwezig, integriteit is iets waarnaar we streven en vraagt dat we persoonlijk groeien en ons moreel ontwikkelen. Integriteit is een ideaal omdat de perfecte balans waarschijnlijk niet haalbaar is en door nieuwe conflicten steeds opnieuw naar een balans moet worden gezocht. Kritische reflectie is voor integriteit zo belangrijk omdat het streven naar een evenwicht zelden vanzelf gaat: balanceren vereist een actieve inspanning.

Kenniswerker: Wil iedereen dat? Volgens mij ken ik genoeg mensen die zich totaal geen zorgen maken over hun morele eigenwaarde en hun morele trots of dat in ieder geval niet op deze manier uitleggen. Ik ken genoeg mensen die er geen enkel probleem mee hebben om zich in verschillende contexten geheel verschillend te gedragen.

Edgar: Het feit dat mensen zich in verschillende contexten verschillend gedragen, betekent nog niet dat ze aan integriteit geen enkel belang hechten of dat ze niet integer zijn; de vraag is veeleer of ze hun gedrag aan zichzelf kunnen verantwoorden, of het moreel navolgbaar is. Integriteit biedt hiervoor een aantal richtsnoeren als consistentie en coherentie.

Beleidsmedewerker: Hoezo aan zichzelf? Waarom niet ook aan anderen?

Edgar: Integriteit vanuit het persoonlijke perspectief verwijst naar morele zelfsturing; morele zelfsturing is op zich geen vereiste voor beroepsbeoefenaren om zich verantwoord te gedragen. In de mate dat mensen hechten aan morele zelfsturing is integriteit vanuit een persoonlijk perspectief voor hen belangrijk; het zijn hun eigen morele eigenwaarde en morele trots die op het spel staan. Dus het kan inderdaad zo zijn dat jullie genoeg mensen kennen die op deze manier geen enkele waarde hechten aan integriteit, net zo als er genoeg mensen zullen zijn die geen enkele waarde hechten aan een verantwoorde beroepsuitoefening. Dat zijn dan niet integere mensen.

Filosoof: Ik doe mijn best mijn geduld niet te verliezen, maar je lijkt nu te zeggen dat integriteit vanuit een persoonlijk perspectief vooral iets is voor jezelf, zeker wanneer je aangeeft dat je in eerste instantie je ook ten opzichte van jezelf moet verantwoorden; opnieuw mijn vraag: wat heeft dit met een verantwoorde beroepsuitoefening te maken?

Edgar: Dat antwoord heb ik deels al gegeven; door ook het persoonlijke perspectief in een karakterisering van integriteit mee te nemen doet dit beter recht aan het zelfbegrip van beroepsbeoefenaren. En daarmee ook, naar ik hoop, aan het begrip dat anderen hebben voor de positie waarin de beroepsbeoefenaar verkeert. Tot slot speelt dit ook een belangrijke rol bij de vormgeving van integriteitsbeleid. Misschien moeten we daar nu naar overstappen.

Ambtenaar: Ho, ik heb nog één vraagje. Wat is nu de status van jouw studie? Wat moeten mensen als ik hiermee? Is jouw boek een handleiding, als ik het gelezen heb weet ik dan precies wat ik moet doen om een integere beroepsbeoefenaar te zijn?

Edgar: Ik kan wel een reden verzinnen waarom iedereen mijn boek zou moeten lezen ...

Trainer: Ja, ik zie de euro-tekenen al in je ogen.

Ambtenaar: Ik stel serieuze vragen!

Edgar: Ik zal je ook een serieus antwoord geven. Met mijn onderzoek begeef ik me op het kruispunt van theoretische noties en praktische vragen. Integriteit is een onderwerp in theoretische bespiegelingen, ik heb ook geprobeerd mijn uitwerking van integriteit theoretisch te onderbouwen; integriteit is daarnaast een belangrijk thema in de beroepspraktijk en roept een groot aantal praktische vragen op. Ik interpreteer jouw vragen nu als volgt: welke bijdrage kan de theorie aan de praktijk leveren? Daarnaast staat nog de vraag: welke bijdrage kan de praktijk aan de theorieontwikkeling leveren? Over die laatste vraag kan ik kort zijn, daarover is reeds het één en ander gezegd: ik heb geprobeerd in mijn theoretische arbeid zoveel mogelijk rekening te houden met en recht te doen aan de praktijk; ik heb bijvoorbeeld bestudeerd hoe in beleidsstukken integriteit en integriteitsvragen worden neergezet en, minstens zo belangrijk, in mijn gesprekken met de praktijk, tijdens trainingen, workshops en adviesgesprekken, heb ik voortdurend getoetst in welke mate een idee of een onderscheiding ook verheldering oplevert en vragen hanteerbaar maakt. Dat zijn harde lessen: mooie ideeën worden voortdurend getoetst op praktische bruikbaarheid.

Wat kan nu de praktijk met de theorie? Jonsen (1991: 14) gebruikt de metafoor van de luchtballon en de fietser om de relatie tussen theorie en praktijk te doordenken. De luchtballon staat voor de ethiek, voor de wetenschap, de fietser voor de beroepsbeoefenaar: 'from the balloon one gets a wide view of the landscape, and the horizons are far and on all sides. From the bicycle, one sees only the bumpy road ahead, the fallen tree limbs, and the dogs in the bushes'. Een belangrijk gevaar voor de ethicus is dat zijn analyse steriel wordt, doordat hij geen oog meer heeft voor de ambiguïteit en complexiteit van de werkelijkheid. De fietser moet oppassen dat hij niet zozeer opgaat in directe problemen en zijn gebruikelijke aanpak dat hij het overzicht verliest of geen oog meer heeft voor alternatieven. Jonsen geeft aan dat de ballonvaarder en de fietser van elkaar kunnen leren door met elkaar te communiceren. De ballonvaarder kan de fietser vertellen hoe de wereld om hem heen eruit ziet, welke problemen hij kan verwachten, wat een hanteerbare manier is om de problemen te formuleren en wat mogelijke oplossingen zijn. De relevantie van de inzichten van de filosoof is echter beperkt: 'they do not tell much about actually navigating the rough road ... That depends on the condition of the road'. Dat wil echter niet zeggen dat de ethicus geen bijdrage kan leveren:

'The balloonist's view can warn that a particular resolution of a problem has implications that the bicyclist would want to avoid ... the lesson [...] is that the communication between balloon and bicycle may be important, but it need be only occasional and sporadic [...] Even the biker who is generally competent to get along on his or her own may appreciate directions from the higher viewpoint when engaged in a long-distance race over unknown territory. It is, I think, misleading to speak of "application of theory to practical judgement", for that gives the impression that the balloon of theory must constantly direct the biker, like radar directs the pilot in a fog' (blz. 16).

Ambtenaar: En dus ...?

Edgar: De filosoof kan jouw problemen niet oplossen, maar hij of zij kan je helpen bij het herkennen van problemen, het stellen van hanteerbare vragen, het zoeken naar oplossingen.

Filosoof: En een filosoof kan een bijdrage leveren aan het problematiseren van de oplossingen. Een filosoof moet niet de suggestie willen wekken dat hij voor ieder probleem een oplossing heeft; noch dat filosofie alleen gaat over het oplossen van problemen (zie bijv. Van Tongeren, 1993, 2003).

Edgar: Precies. Het doorgronden van een filosofische beschouwing is ook geen alternatief voor een deugdelijke morele opvoeding. Je kunt door te filosoferen niet goed worden, alleen beter (vgl. Widdershoven, 1987: 12). Net als de filosofie hoogstens degene die reeds bekend is met een moreel leven kan motiveren, er zijn grenzen aan de mogelijkheden van de filosofie om mensen te overtuigen moreel te leven (vgl. Williams, 1985). Ik hoop dat mijn studie een bijdrage kan leveren aan beter zelfbegrip; jij, als beroepsbeoefenaar, bent uiteindelijk de maatstaf of dat lukt, jij bepaalt in hoeverre ik daarin ben geslaagd.

Ambtenaar: Dat klinkt allemaal heel bescheiden.

Edgar: Zo is het ook bedoeld.

Beleidsmedewerker: En wat heeft de ballonvaarder aan de fietser?

Edgar: Heel veel, zonder fietser hebben theorieën vaak vooral esthetische schoonheid, zo kan ik erg genieten van de abstracte figuren waarmee economen marktgedrag kunnen 'beschrijven'. Maar of je er ook wat aan hebt, of het praktisch relevant is? Daar durf ik grote vraagtekens bij te plaatsen. Metaforisch gesproken, als filosoof verkeer ik graag met mijn hoofd in de wolken, de fietsers, al die beroepsbeoefenaren waarmee ik heb gesproken, zorgen dat ik met beide benen op de grond blijf. De zorgen van de fietser zijn het uitgangspunt in mijn studie, net als de fietser ook bepalend is voor de bruikbaarheid van mijn inzichten. Zonder overigens te vergeten dat ik mij ook moet verantwoorden ten opzichte van mijn collega ballonvaarders.

Filosoof: Hoe zit het dan met jezelf, ben jijzelf integerder geworden door deze studie?

Edgar: Dat is een lastige vraag, er is geen nul-meting waaraan ik dit kan afmeten; nog los van de vraag hoe je dat zou kunnen meten. Ik hoor soms in de evaluatie van een training een deelnemer zeggen: 'nou, ik ben nog steeds dezelfde mens, ik ben vandaag niet integerder geworden'; dan denk ik: dat zou ook wel heel bijzonder zijn en erg knap van mij: je denkt eens een keer na over integriteit in de beroepspraktijk en daar zou je dan een heel ander mens van worden; dat is een grote overschatting van de kracht en macht van de filosofie, zou ons dat lukken dan zouden filosofen een hele andere status hebben in onze maatschappij.

Meelezer: Je draait er omheen. Hom of kuit?

Edgar: Ik heb veel gelezen en ik vond het leuk al die boekenwijsheid nu eens ergens kwijt te kunnen. Maar daar liggen niet mijn belangrijkste persoonlijke leerpunten. Ik heb de afgelopen jaren vooral veel geleerd, en ik hoop

dat ik daardoor ook wijzer ben geworden, van de gesprekken met beroepsbeoefenaren zelf. Dan gaat integriteit leven, dan blijkt hoe mensen met deze thematiek worstelen en hoe ze manieren vinden om daarmee om te gaan. Een ervaring die jou door iemand van vlees en bloed wordt verteld, zegt zoveel meer dan al die boeken en artikelen. Theoretische noties hebben toegevoegde waarde in de mate dat ze helpen om die ervaringen te benoemen en te bespreken; de ervaringen zelf gaan daar echter aan vooraf. Ja, ik denk dat ik integerder ben geworden, maar dat zit dus grotendeels in beter leren zien en begrijpen hoe andere mensen in elkaar zitten, hoe zij ergens naar kijken en welke gevoelens dit oproept. Dat helpt wanneer je vanuit jezelf nadenkt hoe je in relatie staat tot anderen; zolang je het verhaal van die anderen niet kent, kun je daar slechts over fantaseren.

8.5 Integriteitsbeleid

Beleidsmedewerker: Hoe heb je jouw bespreking van integriteitsbeleid aangepakt?

Edgar: Integriteitsbeleid bestaat uit instrumenten en maatregelen om een verantwoorde beroepsuitoefening te bevorderen. Ik ben begonnen met een bespreking van de visie op integriteit die aan het integriteitsbeleid van de Nederlandse overheid ten grondslag ligt en ik heb een aantal ontwikkelingen besproken die mijns inziens een herziene visie op integriteit en integriteitsbeleid rechtvaardigen. Hierbij moet niet langer de nadruk liggen op het inperken van de bewegingsvrijheid van ambtenaren, maar op het stimuleren en ondersteunen van ambtenaren om in hun vrije beslissingsruimte op een verantwoorde wijze te werken. Ik onderschrijf de aanbeveling van de WRR om ambtenaren te zien als publieke professionals. Dit is een expliciete verwijzing naar het model van de klassieke professionals voor de organisatie van werkzaamheden en het reguleren van hun gedrag. In hoofdstuk 5 bespreek ik dit ideaal-typische model, naast het model van de bureaucratie en het model van de markt. In ieder model wordt een eigen antwoord gegeven op de wat-vraag, de wie-vraag en de hoe-vraag noem: *Wat* is de beroepsmoraal, *wie* bepaalt deze beroepsmoraal en *hoe* wordt de beroepsmoraal onderhouden en bewaakt? Een belangrijk kenmerk van het model van de klassieke professies is de nadruk op collegiale toetsing en consultatie. In hoofdstuk 7 werk ik dit verder uit door de rol en functies van moreel beraad in de beroepspraktijk onder de loep te nemen. Eerst bespreek ik nog in hoofdstuk 6 de integriteitsstrategie zoals die door Paine is geïntroduceerd omdat deze strategie lijkt in te spelen op morele zelfsturing.

Kenniswerker: Dat klinkt weer erg beschouwend. Waarom heb je niet ervoor gekozen om allerlei lastige situaties te bespreken waarin de integriteit van beroepsbeoefenaren op het spel staat? Dat is dan meteen een goede illustratie van jouw bevindingen.

Edgar: Omdat ik denk dat de meerwaarde slechts gering zou zijn. Ik bespreek de twee perspectieven aan de hand van een aantal voorbeelden. Nog meer voor-

beelden is slechts meer van hetzelfde en met name interessant om specifieke vraagstukken te verhelderen en de betekenis en relatieve importantie van morele uitgangspunten te onderzoeken. Er zijn ook al veel boeken waarin dit gebeurt; niet altijd in relatie tot integriteit, maar in die gevallen vereist dat slechts een kleine vertaalslag. Wat ik interessanter vind is de manier waarop organisaties een bijdrage kunnen leveren aan een verantwoorde beroepsuitoefening.

Beleidsmedewerker: En dat is ook een interessant onderwerp. Een relatief nieuw onderwerp overigens. Nog geen tien, vijftien jaar geleden moest je eerst nog uitleggen hoe je ethiek en integriteit spelt en daarna waarom dit heel eventueel misschien belangrijk zou kunnen zijn. Vervolgens verschenen er allemaal boekjes over gedragscodes: wat zijn dat, wat kun je ermee en hoe ontwikkel je een gedragscode? Ik zou zeggen, we zitten nu in de vierde fase, we zijn voorbij de onbekendheid, we weten dat het onderwerp belangrijk is, we hebben beleid ontwikkeld; nu komt het er op aan dit beleid te implementeren.

Edgar: Precies. Ik maak onderscheid tussen vijf dimensies om integriteitsbeleid te typeren, tegelijkertijd gebruik ik deze dimensies om een aantal algemene aanbevelingen te formuleren.

Beleidsmedewerker: Wat zijn die dimensies?

Edgar: De eerste heb jijzelf reeds benoemd: de mate waarin het beleid is geïntegreerd in alle activiteiten en brede ondersteuning geniet; geldt integriteit als een kritische succesfactor voor het functioneren van de organisatie, heeft het integriteitsbeleid een breed draagvlak in de organisatie en is het een beleidsfacet dat doordringt in alle activiteiten? In de tweede plaats, de reikwijdte van het beleid – het aantal instrumenten en maatregelen waarmee aan het beleid wordt vorm gegeven. De derde dimensie is de breedte van het integriteitsbegrip dat aan het beleid ten grondslag ligt: heeft het beleid slechts betrekking op machtsmisbruik – dat wil zeggen op onderwerpen als relatiegeschenken, nevenwerkzaamheden en belangenverstrengeling – of ook op machtsgebruik? Zoals reeds besproken, ik pleit in hoofdstuk 4 voor een breed integriteitsbegrip, anders is naast integriteitsbeleid aanvullend ethiekbeleid nodig. De vierde dimensie is de effectiviteit van het beleid. Geloof het of niet, maar hier is niet of nauwelijks onderzoek naar gedaan. Er wordt van alles gedaan, maar niemand kan vertellen wat de resultaten van het beleid zijn. In hoofdstuk 6 onderzoek ik de mogelijkheden om integriteitsbeleid te relateren aan morele zelfsturing; pas dan kan integriteit een krachtig sleutelbegrip zijn in het nadenken over een verantwoorde beroepsuitoefening. Daarmee kom ik bij de vijfde dimensie om integriteitsbeleid te typeren: het karakter van instrumenten en maatregelen – dwingend versus ondersteunend; in beide gevallen staat integriteit voor betrouwbaarheid, in het eerste geval ligt de nadruk op beheersing en controle, in het tweede geval wordt morele zelfsturing als uitgangspunt genomen en wordt in de uitwerking van integriteit naast het perspectief van de maatschappij ook het perspectief van het individu ingenomen.

Beleidsmedewerker: En wat zijn je aanbevelingen?

Edgar: Heel in het kort: definieer integriteit breed; zorg dat het integriteitsbeleid doordringt in alle activiteiten en brede ondersteuning geniet; gebruik zoveel instrumenten en maatregelen als nodig is en denk aan de onderlinge samenhang; durf te experimenteren en doe onderzoek naar de effectiviteit van de maatregelen en instrumenten, ook in verhouding tot de kosten; zorg dat integriteit een vanzelfsprekend gespreksonderwerp is en organiseer vormen van moreel beraad: dat wil zeggen, zorg dat er ruimte is in tijd en plaats voor collegiale toetsing en consultatie.

Beleidsmedewerker: Dat is inderdaad kort, maar moet je hiervoor een heel boek schrijven?

Edgar: Ik heb iets meer te vertellen, ik heb in de verschillende hoofdstukken ook een aantal stappen moeten zetten om tot deze aanbevelingen te kunnen komen, maar vergeet niet dat er nog slechts heel weinig organisaties zijn waar reeds gevolg is gegeven aan deze aanbevelingen.

Kenniswerker: Waar is al dat gepraat goed voor, je laatste aanbeveling. Dat doen mensen toch al wel uit zichzelf, een ander advies vragen als ze er zelf niet uitkomen. Ik zal een stukje voorlezen uit een artikel van Hofstee (1997: 16), die hetzelfde zegt: 'Een professional [wordt] geacht als regel zijn eigen boontjes te doppen; een sfeer van oeverloze bespreekbaarheid past niet bij een serieus beroep'.

Edgar: Ik betwijfel of de bespreekbaarheid van morele vraagstukken zo groot is. Ik ben het met Korsten en Jansen (2002: 4) eens dat moreel beraad de hoeder van integriteit is: 'Een andere uitweg is er niet'. Ze geven aan dat integriteitsbeleid anders vrijwel een lege huls zal zijn. Tegelijkertijd constateren ze dat hun oproep tot moreel beraad nieuw is, 'want geen gewoonte': het bespreekbaar maken van morele vraagstukken blijkt niet gemakkelijk te zijn, er wordt niet over gepraat, het is zelfs een taboe (2002: 37). Zonder collegiale toetsing en consultatie worden beroepsbeoefenaren morele eenpitters, dat lijkt mij een van de belangrijkste uitdagingen bij het bevorderen en bewaken van een verantwoorde beroepsbeoefening.

Kenniswerkers: Ah, die eenpitters weer.

Edgar: Precies, die eenpitters weer. De belangrijkste uitdaging op het gebied van integriteitsbeleid is het ontwikkelen van en vormgeven aan verantwoordingsprocessen die het mogelijk maken dat beroepsbeoefenaren hun handelen toetsen aan rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidseisen, dat ze gezamenlijk nadenken over een verantwoorde beroepsuitoefening en dat ze elkaar ondersteunen bij lastige en belangrijke beslissingen. Bij voorkeur op een 'natuurlijke' wijze. Dat lijkt me de enige manier om te voorkomen dat beroepsbeoefenaren morele eenpitters worden; dan is het ook niet nodig te vervallen in restrictieve regelgeving met de daarbij behorende vormen van toezicht en controle. Het is dan wel nodig om de semi-autonome ruimte van beroepsbeoefenaren te definiëren, hun vrije beslissingsruimte; hiervoor zijn regels nodig die de ruimte afbakenen en rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidsvereisten die een richting wijzen en waaraan handelingen

kunnen worden getoetst. Vervolgens zullen beroepsbeoefenaren de ruimte moeten krijgen om hun verantwoordelijkheid te nemen en zullen ze bereid en bekwaam moeten zijn die verantwoordelijkheid op te pakken. Met andere woorden, ze zullen moreel competent moeten zijn. Dat is overigens precies een punt waarop integriteit trainbaar is. Om op een adequate wijze met integriteitvraagstukken om te gaan is eerst nodig dat je ze als zodanig herkent, vervolgens dat je het vraagstuk verwoordt en verschillende manieren om het vraagstuk aan te pakken verkent – wat zijn handelingsalternatieven en wat valt er voor die alternatieven te zeggen? – en tot slot dat je ook de door jouw gekozen oplossing wilt, kunt en durft in praktijk te brengen. De vaardigheden die dit gemakkelijker maken zijn voor een groot deel trainbaar (zie Karssing, 2000).

Beleidsmedewerker: Is dit niet een typisch geval van naïef optimisme? Kranten staan vol misstanden, grove gevallen van zelfverrijking, situaties waarin veel mensen iets doen maar weinigen hun verantwoordelijkheid nemen. Dan lijkt mij de uitdaging toch eerder bij adequate vormen van toezicht en controle te liggen.

Edgar: Ik heb een redelijk positief mensbeeld, dat klopt. Dat broemt in het hele verhaal op de achtergrond mee. Of ik ook een naïef mensbeeld heb? Waar ik me tegen afzet is het negatieve mensbeeld dat ik vaak proef: mensen zijn allemaal potentieel crimineel, schuldig tot het tegendeel is bewezen. Je zult mij niet horen zeggen dat regels, toezicht en sancties overbodig zijn. Regels zijn alleen al nodig om de semi-autonome ruimte te definiëren, om duidelijkheid te bieden waar dat nodig is. Toezicht en sancties hebben een belangrijke wilskrachtondersteunende functie: de wetenschap dat mensen over je schouders meekijken helpt bij het weerstaan van weerstanden en verleidingen. Ook zullen er altijd mensen blijven die misbruik maken van hun bevoegdheden, van hun machtspositie; daarvoor is het nodig om ergens op terug te kunnen vallen om die mensen bij de les te houden; met de woorden van Van Gunsteren: toezicht en sancties vormen een veiligheidscircuit waarvan we gebruik kunnen maken op het moment dat het mis gaat. Wat ik veel zie is dat de nadruk bijna eenzijdig ligt op regels en het organiseren van toezicht en sanctiemechanismen; ik vind dat een vorm van achterstevoren redeneren: dat wat het sluitstuk zou moeten zijn staat voorop.

Meelezer: Ik wil eens een hele andere vraag stellen: wat zouden jouw eerste drie daden zijn als minister van integriteit?

Edgar: Leuke vraag. Tsja, ik denk dat ik in de eerste plaats zou verbieden dat activiteiten als trainingen en moreel beraad 'soft' worden genoemd. De mensen die dat zeggen noemen regels en toezicht 'hard', in onze cultuur is 'hard' nog altijd beter dan 'soft'; ik ben het niet eens met de suggestie dat regels en toezicht beter zijn, sterker nog, ik denk dat de resultaten van training en moreel beraad wel eens harder kunnen zijn dan 'harde' maatregelen als het formuleren en uitrollen van codes.

In de tweede plaats zou ik ervoor zorgen dat bij de beoordeling van de leiding van organisaties de aandacht voor integriteit een belangrijk onderwerp is: je

kunt het tragisch noemen, maar het is nog steeds zo dat de leiding slechts doet waarop ze wordt afgerekend, de goeden daargelaten.

Filosoof: Dit zijn toch allemaal 'harde' en 'dwingende' maatregelen?

Edgar: Hmm, je hebt gelijk, zo zie je maar hoe gemakkelijk je vervalt tot verbieden en afdwingen. Daar moet ik iets creatievers op verzinnen. Ik zal tijd maken om met de SG's, de DG's, de plv.'s en al die andere afkortingen eens een goed gesprek te hebben over integriteit; zodat ze kunnen voelen en ruiken hoe integriteit eruit ziet. Ik kan me ook verheugen op een benen-op-tafel-sessie met de ministerraad. Dat lijkt me zinvoller dan al die slogans verzinnen; laten we met elkaar maar eens onderzoeken wat 'werk, werk, werk', 'werken aan vertrouwen', 'duidelijkheid en daadkracht' of 'meedoen, meer werk, minder regels' inhoudt.

De derde maatregel is het recht op integriteitsbeleid vastleggen in de grondwet.

Ambtenaar: O ja, dat zou je nog uitleggen.

Edgar: Je moet niet vergeten dat mijn visie op integriteit in belangrijke mate is gevormd door al die trainingen en workshops die ik heb gegeven. Ik zie en hoor dan dat heel wat mensen moreel in de knoop liggen; het gebeurt geregeld dat een deelnemer drie keer zijn tas inpakt, totdat echt iedereen de zaal heeft verlaten, om daarna zijn hart te luchten. Mensen kunnen letterlijk wakker liggen uit morele verontwaardiging en verontrusting, zorgen die juist zichtbaar worden vanuit het persoonlijke perspectief. Dat kan volgens mij nooit de bedoeling zijn. Ik zal niet zeggen dat die mensen altijd het morele gelijk aan hun kant hebben, maar hun opwinden en verslagenheid is oprecht. Iedere organisatie zou hier oog en oor voor moeten hebben, je overvraagt mensen indien je vindt dat ze dit zelf wel kunnen oplossen. Daarbij, sociaal-psychologisch onderzoek laat zien dat het gedrag van mensen in belangrijke mate wordt beïnvloed door omgevingsfactoren. Die factoren kunnen het mensen gemakkelijker maar ook moeilijker maken om integer te zijn. Zo kan de druk in organisaties om te presteren, om te doen wat je baas wil, om je doelstellingen te halen, om je collega's niet af te vallen, gemakkelijk zo groot zijn dat je van mensen vraagt kleine morele helden te zijn. Vaak wordt door medewerkers het integriteitsbeleid van hun organisatie als last gezien, wat ik me goed kan voorstellen indien het ze wel beperkt, maar nauwelijks ondersteunt; organisaties zetten hun medewerkers in een positie waardoor ze vanzelf tegen morele vraagstukken zullen aanlopen, dan moeten die organisaties ervoor zorgen dat ze hierover kunnen praten, dat ze de ondersteuning krijgen die ze nodig hebben. Het is ook de leiding van de organisatie die in de eerste plaats verantwoordelijk is voor de omgeving waarin mensen werken; het recht op integriteitsbeleid betekent een plicht voor het management om een omgeving te creëren waarin mensen integer kunnen zijn. Zeker als ze vervolgens keihard op integriteit worden afgerekend.

8.6 Afscheid

Kenniswerker: Wat vond je nu eigenlijk het leukst, het meest inspirerend aan je onderzoek? Waar ben je het meest trots op? Hoe staat het met je eigen integriteit: heb je de goede dingen gedaan en deed je dat op de goede manier?

Edgar: Ik ben vooral trots op het feit dat er nu een boek ligt; een boek in de boekenkast met je eigen naam op de voorkant is toch wel iets speciaals. Ik heb genoten van het lezen van al die boeken en artikelen, van mijn eigen gedachtevorming, de gesprekken met collega's, de worstelingen, de dwaalsporen die toch ook hielpen om iedere keer weer een stapje verder komen. Wat ik het meest inspirerend heb gevonden zijn al die gesprekken tijdens workshops en trainingen waar ik mijn verhaal kon vertellen en ik merkte dat mijn ideeën niet alleen herkenning oproepen, maar dat ze discussies kunnen verhelderen.

Ambtenaar: En wat was dan meest frustrerend?

Edgar: Het 'meest' frustrerend' is lastig. Daarbij, zoals een goede vriend mij geregeld vertelt: filosofen schrijven voor hun vijftigste slechts 'jeugdwerkjes'; dat helpt bij het relativiseren. Wat ik in ieder geval frustrerend heb gevonden is dat ik zoveel hebt gelezen, dat ik zoveel ideeën heb, maar dat er zo weinig van in het boek terugkomt.

Ambtenaar: Hoezo, dan maak je het boek toch iets dikker, of is het al een heel dik boek?

Edgar: Nee, maar ik vind dat boeken niet te dik moeten zijn, ze moeten wel leesbaar blijven. Leesbaarheid is ook een belangrijke reden om jezelf te beperken. Zo had ik uitgebreid willen ingaan op het waarden en normen-debat zoals dat door Balkenende op de agenda is gezet; maar ik heb geleerd streng te zijn: voegt een passage iets wezenlijks toe aan de verhaallijn?; zo nee, niet opnemen. Dat is soms lastig, zeker wanneer je jezelf de vraag stelt of je de goede dingen doet. Andere onderwerpen waar ik veel tijd in heb gestopt maar niet of nauwelijks in deze studie terugkomen zijn 'moral luck', 'morele dilemma's', 'liegen' en 'zelfbedrog'. Zeker zelfbedrog vind ik een fascinerend thema; het is een ernstige bedreiging voor integriteit, maar tegelijkertijd kunnen we niet zonder, zoals Ibsen in verschillende toneelstukken laat zien. Wat ik ook lastig vond is dat iedere conceptuele ingreep om een vraag hanteerbaar te maken weer drie nieuwe vragen oproept; dat heeft ook met het tweede aspect van integriteit te maken: doe ik mijn werk goed?. Soms moet je die vragen die een conceptuele ingreep oproepen ook bespreken, maar voordat je het weet kom je in hele andere discussies terecht die ieder op zich een proefschrift rechtvaardigen. In hoofdstuk 7 heb ik bijvoorbeeld een maatstaf benoemd om de resultaten van moreel beraad aan af te meten: een beslissing is na moreel beraad breder, rijker, dieper en beter verdedigbaar. Daar zit een hele visie op ethiek achter die ik heb geprobeerd een plaats te geven met enkele literatuurverwijzingen; maar zo doe je daar eigenlijk geen recht aan.

Filosoof: Maar het is wel zo gemakkelijk. Of het ook breder, rijker, dieper en beter verdedigbaar is durf ik echter te betwijfelen.

Edgar: En terecht. Soms moet je iets poneren, in de wetenschap dat je het kunt verdedigen. Ook al laat je dat bij die gelegenheid na.

Filosoof: Toch lijkt me dat een spanningsveld, je benadrukt zelf het belang van verantwoording afleggen, omdat dit de enige manier is om iemands integriteit te beoordelen.

Edgar: Klopt, het valt niet mee om zonder kleerscheuren uit spanningsvelden te komen tussen bijvoorbeeld doelstellingen als leesbaar, spannend, begrijpelijk, gestructureerd, volledig, correct, diepgravend, breed, informatief, zakelijk en te verantwoorden. Het enige wat ik kan hopen is dat ik op een goede manier ben omgegaan met de spanningsvelden opdat me niet gemakzucht kan worden verweten.

Ambtenaar: Of sjoemelen. Heb je nooit wat weggelaten omdat het je slecht uitkwam, om het jezelf gemakkelijk te maken, of omdat je iemand niet tegen je in het harnas wilde jagen?

Edgar: En dat dan nu op de laatste pagina's alsnog doen? Vast wel, zoals ik al zei, ik heb veel weggelaten. Maar nogmaals, ik hoop met goede redenen. Ik was bijvoorbeeld van plan de notie 'verantwoordelijkheidspraktijken' een belangrijke plek te geven in mijn bespreking van integriteitsbeleid. Dit begrip ontleen ik aan Walker (1998), een filosoof die veel kleur heeft gegeven aan mijn visie op moraal. Om dit begrip op een fatsoenlijke wijze te introduceren zou ik eerst haar onorthodoxe opvattingen moeten bespreken en dat zou weer allemaal vragen oproepen over de manier waarop ik me hiertoe verhoudt; op zich wil ik die niet uit de weg gaan, maar het zou veel werk zijn terwijl ik, zoals nu blijkt, mijn verhaal ook zonder deze notie kan vertellen.

Meelezer: Wat ik eigenlijk heb gemist is een degelijke bespreking van motieven. Ik zou zeggen, integere mensen zijn mensen die vanuit de juiste motieven de goede dingen doen. Ik weet dat je in hoofdstuk 2 aangeeft dat motieven moeilijk te achterhalen zijn en dat je ze daarom geen belangrijke plaats wil geven in verantwoordingsprocessen. Maar ik had eigenlijk verwacht dat dit bij de bespreking van het persoonlijke perspectief dan wel zou terugkomen.

Filosoof: In veel besprekingen van integriteit in de filosofie is dit ook een belangrijk onderwerp.

Edgar: Dat is nog wel een conclusie die ik zou willen benadrukken. Ik geef inderdaad aan dat we mensen niet op hun motieven moeten willen beoordelen, we zijn immers niet in staat te achterhalen wat mensen daadwerkelijk beweegt. Het is beter hen naar hun intenties, hun argumenten te vragen. Ik weet dat het woord integriteit vaak wordt gebruikt om iemands motieven in twijfel te trekken ...

Kenniswerker: Ja, bijvoorbeeld omdat iemand een verborgen agenda heeft.

Edgar: Dat is een goed voorbeeld. Ook voor het bespreken van 'verborgen agenda's' volstaat een verwijzing naar intenties: iemand heeft andere intenties dan hij kenbaar maakt. Mijn probleem met motieven gaat nog dieper dan alleen het onvermogen om de motieven van een ander te kennen: ik ben niet of nauwelijks in staat om mijn eigen motieven om iets te doen of te laten te benoemen. En zo ik dat al kan, dan nog zijn mijn motieven vaak gemengd en

zijn hoogstaande en minder hoogstaande motieven onontwarbaar verstrengeld. Ik vind het een overschat thema dat ik bij deze graag van de agenda zou willen afvoeren.

Filosoof: Hmm, daar valt meer over te zeggen, maar laten we dat op een ander moment doen. Wat ik ook heb gemist is integriteit als deugd; het moet jou toch bekend zijn dat de meeste filosofen integriteit als een deugd uitwerken.

Edgar: Klopt, juist ook een reden om dat nu eens niet te doen. Overigens, naar mijn idee staat mijn betoog nergens op gespannen voet met een uitwerking van integriteit als deugd; ik zou zonder mezelf ergens tegen te spreken nog een hoofdstuk kunnen schrijven waarin ik integriteit als deugd neerzet. Ik vind dat echter een specificatie die wel zeer vruchtbaar is, maar niet recht doet aan alle verschillende betekenissen en functies van integriteit.

Filosoof: Hmm, ook daar valt meer over te zeggen, maar laten we ook dat op een ander moment doen. Ik ben nu eigenlijk wel nieuwsgierig wat je in de toekomst voor ons in petto hebt: wat wacht na het zwarte gat?

Edgar: Ik heb aangegeven dat integriteit vereist dat beroepsbeoefenaren zich kunnen verantwoorden en dat rechtvaardigingsgronden en zorgvuldigheidseisen hiervoor de toetssteen zijn – met als motto: pas toe of leg uit. Ik zou in de toekomst dit voor een aantal domeinen willen uitwerken. Zo heb ik met een aantal collega's reeds geprobeerd de moraal van de effectenhandel te beschrijven. Ik zou dat ook voor andere domeinen willen doen. Wellicht om te beginnen voor de overheid. Ook de problematische positie van kenniswerkers vereist nog de nodige uitwerking: wat zijn hun verantwoordelijkheden? In hoofdstuk 5 heb ik een groot aantal onderzoeksvragen geformuleerd: daarvan zou ik er wel een paar willen oppakken. In de tweede plaats wil ik alsnog aan de slag met de notie 'verantwoordelijkheidspraktijken' (zie bijv. Verkerk, 1997, 2003b, 2004). Daarbij wil ook verder onderzoek doen naar ontkoppelingsmechanismen, de factoren die een verantwoorde beroepsuitoefening lastig maken (zie par. 3.4). Tot slot zou ik, meer praktisch, willen onderzoeken hoe organisaties vorm en inhoud kunnen geven aan moreel beraad en het leervermogen van de organisatie kunnen versterken.

Beleidsmedewerker: Dus we zullen in de toekomst nog wel eens wat van je horen?

Edgar: Dat is wel de bedoeling, integriteit is niet een project, integriteit is een manier van leven.

Ambtenaar: En dan doen wij weer mee?

Edgar: We zullen zien. Voor nu wil ik jullie allen bedanken voor dit gesprek.

Literatuur en voorstudies

Literatuur

- Aartsen, J. van.
2004, "Jullie hebben er geen biet van gebakken", in: Th. Dragt, L. Spaans en J. Peters (red.), *"Een beetje integer bestaat niet"*, Den Haag: CAOP
- Adams, G., en D. Balfour
2004, *Unmasking administrative evil (rev. ed.)*, New York: Sharpe.
- Adler, P., en B. Borys
1996, 'Two types of bureaucracy: enabling and coercive', *Administrative science quarterly*, 41, blz. 61-89
- Airaksinen, T.
1994, 'Service and science in professional life', in: R. Chadwick (red.), *Ethics and the professions*, Aldershot: Avebury
- Anechiarico, F., en J. Jacobs
1996, *The pursuit of absolute integrity. How corruption control makes government ineffective*, Chicago: University of Chicago Press
- Anderson, E.
1993, *Value in ethics and economics*, Cambridge: Harvard University Press
- Applbaum, A.
1999, *Ethics for adversaries. The morality of roles in public and professional life*, Princeton: Princeton University Press
- Aristoteles
1997, *Ethica Nicomachea*, Amsterdam: Kallias
1999, *Ethica*, Groningen: Historische Uitgeverij
- Argyris, C.
1994, 'Hoe leer je slimme mensen leren?', *Opleiders in organisaties/Capita selecta*, afl. 20, blz. 89-105
- Aronson, R., en D. Weckstein
1991, *Professional responsibility in a nutshell 2nd ed.*, St. Paul: West Publishing
- Asperen, G. van
1986, *Tussen coöperatie en conflict: Inleiding in de sociale filosofie*, Assen: Van Gorcum
1993, 'De mythe van het onbegrensde zelf', in: *Het bedachte leven: Beschouwingen over maatschappij, zingeving en ethiek*, Amsterdam: Boom; eerder verschenen in *Humanist* 1992/2, blz. 15-19
- Auer, C.
1994a, 'Leidinggeven aan professionals: lessen van kannibalen, kunstenaars en kinderen', *Management en organisatie*, jrg. 48, mei/juni, blz. 301-326
1994b, 'Professionals en opleiden: een begripsafbakening', *Opleiders in organisaties/Capita selecta*, afl. 20, blz. 1-16

- Babbitt, S.
2001, *Artless integrity. Moral imagination, agency, and stories*, Lanham: Rowman
- Badaracco, J.
1995, *Business ethics. Roles and responsibilities*, Chicago: Irwin
1998, *Onmogelijke keuzes – managers en morele dilemma's*, Zaltbommel: Thema; Oorspronkelijk verschenen in 1997 als *Defining moments. When managers must choose between right and right*
- Badaracco, J., en A. Webb
1995, 'Business ethics. A view from the trenches', *California management review*, vol. 37, no. 2, blz. 8-28
- Baier, A.
1995, *Moral Prejudices. Essays on ethics*, Cambridge: Harvard University Press
- Bailey, T.
2002, 'On trust and philosophy', *BBC Reith Lectures 2002*, <http://www.open2.net/trust/downloads/docs/ontrust.pdf> (22 oktober 2004)
- Bakker, W., en F. van Waarden
1999, 'Discretionaire ruimte bij de formulering en handhaving van regelgeving', in: W. Bakker en F. van Waarden (red.), *Ruimte rondom regels. Stijlen van regulering en beleidsuitvoering vergeleken*, Amsterdam: Boom
- Barber, B.
1983, *The logic and limits of trust*, New Brunswick: Rutgers University Press
- Bauduin, D.
2000, 'Respect', in J. Graste en D. Bauduin (red.), *Waardenvol werk. Ethiek in de geestelijke gezondheidszorg*, Assen: Van Gorcum
- Bayles, M.
1989, *Professional ethics 2nd ed.*, Belmont: Wadsworth
- Becker, M.
1999, 'Verantwoordelijkheid als deugd. Een eerste aanzet', in: V. Poels (red.), *Verantwoord ondernemen*, Best: Damon
2004, 'Virtue ethics, applied ethics and rationality twenty-three years after *After Virtue*', *South African journal of philosophy*, vol. 23, no. 1, blz. 48-62
- Bekker, R.
1996, *Ja, vriend, de ene dienst is de andere waardig. Enige beschouwingen over de integriteit van overheidsfunctionarissen*, Den Haag: Sdu
- Bellah, R., R. Madsen, W. Sullivan, A. Swidler en S. Tipton
1990, *The good society*, New York: Vintage Books
- Benjamin, M.
1990, *Splitting the difference. Compromise and integrity in ethics and politics*, Kansas: University Press of Kansas
- Berns, M.
2003, 'Bestuurlijke en ambtelijke integriteit: beoogd aanvullend, soms tegengesteld', in: Capra, *Bestuurlijke en ambtelijke integriteit*, Den Haag: Elsevier Juridisch
- Bird, F., en J. Waters
1989, 'The moral muteness of managers', in: *California management review*, 32, 1, blz. 73-88
- Blokland, H.
1995, *Wegen naar vrijheid. Autonomie, emancipatie en cultuur in de westerse wereld*, Amsterdam: Boom
- Blustein, J.
1991, *Care and commitment. Taking the personal point of view*, New York: Oxford University Press
- Boatright, J.
1999, *Ethics in finance*, Oxford: Blackwell

- Boddington, P.
1998, 'Self-deception', *Encyclopedia of applied ethics*, vol. 4, San Diego: Academic Press
- Boer, T. de
1999, *Kritisch denken*, Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds
- Bøhren, Ø.
1998, 'The agent's ethics in the principal agent model', *Journal of business ethics*, jrg. 17, blz. 745-755
- Bois-Reymond, M. du, Y. te Poel en J. Ravesloot
1998, *Jongeren en hun keuzes*, Bussum: Coutinho
- Bok, S.
1978, *Lying. Moral choice in public and private life*, Sussex: The Harvester Press
- Bolt, L., M. Verweij en J. van Delden
2003, *Ethiek in praktijk*, Assen: Van Gorcum
- Bono, E. de
1997, *Over wijsheid*, Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds
- Borghouts, H.
2004, 'Uitvoeren, niet regelen', in: Th. Dragt, L. Spaans en J. Peters (red.), "*Een beetje integer bestaat niet*", Den Haag: CAOP
- Bos, R. ten
1998, *Merkwaardige moraal. Goed en kwaad in managementtheorie en praktijk*, Zaltbommel: Thema
- Bovens, M.
1990, *Verantwoordelijkheid en organisatie. beschouwingen over aansprakelijkheid, institutioneel burgerschap en ambtelijke ongehoorzaamheid*, Zwolle: Tjeenk Willink
1996, 'De integriteit van de bedrijfsmatige overheid', in: M. Bovens en A. Hemerijck (red.), *Het verhaal van de moraal. Een empirisch onderzoek naar de sociale bedding van morele bindingen*, Amsterdam: Boom
2003, *De digitale republiek. Democratie en rechtsstaat in de informatiemaatschappij*, Amsterdam: Amsterdam University Press
2005, 'Ophouden over integriteit', *Staatscourant*, blz. 5, 8 maart
- Bovens, M., P. 't Hart en U. Rosenthal
2001, *Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek*, Alphen aan de Rijn: Kluwer
- Bowie, N., en E. Freeman (red.)
1992, *Ethics and agency theory. An introduction*, New York: Oxford University Press
- Bransen, J.
1999, *Drie modellen van het menselijk handelen*, Leuven: Peeters
- Bransen, J., en M. Slors
1996, 'Introduction', in: J. Bransen en M. Slors, *The problematic reality of values*, Assen: Van Gorcum
- Brien, A.
1998, 'Professional ethics, and the culture of trust', *Journal of business ethics*, Volume 17 (4), blz. 391-409
- Brenkert, G.
2004, 'The need for corporate integrity', in: G. Brenkert (red.), *Corporate integrity and accountability*, Thousand Oaks: Sage
- Brom, F., B. van den Bergh en A. Huibers
1993, 'Wie is er bang voor ethiek?', in: F. Brom, B. van den Bergh en A. Huibers (red.), *Beleid en ethiek*, Assen: Van Gorcum
- Brown, M.
1991, *Working ethics. Strategies for decision making and organizational responsibility*, San Francisco: Jossey-Bass
- Bruin, J. de
1996, 'Kwaliteitsmanagement of schijnmanagement?', *Filosofie in bedrijf*, nr. 21, blz. 13-15

- Burger, E.
2000, 'De effectiviteit van beheersmaatregelen voor ethiek', *De operationele auditor*, nr. 2, blz. 8-14
- Bush, G.
2002, *Remarks by the President on corporate responsibility*, 9 juli: <http://www.whitehouse.gov/news/releases/2002/07/20020709-4.html>
- Buskermolen, F., B. de la Parra en R. Slotman (red.)
1999, *Het belang van competenties in organisaties*, Utrecht: Lemma
- Buss, S.
2002, 'Personal autonomy', in: E. Zalta (red.), *The Stanford encyclopedia of philosophy*, Winter 2002 ed., <http://plato.stanford.edu/archives/win2002/entries/personal-autonomy/>
- Calhoun, C.
1995, 'Standing for something', *The journal of philosophy*, vol. xcii, no. 5, mei, blz. 235-260
- Carter, S.
1996, *Integrity*, New York: Basic Books
- Cassel, C., P. Johnson en K. Smith
1997, 'Opening the black box : corporate codes of ethics in their organizational context', *Journal of business ethics*, vol. 16, blz. 1077-1093
- Chadwick, R.
1998, 'Professional ethics', E. Craig (red.) *Routledge encyclopedia of philosophy*, London: Routledge
- Chadwick, R. (red.)
1994, *Ethics and the professions*, Aldershot: Avebury
- Christman, J.
2003, 'Autonomy in moral and political philosophy', in: E. Zalta (red.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Fall 2003 ed., <http://plato.stanford.edu/archives/fall2003/entries/autonomy-moral/>
- Christman, J. (red.)
1989, *The inner citadel. Essays on individual autonomy*, Oxford: Oxford University Press
- CNV
2003, *Integriteit op de werkplek. Een onderzoek naar omgangsvormen op het werk*, Utrecht: CNV
- Cohen, M.
1999, 'A psychoanalytic view of the notion of integrity', in: A. Montefiore en D. Vines (red.), *Integrity in the public and private domains*, London: Routledge
- Collins, C., en J. Porras
1996, *Built to last. Successful habits of visionary companies*, London: Century
- Conly, S.
1983, 'Utilitarianism and integrity', *The monist*, 66, blz 298-311
- Couwenberg, O.
2003, *Incomplete contracten: een rechtseconomische benadering*, Oratie, Rijksuniversiteit Groningen
- Cox, D., M. La Caze en M. Levine
2001, 'Integrity', in: E. Zalta (red.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, summer 2001 ed., <http://plato.stanford.edu/archives/sum2001/entries/integrity/>
- 2003, *Integrity and the fragile self*, Aldershot: Ashgate
- CPB
2002, *De pijlers onder de kenniseconomie. Opties voor institutionele vernieuwing*, Den Haag: CPB
- 2004, *Centrale doelen, decentrale uitvoering. Over de do's and don'ts van prestatieprikkels voor semi-publieke instellingen*, Den Haag: CPB

- Dales, C.
 1994a, 'Om de integriteit van het openbaar bestuur', in: L. Huberts (red.), *Machtsbederf ter discussie. Bijdragen aan het debat over bestuurlijke integriteit*, Amsterdam: VU Uitgeverij
 1994b, 'Grenzen aan politieke en ambtelijke verantwoordelijkheid', in: L. Huberts (red.), *Machtsbederf ter discussie. Bijdragen aan het debat over bestuurlijke integriteit*, Amsterdam: VU Uitgeverij
- Dancy, J.
 1993, *Moral reasons*, Oxford: Blackwell
- Dartel, H. van
 1998, *Van ethische commissie naar stuurgroep ethiek? Over de implementatie van moreel beraad in het kwaliteitsbeleid van instellingen voor gezondheidszorg*, Utrecht: CELAZ
 2003, 'Een leuke methode en dan? – Over de implementatie van moreel beraad', in: H. Manschot en H. van Dartel (red.), *In gesprek over goede zorg. Overlegmethoden voor ethiek in de praktijk*, Amsterdam: Boom
- Davion, V.
 1991, 'Integrity and radical change', in: C. Card (red.), *Feminist ethics*, Lawrence: University Press of Kansas
- Davis, M.
 1997, 'Professional codes', in: P. Werhane en R. Freeman (red.), *Blackwell encyclopedic dictionary of business ethics*, Oxford: Blackwell
- De George, R.
 1993, *Competing with integrity in international business*, New York, Oxford University Press
 1999, *Business ethics 5th ed.*, Upper Saddle River: Prentice Hall
- Delden, P. van
 1995, *Professionals. Kwaliteit van het beroep*, Amsterdam: Contact
 1999, *Professionele organisaties. Vernieuwen onder druk*, Groningen: Wolters-Noordhoff
- Demmke, C.
 2004, "Working towards common elements in the field of ethics and integrity", Study for the 43rd meeting of the directors-general of the public services of the member states of the European Union (www.integriteitoverheid.nl)
- DePaul, M.
 1993, *Balance and refinement. Beyond coherence methods of moral inquiry*, New York: Routledge
- D'Hondt, E.
 2002, 'de onbekende overheid', in: R. Jeurissen en A. Musschenga (red.), *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*, Assen: Van Gorcum
- Dillon, R.
 2003, 'Respect', in: E. Zalta (red.), *The Stanford encyclopedia of philosophy*, Fall 2003 ed., <http://plato.stanford.edu/archives/fall2003/entries/respect/>
- Dirkx, J.
 2003, *Integriteitsbeleid bij ministeries*, Thesis Public Governance MBA, Universiteit Nyenrode
- Dobel, J.
 1999, *Public Integrity*, Baltimore: The John Hopkins University Press
- Docters van Leeuwen, A.
 2004, 'Een panacee met een gebruiksaanwijzing. De betekenis van integriteit voor het financieel toezicht', in: Th. Dragt, L. Spaans en J. Peters (red.), *"Een beetje integer bestaat niet"*, Den Haag: CAOP
- Dohmen, J.
 1996, *De vriendenrepubliek*, Nijmegen: SUN
- Dohmen, J., en H. Langenberg
 1994, 'Corruptie en fraude: Lessen uit Limburg?', in: L. Huberts (red.), *Machtsbederf ter discussie. Bijdragen aan het debat over bestuurlijke integriteit*, Amsterdam: VU Uitgeverij

- Dohmen, J., en J. Verlaan
2003, *Kreukbaar Nederland. Van bouwput tot beerput*, Amsterdam: Prometheus
- Dragt, Th., L. Spaans en J. Peters (red.)
2004, "*Een beetje integer bestaat niet*", Den Haag: CAOP
- Dreyfus, H., en S. Dreyfus
1992, 'What is moral maturity? Towards a phenomenology of ethical expertise', in: J. Ogilvy (red.), *Revisioning Philosophy*, New York: State University of New York Press
- Dworkin, G.
1988, *The Theory and Practice of Autonomy*, Cambridge: Cambridge University Press
- Edel, A., E. Flower, F. O'Conner
1994, *Critique of applied ethics. Reflections and recommendations*, Philadelphia: Temple University Press
- Elster, J.
1989, *The cement of society. Studies in rationality and social change*, Cambridge: Cambridge University Press
- Es, R. van
2000, *Ethiek in adviesprocessen*, Deventer: Samson
2004, 'Veranderfilosofie en ethiek van organiseren', *Management en organisatie*, jrg. 58, nr. 4/5, blz. 102-115
- Es, R. van en T. Meijelink
1995, *Ethiek en professie*, Kampen: Kok
- Ethics Resource Center
1994, *Ethics in American Business: Policies, Programs and Perceptions. Report of a Landmark Survey of U.S. Employees*
- Feinberg, J.
1989, 'Autonomy' in: J. Christman (red.), *The inner citadel. Essays on individual autonomy*, Oxford: Oxford University Press
- Fisscher, O., A. Nijhof, W. Schreuder en A. Laan
2001, 'De verantwoordelijke firma. Over een nieuwe fase in de ontwikkeling van de industrie', *Management en organisatie*, vol. 55, nr. 2, blz. 58-75
- Frankel, M.
1989, 'Professional codes: why, how, and with what impact?', *Journal of business ethics*, jrg. 8: 109-115
- Frankfurt, H.
1989, 'Freedom of the will and the concept of a person', in: J. Christman (red.), *The inner citadel. Essays on individual autonomy*, Oxford: Oxford University; eerder verschenen in 1971, *The journal of philosophy*, vol. 68, no. 1, pp. 5-20
- Friedman, M.
1991, 'The social self and the partiality debates', in: C. Card (red.), *Feminist ethics*, Lawrence: University Press of Kansas
- Freidson, E.
1994, *Professionalism reborn. Theory, prophecy and policy*, Chicago: University of Chicago Press
2001, *Professionalism. The third logic*, Chicago: University of Chicago Press
- Fukuyama, F.
1995, *Trust. The social virtues and the creation of prosperity*, London: Penguin Books
- Gambetta, D. (red.)
1988, *Trust. Making and breaking cooperative relations*, Oxford: Basil Blackwell
- Gerwen, J. van, J. Verstraeten en L. van Liedekerke
2002, *Business en ethiek. Spelregels voor ethisch ondernemen*, Tiel: Lannoo
- Giannetti, E.
2001, *De kunst van het zelfbedrog*, Amsterdam: Anthos; vertaling van *Auto-engano* uit 1997

- Goldman, A.
 1980, *The moral foundations of professional ethics*, Totowa: Rowan and Littlefield
 1992, 'Professional ethics', In: L. Becker (red.), *Encyclopedia of ethics*, blz. 1018-1020, Chicago: St. James Press
- Goleman, D.
 1998, *Liegen om te leven. De strategie van zelfbedrog*, Amsterdam: Contact; vertaling van *Vital lies, simple truths. The psychology of self-deception* uit 1985
- Goodin, R.
 1985, *Protecting the vulnerable*, Chicago: The University of Chicago Press
 1992, *Motivating political morality*, Cambridge: Blackwell
- Goodstein, J.
 2000, 'Moral compromise and personal integrity: exploring the ethical issues of deciding together in organizations', *Business ethics quarterly*, vol. 10, iss. 4, blz. 805-819
- Graaff-Nauta, D. de
 1996, 'Relatie politiek – bestuurlijke integriteit', in: Studievereniging Dorknoper, *Bestuurlijke integriteit. Het gelijk van Ien Dales?*, Groningen: Dorknoper
- Griffin, J.
 1996, *Value judgement. Improving our ethical beliefs*, Oxford: Clarendon Press
- Groot, G.
 1998, 'Doen wat je wilt. Gesprek met Fernando Savater', in: *Twee zielen. Gesprekken met hedendaagse filosofen*, Nijmegen: SUN
- Groot, W., en H. Maassen van den Brink
 2004, 'De waarde van waarden', in: P. de Beer en C. Schuyt (red.), *Bijdragen aan waarden en normen*, Amsterdam: Amsterdam University Press
- Gunsteren, H. van
 1989, 'Burgerschap en verantwoordelijkheid', in: M. Bovens, C. Schuyt en W. Witteveen (red.), *Verantwoordelijkheid: retoriek en realiteit. Verantwoording in publiek recht, politiek en maatschappij*, Zwolle: Tjeenk Willink
 1994, *Culturen van besturen*, Amsterdam: Boom
 1999, *Verantwoording: regeren door terugzien*, Amsterdam: KNAW
- Halfon, M.
 1989, *Integrity. A philosophical inquiry*, Philadelphia: Temple University Press
- Hardin, R.
 2002, *Trust and trustworthiness*, New York: Russel Sage Foundation
- Hargreaves Heap, S., M. Hollis, B. Lyons, R. Sugden en A. Weale
 1992, *The theory of choice. A critical guide*, Oxford: Blackwell
- Hart, P. 't, A. Wille e.a.
 2002, *Politiek-ambtelijke verhoudingen in beweging*, Amsterdam: Boom
- Hartman, L.
 2000, 'Compliance versus integrity: the process of ethics integration', *Journal of employment discrimination law*, vol. 2, iss. 2, blz. 157-159
- Harvey, B. (red.)
 1994, *Business Ethics. A European approach*, London: Prentice Hall
- Hazeu, C.
 2000, *Institutionele economie. Een optiek op organisatie- en sturingsvragen*, Bussum: Coutinho
- Herman, B.
 1993, 'Integrity and impartiality', in: *The practice of moral judgement*, Cambridge: Harvard University Press
- Herweijer, M.
 1996, 'Inleiding: te paard of te voet?', in: Studievereniging Dorknoper, *Bestuurlijke integriteit. Het gelijk van Ien Dales?*, Groningen: Dorknoper
- Hessel, B.
 1998, 'Economisch recht en bedrijfsethiek: meerdere perspectieven voor samenwerking', in: B. Hessel en P. de Graaf (red.), *Over recht en bedrijfsethiek. Pleidooien voor samenwerking*, Nijmegen: Ars Aequi Libri

- Heuvel, J. van den, en L. Huberts
 1994, 'Sociale wetenschap en bestuurlijk machtsbederf', in L. Huberts (red.), *Machtsbederf ter discussie. Bijdragen aan het debat over bestuurlijke integriteit*, Amsterdam: VU Uitgeverij
 2003, *Integriteitsbeleid van gemeenten*, Utrecht: Lemma
- Heuvel, J. van den, L. Huberts en S. Verberk
 1999, *Integriteit in drievoud. Een onderzoek naar gemeentelijk integriteitsbeleid*, Utrecht: Lemma
 2002, *Het morele gezicht van de overheid. Waarden, normen en beleid*, Utrecht: Lemma
- Hirschman, A.
 1970, *Exit, voice, and loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge: Harvard University Press
 1989, 'Having opinions – one of the elements of well-being?', *The American economic review*, vol. 79, blz. 75-79
- Hodgson, G.
 1988, *Economics and institutions*, Cambridge: Polity Press
- Hoekstra, A. en E. Karssing
 2005, 'Integriteit is geen overschat thema', *Staatscourant*, blz. 7, 27 april
- Hoekstra, A., E. Karssing en R. Kiebert
 2002, 'Instrumenten voor bevordering van integriteit binnen de publieke sector', *Openbaar Bestuur*, januari, blz. 16-19
- Hoekstra, H., en E. van Sluijs
 1999, *Management van competenties*, Assen: van Gorcum
- Hoetjes, B.
 2000, *De kreukbare overheid. Essays over integriteit in Nederland*, Utrecht: Lemma
- Hofstee, W.
 1997, 'Integriteit: relativerende notities', *De Accountant*, nr. 1, bl. 13-17
- Hogewind, S, R. Hoppe, K. van Steensel en W. de Ridder
 2003, *Integriteit als strategie. Uitkomsten van het integriteitsdebat*, Den Haag: SMO
- Hollis, M.
 1994, *The philosophy of social science. An introduction*, Cambridge: Cambridge University Press
- Hoogenboom, A., V. Mul en A. Wielenga (red.)
 1995, *Financiële integriteit*, Arnhem: Gouda Quint
- Hosmer, L.
 1995, 'Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics', *Academy of management review*, vol. 20 (2), blz. 379-403
- Huberts, L.
 1996, 'De essentie en achterkant van het gelijk', in: Studievereniging Dorknoper, *Bestuurlijke integriteit. Het gelijk van Ien Dales?*, Groningen: Dorknoper
 2005a, *Integriteit en integritisme in bestuur en samenleving. Wie de schoen past ...*, oratie, VU Amsterdam
 2005b, 'The dark side of ethics', *Transparant*, KPMG, blz. 12-13
- Huberts, L., H. Hulsebosch, K. Lasthuizen en C. Peeters
 2004, *Nederland fraude- en corruptieland? De omvang, achtergronden en afwikkeling van corruptie- en fraudeonderzoeken in Nederlandse gemeenten in 1991 en 2003*, onderzoeksverslag, Vrije Universiteit
- Huberts, L. en J. Nelen
 2005, *Corruptie in het Nederlandse openbaar bestuur. Omvang, aard en afdoening*, Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam
- Hulten, M. van
 2002, *Corruptie. Onbekend, onbemand, alomtegenwoordig*, Amsterdam: Boom
- Hummels, H., en E. Karssing
 1998, 'Ethische gedragscodes voor bedrijven', *Handboek Effectief Opleiden*, 15/63, 15.5, blz. 1-27

- 2000, 'Ethiek organiseren', in: R. Jeurissen (red.), *Bedrijfsethiek: een goede zaak*, Assen: Van Gorcum
- Hummels, H., en R. Wirtz
1999, 'Compliance versus integriteit. Waar regels ophouden en verantwoordelijkheid begint', *Justitiële verkenningen*, jrg. 25, nr. 2, blz. 63-77
- Jackall, R.
1988, *Moral Mazes. The world of corporate managers*, Oxford: Oxford University Press
- Jacobs, F., en H. Kaptein
1998, 'Ethiek als wetenschap (met een blik op de advocatuur)', in: H. Bergman en V. de Leeuw (red.), *Advocaat en ethiek*, Den Haag: Sdu Uitgevers
- Jamal, K., en N. Bowie
1995, 'Theoretical considerations for a meaningful code of professional ethics', *Journal of business ethics*, jrg. 14, blz. 703-714
- Jansz, J.
1991a, *Person, self, and moral demands*, Leiden: DSWO Press
1991b, 'Moraal in constructie', *Psychologie en maatschappij*, blz. 134-145
- Jeurissen, R.
2002, 'Benaderingen van integriteitsmanagement', in: R. Jeurissen en A. Musschenga (red.), *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*, Assen: Van Gorcum
- Jeurissen, R., en B. van de Ven
2000, 'Waarden en morele normen in de onderneming', in: R. Jeurissen (red.), *Bedrijfsethiek: een goede zaak*, Assen: Van Gorcum
- Johnson, D.
1994, *Computer ethics 2nd ed.*, New Jersey: Prentice Hall
- Jonk, A.
2001, 'De fictie van transparantie', *de Volkskrant*, 25 augustus
- Jonsen, A.
1991, 'Of balloons and bicycles – or – the relationship between ethical theory and practical judgment', *Hastings center report*, Sept-Oct, blz. 14-16
- Jonsen, A., en S. Toulmin
1988, *The abuse of casuistry. A history of moral reasoning*, Berkeley: University of California Press
- Junggebur, H.
1999, 'Van natuurlijke over fysieke naar mentale gesteldheid. De geschiedenis van de toekomstige arbeidsmarkt', in: Buskermolen et al. (red.), *Het belang van competenties in organisaties*, Utrecht: Lemma
- Kaptein, M.
1998a, *Ethics management. Auditing and developing the ethical content of organizations*, Dordrecht: Kluwer
1998b, 'Integriteitsmanagement binnen organisaties: het inbedden van een sluitend geheel van regels en procedures?', in: B. Hessel en P. de Graaf (red.), *Over recht en bedrijfsethiek*, Nijmegen: Ars Aequi Libri
- Kaptein, M., H. Klamer en J. ter Linden
1999, *De integere organisatie. Het nut van een bedrijfscode*, Den Haag: Vereniging NCW
- Kaptein, M., H. Klamer en A. Wieringa
2003, *De bedrijfscode. Aanleiding, inhoud, invoering, effectiviteit*, Den Haag: Vereniging NCW
- Kaptein, M., en J. Wempe
2002, *The balanced company. A theory of corporate integrity*, Oxford: Oxford University Press
- Karssing, E.
1999, 'Het moreel dilemma als denkgereedschap', in: E. Kimman, A. Schilder en F. Jacobs (red.), *Drieluik. Liber Amicorum voor Henk van Luijk*, Amsterdam: Thela Thesis
2000, *Morele competentie in organisaties*, Assen: Van Gorcum

- 2001a, 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 1', *Tijdschrift voor compliance*, jrg. 1, maart/april, blz. 36-38
- 2001b, 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 2', *Tijdschrift voor compliance*, jrg. 1, mei/juni, blz. 57-59
- 2001c, 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 3', *Tijdschrift voor compliance*, jrg. 1, juli, blz. 78-80
- 2002a, 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 6', *Tijdschrift voor compliance*, jrg. 2, april, blz. 34-36
- 2002b, 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 7', *Tijdschrift voor compliance*, jrg. 2, juli/augustus, blz. 79-82
- 2003a, 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 9', *Tijdschrift voor compliance*, jrg. 3, januari/februari, blz. 12-15
- 2003b, 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 10', *Tijdschrift voor compliance*, jrg. 3, mei/juni, blz. 57-60
- 2004, 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 14', *Tijdschrift voor compliance*, jrg. 4, juli/augustus, blz. 97-99
- Karssing, E., en A. Hoekstra
- 2004, 'Integriteitsbeleid als evenwichtskunst', *Bestuurswetenschappen*, jrg. 58, nr. 3, blz. 167-192
- Kekes, J.
- 1983, 'Constancy and purity', *Mind*, vol. 92, blz. 499-518
- 1990 *Facing evil*, Princeton: Princeton University Press
- 1995, *Moral wisdom and good lives*, Ithaca: Cornell University Press
- 2002, *The art of life*, Ithaca: Cornell University Press
- Kessels, J.
- 1997, *Socrates op de markt. Filosofie in bedrijf*, Amsterdam: Boom
- Keulartz, J., M. Korthals, M. Schermer en T. Swierstra
- 2001, 'Pragmatische ethiek in een technologische cultuur', *Filosofie en praktijk*, jrg. 22, nr. 2, blz. 3-25
- Kimman, E.
- 1992, 'Organisatie-advies en ethiek', *Bestuurskunde*, jrg. 1, nr. 6, blz. 303-311
- Klamer, A., R. Thung en M. de Jeu
- 2001, 'Waarden doen ertoe voor een bedrijf', *Filosofie in bedrijf*, jrg. 13, nr. 3, blz. 27-34
- Koehn, D.
- 1994, *The ground of professional ethics*, London: Routledge
- 2005, 'Integrity as a business asset', *Journal of business ethics*, 58 (1-3), blz. 125-136
- Kohnstamm, J., e.a.
- 2004, 'Een herkenbare staat: investeren in de overheid. Rapport van de werkgroep Verzelfstandigde organisaties op rijksniveau', *Interdepartementaal Beleidsonderzoek* 2003-2004, nr. 1
- Kok, J.
- 1999, *Normen, waarden en waarden-loze normering*, Baarn: Nelissen
- Korsten, A., en J. Jansen
- 2002, 'Integriteit van ambtenaren', *Management in overheidsorganisaties*, 37, al 190, blz. 1-46
- Krogh, G. von, en J. Roos
- 1996, *Managing knowledge. Perspectives on cooperation and competition*, London: Sage
- Kruisheer, E.
- 2005, 'Toolkit voor integriteit', in: A. Straathof (red.), *Integriteit in teams*, Utrecht: Lemma
- Kunneman, H.
- 1996, *Van theemutscultuur naar walkman-ego. Contouren van postmoderne individualiteit*, Amsterdam: Boom
- Lamboo, T.
- 2005, *Integriteitsbeleid van de Nederlandse politie*, Delft: Eburon

- Lange, F. de
 1989, *Individualisme. Een partijdig onderzoek naar een omstreden denkwijze*, Kampen: Kok Agora
 2003, 'Schipperen met het eigen leven. Zelfsturing als normatief ideaal', in: T. Boer en A. Roothaan (red.), *Gegeven. Ethische essays over het leven als gave*, Zoetermeer: Boeken-centrum
- Lipsky, M.
 1980, *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*, New York: Russell Sage Foundation
- Loo, H. van der, en W. van Reijen
 1997, *Paradoxen van modernisering. Een sociaal-wetenschappelijke benadering*, Bussum: Coutinho
- Loonen, T., en W. Schonewille
 2002, *Zorgplicht in vele gedaanten*, Amsterdam: NIBE-SVV
- Lugt, B. van der
 1993, 'De overheidsmanager en ambtelijke corruptie', in: VNG, *Bestuurlijke integriteit. Een bijdrage tot discussie*, Den Haag: VNG Uitgeverij
- Luhman, N.
 1988, 'Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives', in: D. Gambetta, *Trust. Making and breaking cooperative relations*, Oxford: Basil Blackwell
- Luijk, H. van
 1993a, 'Normbepaling: van bovenaf of van binnenuit', in: *Om redelijk gewin*, Amsterdam: Boom
 1993b, 'Rechten en belangen in een participatieve marktmaatschappij', in: *Om redelijk gewin*, Amsterdam: Boom
 2000a, 'Integer en verantwoord in beroep en bedrijf. Een inleiding', in: *Integer en verantwoord in beroep en bedrijf*, Amsterdam: Boom
 2000b, 'Integriteit in publieke functies', in: *Integer en verantwoord in beroep en bedrijf*, Amsterdam: Boom; eerder verschenen in *Juridische Verkenningen*, jrg. 21, blz. 9-18, mei 1995
 2000c, 'Integriteit in de beroepsuitoefening van de accountant', in: *Integer en verantwoord in beroep en bedrijf*, Amsterdam: Boom; eerder verschenen in *de accountant*, 2, blz. 76-80, 1997
 2000d, 'Dilemmatraining. Een oefening in morele praktijk', in: *Integer en verantwoord in beroep en bedrijf*, Amsterdam: Boom; eerder verschenen in *Opleiding en ontwikkeling*, 9, blz. 11-13, 1997
 2000e, 'Het morele domein van de onderneming', in: *Integer en verantwoord in beroep en bedrijf*, Amsterdam: Boom; eerder verschenen in B. Hessel en P. de Graaf (red.), *Over recht en bedrijfsethiek. Pleidooien voor samenwerking*, Nijmegen: Ars Aequi Libri, 1998
 2000f, 'Beroepsethiek van de organisatieadviseur', *Management en organisatie*, jrg. 54, september/december, blz. 198-206
 2002, 'Integriteit in het publieke domein. Contouren van een representatieve ethiek', in: R. Jeurissen en A. Musschenga (red.), *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*, Assen: Van Gorcum
 2004, 'Bedrijfsethiek en organisatieadvies', *Management en organisatie*, jrg. 58, nr. 4/5, blz. 16-29
 2004a, 'Integrity in the private, the public, and the corporate domain', in: G. Brenkert (red.), *Corporate integrity and accountability*, Thousand Oaks: Sage
- Luijk, H. van, en A. Schilder
 1997, *Patronen van verantwoordelijkheid. Ethiek en corporate governance*, Schoonhoven: Academic Service
- Lunneker, J.
 1996, 'Integriteit: een zaak van professionele verantwoordelijkheid', *Integriteit van het openbaar bestuur. Verslag van een themabijeenkomst op het ministerie van Financiën op 8 december 1995*, Den Haag: Ministerie van Financiën

- Maas, J.
1999, *Professionaliteit. Management van professie en professionele organisaties*, Deventer: Samsom
- MacIntyre, A.
1985, *After virtue. A study in moral theory* 2nd ed., London: Duckworth
1989, 'Epistemological crises, dramatic narrative and the philosophy of science', in: S. Clarke en E. Simpson (red.), *Anti-theory in ethics and moral conservatism*, Albany: State University of New York Press
1999, 'Social structures and their threats to moral agency', *Philosophy*, jrg. 74, blz. 311-329
- Maclagan, P.
1998, *Management and morality. A developmental perspective*, London: Sage
- Maesschalck, J.
2004, 'The impact of new public management reforms on public servants' ethics: towards a theory', *Public administration*, vol. 82, nr. 2, blz. 465-489
- Maesschalck, J., en M. Suykens
2004, *Een integriteitsbeleid in uw lokaal bestuur: handleiding*, Brussel: Politeia
- Maister, D.
1997, *Een echte professional. Over de moed om goed te zorgen voor uw mensen, uw cliënten en uw carrière*, Schoonhoven: Academic Service
- Manenschijn, G.
1999, *De mythe van de autonomie*, Kampen: Kok
- Manschot, H., en H. van Dartel
2003, 'Inleiding: wegwijzers voor het spreken over goede zorg', in: H. Manschot en H. van Dartel (red.), *In gesprek over goede zorg. Overlegmethoden voor ethiek in de praktijk*, Amsterdam: Boom
- Martin, M.
1986, *Self-deception and morality*, Lawrence: University Press of Kansas
- May, L.
1996, *The socially responsive self. Social theory and professional ethics*, Chicago: University of Chicago Press
- McCloskey, D., en A. Klammer
1995, 'One quarter of GDP is persuasion', *American economic review*, vol. 85, iss. 2, blz. 191-195
- McCoy, C.
1985, *Management of values. The ethical difference in corporate policy and performance*, Boston: Pitman
- McFall, L.
1987, 'Integrity', *Ethics*, vol. 98, oktober, blz. 5-20
- Messick, D., en M. Bazerman
1996, *Ethisch leiderschap en besluitvorming*, Schoonhoven: Academic service
- Messick, D., en A. Tenbrunsel (red.)
1996, *Codes of conduct. Behavioral research into business ethics*, New York: Russell Sage Foundation
- Meurs, P., en K. Grit
2004, 'Integriteit in de zorgbesturing', in: G. Gerding en H. van Dartel, *Stoeien met integriteit. Aanzetten tot reflectie en debat over een besturingsvraagstuk in de zorgsector*, Rotterdam: Media Business Press
- Mill, J.S.
1989/1859, *Over vrijheid*, Meppel: Boom
- Mills, A., en S. Murgatroyd
1991, *Organizational rules. A framework for understanding organizational action*, Buckingham: Open University Press

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
 1996, *Een beetje integer kan niet. Een handleiding waarmee u het integer functioneren van uw organisatie kunt bevorderen*, Den Haag
 2003, *Handboek Integriteitsonderzoek: leidraad voor preventief zelfonderzoek naar kwetsbaarheden binnen overheidsorganisaties*
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het Interprovinciaal Overleg en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten
 2001, *Integriteit van bestuurders bij gemeenten en provincies: een handreiking*
- Mosch, R., en I. Verhoeven
 2003, *Blauwe ogen of zwart op wit? Een contingentiebenadering van vertrouwensmechanismen*, WRR-discussionpaper nr. 1, Den Haag: WRR
- Mudde, R.
 1994, 'Fraude en corruptie in Amsterdam 1900-1940: een les uit het verleden', in: L. Huberts (red.), *Machtsbederf ter discussie. Bijdragen aan het debat over bestuurlijke integriteit*, Amsterdam: VU Uitgeverij
- Musschenga, A.
 1980, *Noodzakelijkheid en mogelijkheid van moraal*, Assen: Van Gorcum
 1996, 'Zorg om de kwaliteit van kwaliteitszorg', *Filosofie in bedrijf*, nr. 21, blz. 16-27.
 2002a, 'Integriteit: een conceptuele verkenning', in: R. Jeurissen en A. Musschenga (red.), *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*, Assen: Van Gorcum
 2002b, 'Integrity – personal, moral and professional', in: A. Musschenga, A. van Haaften, M. Slors en B. Spiecker (red.), *Personal and moral identity*, Dordrecht: Kluwer
 2004, *Integriteit. Over de eenheid en heelheid van de persoon*, Utrecht: Lemma
- Nagel, T.
 1979a, 'Preface', *Mortal questions*, Cambridge: Cambridge University Press
 1979b, 'The fragmentation of value', *Mortal questions*, Cambridge: Cambridge University Press
 1986, *The view from nowhere*, Oxford: Oxford University Press
- NCW
 2004a, *Werken aan vertrouwen. Discussienota*, Den Haag: NCW
 2004b, *Werken aan vertrouwen. Inleidingen en discussies*, Den Haag: NCW
- Nelen, H., en A. Nieuwendijk
 2003, *Geen abc. Analyse van rijksrechercheonderzoeken naar ambtelijke en bestuurlijke corruptie*, Den Haag: Boom Juridische Uitgevers
- Nielsen, R.
 1996, *The politics of ethics. Methods for acting, learning, and sometimes fighting, with others in addressing ethics problems in organizational life*, New York: Oxford University Press
- Niemeijer, E., W. Huisman en W. Beijers
 1997, *Gemeentelijk integriteitsbeleid: een blik in de praktijk*, Amsterdam: Vrije Universiteit
- Niessen, R.
 2001, 'Vluchten kan niet meer...'. *Iets over beleids- en beheersproblemen en hun oplossing*, Amsterdam: Vossiuspers
 2003a, *Ambtenaar in de overheidsorganisatie*, Deventer: Kluwer
 2003b, 'Integriteit en integraliteit', in: Capra, *Bestuurlijke en ambtelijke integriteit*, Den Haag: Elsevier Juridisch
 2004, 'Voorwoord', in: R. Vos en H. Beentjes, *Integriteitsbeleid bij het rijk. Een wegwijzer voor departementen*, Den Haag: SDU Uitgevers
- Nieuwenburg, P.
 2001, *Ethiek in het openbaar bestuur*, Bussum: Coutinho
- Nieuwenkamp, R.
 2001, *De prijs van het politieke primaat. Wederzijds vertrouwen en loyaliteit in de verhouding tussen bewindspersonen en ambtelijke top*, Delft: Eburon
- Nimwegen, T. van
 2002, *Global banking, global values. The in-house reception of the corporate values of ABN AMRO*, Delft: Eburon

- NIVRA
2003, *Integriteit in het openbaar bestuur (aandachtspunten bij de beoordeling van integriteit)*, studierapport 51, Amsterdam: Koninklijk NIVRA
- Nonaka, I., en H. Takeuchi
1997, *De kenniscreërende onderneming*, Schiedam: Scriptum Management
- Nooteboom, B.
2002, *Vertrouwen. Vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen*, Schoonhoven: Academic Service
- Nooteboom, B., en F. Six
2003, *The trust process in organizations. Empirical studies of the determinants and the process of trust development*, Cheltenham: Edward Elgar
- Nussbaum, M.
1986, *The fragility of goodness*, Cambridge: Cambridge University Press
- OECD
2000, *Trust in government. Ethics measures in OECD countries*
- Oostrum, H. van
2002, *Toevallige weetbaarheden. Een onderzoek naar integriteitsbewaking in advocatenkantoren*, Den Haag: Boom Juridische uitgevers
- Paine, L.
1991, 'Ethics as character development: reflections on the objective of ethics education', in: R. Freeman (red.), *Business ethics. The state of the art*, Oxford: Oxford University Press
1994, 'Managing for organizational integrity', *Harvard business review*, March-April, blz. 106-117
1997a, *Cases in leadership, ethics, and organizational integrity. A strategic perspective*, Boston: McGraw-Hill
1997b, 'Integrity', in: P. Werhane en R. Freeman (red.), *The Blackwell encyclopedic dictionary of business ethics*, Oxford: Blackwell
- Pellegrino, E.
1991, 'Trust and distrust in professional ethics', in: E. Pellegrino, R. Veatch en J. Lagan (red.), *Ethics, trust and the professions*, Washington: Georgetown University Press
- Pellegrino, E., R. Veatch en J. Lagan (red.)
1991, *Ethics, trust and the professions*, Washington, D.C.: Georgetown University Press
- Pirsig, R.
1989, *Zen en de kunst van het motoronderhoud*, Amsterdam: Bert Bakker (oorspronkelijk verschenen in 1974 als *Zen and the art of motorcycle maintenance. An inquiry into values*)
- Pols, J.
2004, *Good care. Enacting a complex ideal in long-term psychiatry*, Utrecht: Trimbos
- Popper, K.
1972, 'Two faces of common sense: an argument for commonsense realism and against the commonsense theory of knowledge', in: *Objective Knowledge: an evolutionary approach*, London: Oxford University Press
- Quinn, D. en T. Jones
1995, 'An agent morality view of business policy', *Academy of management review*, vol. 20, nr. 1, blz. 22-43
- Raad voor het openbaar bestuur (ROB)
1996, *Bestuurlijke integriteit*, Den Haag: ROB
1997, *Integriteit, een zaak van overheid en bedrijfsleven*, Den Haag: ROB
2000, *Bestuurlijke samenwerking en democratische controle*, Den Haag: ROB
2003, *Politiek en media. Pleidooi voor een LAT-relatie*, Den Haag: ROB
- Rachels, J.
1993, 'Moral philosophy as a subversive activity', in: E. Winkler en J. Coombs (red.), *Applied ethics: a reader*, Oxford: Blackwell
- Ramsay, H.
1997, *Beyond integrity: integrity and morality*, New York: St. Martin's Press

- Rawls, J.
1971, *A theory of justice*, Oxford: Oxford University Press
- Research voor beleid
2004, *Inventarisatie integriteitbeleid openbaar bestuur en politie. Eindrapport*, Leiden: Research voor beleid
- Reynolds, S., en N. Bowie
2004, 'A Kantian perspective on the characteristics of ethics programs', *Business ethics quarterly*, vol. 14, iss. 2, blz. 275-292
- Riemsdijk, M. van
1996, 'Moreel beraad in bedrijf', in: C. Hogenhuis en D. Koelega (red.), *Technologie als levenskunst. Visies op instrumenten voor inclusieve technologie-ontwikkeling*, Kampen: Kok
- Rijen, J. van
2001, 'Integriteit', in: B. Hoogenboom e.a. (red.), *Aspecten van integriteit*, Den Haag: Koninklijke Vermande
- Rorty, A.
1999, 'Integrity: political, not psychological', in: A. Montefiore en D. Vines (red.), *Integrity in the public and private domains*, London: Routledge
- Roubos, A.
2003, 'Van compliance officer naar integrity manager: het waarborgen van normconform gedrag', *Jaarboek fraudebestrijding 2003*, Deventer: Kluwer, blz. 104-113
- Savater, F.
1996, *Het goede leven. Ethiek voor mensen van morgen*, Utrecht: Bijleveld
- Scheepens, W.
2002, 'Reputatie als basis voor waardecreatie. ABN AMRO en integriteit', in: R. Jeurissen en A. Musschenga (red.), *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*, Assen: Van Gorcum
- Schilder, A., en W. Nuijts
2004, 'Advies in vertrouwen; vertrouwen in advies', in: Nederlandse Juristen-Vereniging, *Het advies en de rol van de adviseur (Handelingen Nederlandse Juristen-Vereniging 2004-I)*, Deventer: Kluwer
- Schechtman, M.
1996, *The constitution of selves*, London: Cornell University Press
- Schneewind, J.
1998, *The invention of autonomy. A history of modern moral philosophy*, Cambridge: Cambridge University Press
- Schön, D.
1983, *The reflective practitioner*, New York: Basic Books
- Schuyt, C., en I. Verhoeven
2003, 'Institutioneel vertrouwen als bron van legitimiteit', *Openbaar bestuur*, maart, blz. 11-41
- Sen, A.
1992, *Inequality reexamined*, Oxford: Oxford University Press
1995, 'Capaciteit en welzijn', in: A. Sen: *Welzijn, vrijheid en maatschappelijke keuze*, Amsterdam: Van Gennep; dit hoofdstuk is eerder verschenen als 'Capability and well-being' in: M. Nussbaum en A. Sen (red.), 1993, *The quality of life*, Oxford: Clarendon Press
- Senge, P.
1990, *De vijfde discipline. De kunst en praktijk van de lerende organisatie*, Schiedam: Scriptum management
- Sharma, A.
1997, 'Professional as agent: knowledge asymmetry in agency exchange', *Academy of management review*, vol. 22, nr. 3, blz. 758-798
- Sokolowski, R.
1991, 'The politics of trust in American health care', in: E. Pellegrino, R. Veatch en J. Langan (red.), *Ethics, trust and the professions*, Washington, D.C.: Georgetown University Press

- Solomon, R.
1994, *Above the bottom line. An introduction to business ethics 2nd ed.*, Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers
- Solomon, R., en F. Flores
2001, *Building trust in business, politics, relationships, and life*, Oxford: Oxford University Press
- Sopers, J.
1999, *De bakens verzet. Publieke taakorganisaties in verandering*, Assen: Van Gorcum
- Spengler, L. van
1994, *Hoe waarden veranderen – een leerproces*, Amsterdam: Prometheus
- Statman, D.
1995, *Moral dilemmas*, Amsterdam: Rodopi
- Sternberg, E.
2000, *Just business. Business ethics in action 2nd ed.*, Oxford: Oxford University Press
- Studievereniging Dorknoper
1996, *Bestuurlijke integriteit. Het gelijk van Ien Dales?*, Groningen: Dorknoper
- Stuiveling, S.
2004, *Even bijpraten*, speech 24 mei: www.caop.nl
- Stout, J.
1988, *Ethics after Babel. The languages of morals and their discontents*, Boston: Beacon Press
- Straathof, A. (red.)
2005, *Integriteit in teams*, Utrecht: Lemma
- Straver, C., A. van der Heiden en R. van der Vliet
1994, *De huwelijkse logica. Huwelijksmodel en inrichting van het samenleven bij arbeiders en anderen*, Leiden: DSWO Press
- Sullivan, W.
1995, *Work and integrity. The crisis and promise of professionalism in America*, New York: HarperCollins
- Swierstra, T.
1998, *De sofocratische verleiding. Het ondemocratische karakter van een aantal moderne rationaliteitsconcepties*, Kampen: Kok Agora
- Taylor, C.
1994, *De malaise van de moderniteit*, Kok Agora, Kampen: vertaling van 1991, *The malaise of modernity*, Ontario: Stoddart Publishing
1995, 'Explanation and practical reason', in: *Philosophical arguments*, Cambridge: Harvard University
- Taylor, G.
1985, 'Integrity', in: *Pride, shame and guilt. Emotions of self-assessment*, Oxford: Oxford University Press
- Terpstra, M.
1999, 'Verantwoordelijkheid in vrijheid: betekenis, grenzen en alternatieven van liberalisering', in: V. Poels (red.), *Verantwoord ondernemen*, Best: Damon
- Thijn, E. van
1997, *Politiek en bureaucratie. Baas boven baas*, Amsterdam: Van Gennep
- Tieleman, H.
1996, 'Nieuwe spelers, andere regels. Actiegroepen en bedrijfsleven in interactie', in: H. Tieleman (red.), *Conflicten tussen actiegroepen en ondernemingen. De democratisering van het moreel gezag*, Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming
- Tongeren, P. van
1993, 'De ethicus versus de ingenieur', in: F. Brom, B. van den Bergh en A. Huibers (red.), *Beleid en ethiek*, Assen: Van Gorcum
2003, 'Over kwaliteitszorg en moraal – de rol van de deugd', in: M. Pijnenburg en M. Nuy, *Het ziekenhuis als morele gemeenschap*, Budel: Damon

- Tonkens, E.
2003, *Mondige burgers, getemde professionals. Marktwerving, vraagsturing en professionaliteit in de publieke sector*, Utrecht: NIZW
- Treviño, L., en M. Brown
2004, 'Managing to be ethical. Debunking five business ethics myths', *Academy of management executive*, vol. 18, nr. 2, blz. 69-81
- Treviño, L., L. Hartman en M. Brown
2000, 'Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership', *California management review*, Summer 2000, vol. 42, no. 4, blz. 128-142
- Treviño, L., en K. Nelson
1999, *Managing business ethics. Straight talk about how to do it right*, New York: Wiley, New York
- Treviño, L., en G. Weaver
2003, *Managing ethics in business organizations. Social scientific perspectives*, Stanford: Stanford University Press
- Treviño, L., G. Weaver, D. Gibson en B. Toffler
1999, 'Managing Ethics and Legal Compliance: what works and what hurts', *California management review*, winter, vol. 41, no. 2, blz. 131-151
- Veatch, R.
1991, 'Is trust of professionals a coherent concept?', in: E. Pellegrino, R. Veatch en J. Langan (red.), *Ethics, trust and the professions*, Washington, D.C.: Georgetown University Press
- Velasquez, M.
1988, *Business Ethics. Concepts and cases*, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Ven, J. van der
1999, *Het morele zelf. Vorming en ontwikkeling*, Kampen: Kok
- Verkerk, M. (Marian)
1994, 'Zorg of contract: een andere ethiek', in: H. Manschot en M. Verkerk (red.), *Ethiek van de zorg. Een discussie*, Amsterdam: Boom
1997, 'Een ethiek van kwetsbaarheid. Over de verzwegen premisse', in: M. Verkerk (red.), *Denken over zorg. Concepten en praktijken*, Utrecht: Elsevier/De tijdstroom
2003a, 'Autonomie', in: M. van Hees en M. Verkerk (red.), *Het goede leven: over oude en nieuwe waarden*, Amsterdam: Boom
2003b, 'Zorgethiek: naar een geografie van verantwoordelijkheden', in: H. Manschot en H. van Dartel (red.), *In gesprek over goede zorg. Overlegmethoden voor ethiek in de praktijk*, Amsterdam: Boom
2004, 'Ethiek en kwaliteitsbeleid', in: M. Slagter e.a. (red.), *De gepassioneerde professional*, Assen: Van Gorcum
- Verkerk, M. (Martin) en M. Leerssen
2005, *Verantwoord gedrag op de werkvloer. Het effectief implementeren van bedrijfscodes en ethische programma's*, Assen: Van Gorcum
- Verlaan, J.
1999, *Chaos aan de Amstel. Fraude, corruptie, diefstal, verduistering, verzuim, verregaande nonchalance en mismanagement; de Amsterdamse ziekte. Een onthullend relaas*, Nijmegen: SUN
- Verweij, M., F. Brom en A. Huibers
1999, *Ethiek in commissie*, Preadvies van de Nederlandse vereniging voor bio-ethiek
- Vinkenburg, H.
1996, 'Kwaliteit – een intrigerend maar onbepaald begrip', *Filosofie in bedrijf*, nr. 21, blz. 3-12
- Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG)
2004, *Integriteitsbeleid in gemeenten. Model gedragscode voor ambtenaren*, Den Haag: VNG Uitgeverij

- Vos, H.
1989, *De kern van waarden. De betekenis van centrale maatschappelijke waarden voor de theorie en praktijk van het morele leven*, Assen: Van Gorcum
- Vos, R., en H. Beentjes
2004, *Integriteitsbeleid bij het rijk. Een wegwijzer voor departementen*, Den Haag: SDU Uitgevers
- Wal, G. van der
1990, 'Solidariteit en eigen verantwoordelijkheid. Een ethische terreinverkenning', in: V. Kirkels (red.), *Solidariteit in de gezondheidszorg*, Baarn: Ambo
- Walker, M.
1998, *Moral understandings. A feminist study in ethics*, New York: Routledge
2000, *Holding ourselves and others responsible: questions of feeling*, ongepubliceerd paper
2003, *Moral contexts*, Lanham: Rowman and Littlefield
- Walzer, M.
1973, 'Political action: the problem of dirty hands', *Philosophy and public affairs*, winter, blz. 160-180
1987, *Interpretation and social criticism*, Cambridge: Harvard University Press
- Wanrooy, M.
2001, *Leidinggeven tussen professionals*, Schiedam: Scriptum
- Warnock, G.
1971, *The object of morality*, Londen: Methuen
- Weaver, G., en L. Treviño
1999, 'Compliance and values oriented ethics programs: influences on employees' attitudes and behavior', *Business ethics quarterly*, vol. 9, iss. 2, blz. 315-335
- Weggeman, M.
1997, *Kennismanagement*, Schiedam: Scriptum management
- Widdershoven, G.
1987, *Handelen en rationaliteit*, Amsterdam: Boom
- Widdershoven, G., en T. Abma
2003, 'Moreel beraad als dialoog – dialogische ethiek en responsieve evaluatie als grondslagen voor moreel beraad', in: H. Manschot en H. van Dartel (red.), *In gesprek over goede zorg. Overlegmethoden voor ethiek in de praktijk*, Amsterdam: Boom
- Williams, B.
1973, 'A critique of utilitarianism', in: J. Smart en B. Williams (red.), *Utilitarianism: for and against*, Cambridge: Cambridge University Press
1981a, 'Persons, character and morality', in: *Moral luck: philosophical papers 1973-1980*, Cambridge: Cambridge University Press
1981b, 'Utilitarianism and moral self-indulgence', in: *Moral luck: philosophical papers 1973-1980*, Cambridge: Cambridge University Press
1985, *Ethics and the limits of philosophy*, Cambridge: Harvard University Press
- Willigenburg, T. van
1991, *Inside the ethical expert. Problem solving in applied ethics*, Kampen: Kok Pharos
2002, 'Bedreigen morele compromissen onze integriteit?', *Filosofie en praktijk*, jrg. 23, nr. 4, blz. 38-52
- Wirtz, R.
2004, 'De moresprudentie van de auditor', *Audit magazine*, nr. 3, blz. 14-17
- Wissema, J.
1997, *Rijden managers door rood licht?*, Assen: Van Gorcum
- Wolf, S.
1989, 'Sanity and the metaphysics of responsibility', in: J. Christman (red.), *The inner citadel. Essays on individual autonomy*, Oxford: Oxford University Press
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR)
2000, *Het borgen van publiek belang*, Den Haag: SDU Uitgevers
2002a, *Van oude en nieuwe kennis*, Den Haag: SDU Uitgevers
2002b, *De toekomst van de nationale rechtsstaat*, Den Haag: SDU Uitgevers

- 2003, *Waarden, normen en de last van het gedrag*, Den Haag: SDU Uitgevers
- 2004, *Bewijzen van goede dienstverlening*, Amsterdam: Amsterdam University Press
- Wueste, D.
- 1994a, 'Introduction', in: D. Wueste (red.), *Professional ethics and social responsibility*, London: Rowman and Littlefield
- 1994b, 'Role moralities and the problem of conflicting obligations', in: D. Wueste (red.), *Professional ethics and social responsibility*, London: Rowman and Littlefield
- Wueste, D. (red.)
- 1994c, *Professional ethics and social responsibility*, London: Rowman and Littlefield
- Zee, H. van der
- 1997, 'Professionalisering en ethiek', *Handboek effectief opleiden*, 2.7-1., blz. 1-29
- 2004, 'Professionalisering, beroepseer en ethiek', *Management en organisatie*, jrg. 58, nr. 4/5, blz. 62-75
- Zijderveld, A.
- 1988, *De culturele factor. Een cultuursociologische wegwijzer*, Utrecht: Lemma
- Zuthem, H. van
- 1993, *Verantwoord bestaan. Over de noodzaak en grenzen van persoonlijke verantwoordelijkheid*, Kampen: Kok Agora
- Zwart, C.
- 1995, *De strategie van de hoop. Koerszoeken met integriteit*, Rotterdam: Lemniscaat

Voorstudies

Tijdens mijn promotieonderzoek heb ik in verschillende publicaties tussentijdse resultaten gepresenteerd. Bij het schrijven van dit eindverslag heb ik gretig gebruik gemaakt van deze 'voorstudies'. Om de leesbaarheid te vergroten heb ik hier niet steeds naar verwezen. Daarom zal ik nu per hoofdstuk aangeven aan welke publicaties ik passages heb ontleend.

Hoofdstuk 1

Karssing, E.

- 2002, 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 7', *Tijdschrift voor compliance*, jrg. 2, juli/augustus, blz. 79-82 (bespreking: Anechiarico en Jacobs, *The pursuit of absolute integrity. How corruption control makes government ineffective*)

Hoofdstuk 2

Karssing, E.

- 2002, 'Integriteit en beroepsbeoefenaren', in: R. Jeurissen en A. Musschenga (red.), *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*, Assen: Van Gorcum
- 2002, 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 8', *Tijdschrift voor compliance*, jrg. 2, september/oktober, blz. 93-96 (bespreking: Nooteboom, *Vertrouwen. Vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen*)
- 2002, 'Gezond vertrouwen', recensie, *Filosofie in bedrijf*, jaargang 14, nr. 2, blz. 52-57

Hoofdstuk 3

Karssing, E.

- 2004, 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 14', *Tijdschrift voor compliance*, jrg. 4, juli/augustus, blz. 97-99 (bespreking: Badaracco, *Onmogelijke keuzes – managers en morele dilemma's*)

Hoofdstuk 4

Hoekstra, A., E. Karssing en R. Kiebert

2002, 'Instrumenten voor bevordering van integriteit binnen de publieke sector', *Openbaar bestuur*, nr. 1, blz. 16-19

Karssing, E., en A. Hoekstra

2004, 'Integriteitsbeleid als evenwichtskunst', *Bestuurswetenschappen*, jrg. 58, nr. 3, blz. 167-192

Hoofdstuk 5

Karssing, E.

2004, 'De problematische morele positie van kenniswerkers. Op zoek naar morele kaders voor moderne professionals', *Management en organisatie*, jrg. 58, nr. 4/5, blz. 76-87

Hoofdstuk 6

Karssing, E.

2000, *Morele competentie in organisaties*, Van Gorcum, Assen

2001, 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 1', *Tijdschrift voor compliance*, jrg. 1, maart/april, blz. 36-38 (bespreking: Bird en Waters, 'The moral muteness of managers')

2001, 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 3', *Tijdschrift voor compliance*, jrg. 1, juli, blz. 78-80 (bespreking: Treviño, Weaver, Gibson en Toffler: 'Managing Ethics and Legal Compliance: what works and what hurts')

2003, 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 9', *Tijdschrift voor compliance*, jrg. 3, januari/februari, blz. 12-15 (bespreking: Van Nimwegen, *Global banking, global values. The in-house reception of the corporate values of ABN AMRO*)

2004, 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 12', *Tijdschrift voor compliance*, jrg. 4, januari/februari, blz. 10-14 (bespreking: WRR, *Waarden, normen en de last van het gedrag*)

Hoofdstuk 7

Karssing, E.

2003, 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 10', *Tijdschrift voor compliance*, jrg. 3, mei/juni, blz. 57-60 (bespreking: Van Oostrum, *Toevallige weetbaarheden. Een onderzoek naar integriteitsbewaking in advocatenkantoren*)

2004, 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 12', *Tijdschrift voor compliance*, jrg. 4, januari/februari, blz. 10-14 (bespreking: WRR, *Waarden, normen en de last van het gedrag*)

2004, 'Het waarden en normen-debat in organisaties', paper gepresenteerd tijdens de *Nederlands-Vlaamse Filosofiedag 2004*, Utrecht: Universiteit voor Humanistiek

Summary

In recent years in debates on responsible professional conduct a lot of attention was paid to integrity. Many organizations, in both the public and corporate domain, take measures to protect the integrity of their members, with instruments like ethical codes, training, and the appointment of ethical or compliance officers. Despite this increasing attention, there still is no widely accepted terminology for integrity matters. Frequently people talk with cross-purposes and the definition of integrity remains obscure. At the same time, more and more critics emphasise the dark sides of integrity.

Integrity is important in our modern way of life. Therefore we need a clear understanding of the meaning and importance of integrity in daily professional practice. Otherwise, we are at risk that important integrity topics will be insufficiently addressed or will be approached in the wrong way. This study tries to answer the question: what is, from a normative perspective, integrity in modern professional practice? I use a normative perspective, because I am not only interested in a better understanding of integrity in professional practice and the importance of integrity, I also want to know what integrity requires from practitioners.

This research is a study at the crossroads of theoretical notions and practical questions. To begin with, I examine two perspectives on the concept of integrity and discuss their theoretical backgrounds. Secondly, I confront the theoretical notions with practical questions by discussing three developments in present professional practice: the integrity program of the Dutch government, the rise of knowledge workers and the increasing number of organizations that define and implement core values. To stipulate what integrity requires, I discuss models to define, maintain and monitor professional ethics and ways to stimulate, strengthen, and enable the integrity of practitioners.

The most important conceptual contribution to the characterization of integrity in this study, is the distinction between a societal perspective and a personal perspective. In chapter 2 I explain that the concept of integrity as seen from a societal perspective stands for reliability. I discuss three themes: firmness, morality

and justifying oneself. This brings me to the conclusion that a practitioner acts with integrity when he resists temptations to forsake his duty when the way he talks and acts can pass through a moral filter and when he is prepared to explain and justify his professional conduct. Such a societal perspective also shows what is at stake: primarily the vulnerability of people dependant on the performance of practitioners. Acts and choices of practitioners can have far-reaching consequences for the well-being and interests of other people. In addition, integrity contributes to trust, which can be seen as the “lubricant” for living and acting together. Without trust there cannot be a flourishing economy or democratic constitutional state.

In recent years philosophers have shown an increasing interest in the moral concept of integrity. In the last 25 years, integrity has become a serious topic in philosophy, and in the last 15 years, there have been an increasing number of publications. In chapter 3, I use some insights from those philosophical debates to discuss the personal perspective on integrity. I relate integrity to moral self-governance. In the personal perspective, the moral self-esteem and moral pride of the practitioner are at stake. Again, I discuss three themes. First of all, practitioners want to be able to *identify* with their values and responsibilities. Secondly, they have more than one role – for instance parent, spouse, member of the church, treasurer of the sports club, and referee at soccer games – which may conflict with each other. Integrity is the ability to find a *balanced* morally justified position within these different roles and responsibilities. Thirdly, practitioners who strive for integrity *protect* their moral identity by limiting the demands put on their conduct by others.

Chapter 4 discusses the integrity program of the Dutch government. Although integrity was important to the government before, only in 1992 first steps were taken to develop an overall integrity program. This is well documented. A study of this documentation shows that the government used a rudimentary interpretation of integrity: integrity is opposed to fraud, corruption, and other types of reprehensible behaviour. In order to safeguard the professional ethics of civil servants, hierarchy, rules, and procedures are emphasized. Although this might be tenable from a “classic” weberian view, for a modern government this means falling short of its duty. In order to address the professional ethics of civil servants or of practitioners in general, integrity must be broadly defined, including all one’s responsibilities and obligations.

Chapter 5 reflects on the rise of knowledge workers and their morally problematic position. A knowledge worker is someone who works with, and produces ideas, concepts, models and information, rather than physical goods. Referring to Freidson, I discuss three models: the bureaucratic model, the market model, and the classic professional model. Each model has its own logic in the way in which it organizes and regulates the obligations of practitioners. Each model has a specific answer to questions such as: what professional ethics has to be (the

what-question); who should define professional ethics (the who-question); and how professional ethics should be monitored (the how-question). I argue that the moral position of knowledge workers is problematic, because knowledge workers are often 'moral loners'. Although their position resembles the moral position of classic professionals like physicians and lawyers, there are important differences. Because often they do not have a professional relationship with others in the same domain, they are not able to find new answers to the what-, who- and how-question, knowledge workers have to fall back to idiosyncratic opinions with the risk of being prone to all kinds of moral blindness.

Chapter 6 discusses management strategies to enhance, stimulate and support the integrity of practitioners. I explore the possibilities to link integrity programs to moral self-governance. In literature an important distinction is being made between a compliance strategy and an integrity strategy. This distinction was introduced by Paine. She stresses the importance of core values such as respect, honesty, quality, team work, openness, transparency, reliability, sustainability, and professionalism. Paine states that core values are of the utmost importance in creating an integrity program that does justice to moral self-governance: core values offer a regulative frame work to which employees can identify. In order to analyze the problematic character of core values, I discuss a study of the implementation of the core values of the ABN AMRO bank. This study reveals that core values only attain significance in processes of negotiation and collective fine-tuning.

In chapter 7, I give a summary of the main results of my study. I state that integrity in professional practice is best understood as a professional responsibility. I resume the two perspectives and the six themes to characterize integrity. From a societal perspective, integrity is a moral obligation to protect the vulnerable and to strengthen trust in society. The personal perspective tells us that integrity is an organizing ideal. Its reward is moral self-respect. Reasons why integrity is becoming more and more important in today's professional practice are amongst others the increasing mutual interdependence and the growing importance of knowledge in today's economy, the emancipation of morality and the participation of people in a growing number of networks with their own morals.

In the second part of chapter 7 I distinguish five dimensions to characterise an integrity program and I use these dimensions to formulate recommendations. The first dimension is the degree of integration of the program in all activities and the degree of support by management and professionals. The second dimension is the reach of the integrity program – the number of instruments and measures it exists of. The third dimension is the extent of the definition that underlies the integrity program – narrow or broad. The fourth dimension is the effectivity of the integrity program. The fifth dimension is the character of the instruments and measures in use – enabling or coercive.

Conclusively I elaborate on one important issue when developing an integrity program: moral consultation or processes of justification that enable practition-

ers to examine their acts and choices. These processes of justification should stimulate practitioners to think together about responsible professional practice, and to support each other with difficult and important decisions. I discuss three primary functions of moral consultation: the definition, the maintenance and the monitoring of professional morality.

Curriculum Vitae

Edgar Karssing

Edgar Karssing (1969) heeft economie en filosofie gestudeerd in Groningen. Als docent en onderzoeker was hij verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en hij heeft vier jaar gedoceerd aan de Rijksuniversiteit Groningen. Sinds 1995 is hij als onderzoeker, adviseur en trainer verbonden aan het European Institute for Business Ethics, Nyenrode Business Universiteit. Hij is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en uitvoeren van integriteitstrainingen. Daarnaast doet hij onderzoek naar en adviseert hij organisaties bij het ontwikkelen en implementeren van integriteitsbeleid. Edgar publiceert geregeld over integriteit, morele competentie en filosofie in de praktijk. Verder is hij lid van de redactie van het tijdschrift *Filosofie in Bedrijf* en vaste medewerker van *Tijdschrift voor Compliance*.